



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**HUBUNGAN KEPUASAN BEKERJA GURU SUKAN  
DAN KOKURIKULUM DENGAN PERSEPSI GURU TERHADAP  
STAIL KEPEMIMPINAN GURU PENOLONG KANAN HEM**

**E KIM HOCK**

**FPP 2003 5**

**HUBUNGAN KEPUASAN BEKERJA GURU SUKAN DAN KOKURIKULUM  
DENGAN PERSEPSI GURU TERHADAP STAIL KEPEMIMPINAN  
GURU PENOLONG KANAN HEM**

**Oleh**

**E KIM HOCK**

**Tesis Ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra  
Malaysia, Sebagai Memenuhi Keperluan Untuk Ijazah Master Sains**

**Mac 2003**



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Master Sains

**HUBUNGAN KEPUASAN BEKERJA GURU SUKAN DAN KOKURIKULUM  
DENGAN PERSEPSI GURU TERHADAP STAIL KEPEMIMPINAN  
GURU PENOLONG KANAN HEM**

Oleh

**E KIM HOCK**

**Mac 2003**

**Pengerusi : Dr. Rohani Bt. Ahmad Tarmizi**

**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti tahap kepuasan bekerja di kalangan guru-guru sukan dan kokurikulum. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti hubungan kepuasan bekerja guru sukan dan kokurikulum dengan persepsi guru terhadap stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) di Sekolah Menengah Kebangsaan Teknik di Melaka.

Seramai 242 orang guru dan empat orang Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) dari empat buah Sekolah Menengah Kebangsaan Teknik di Melaka yang terlibat dalam aktiviti sukan dan kokurikulum telah digunakan sebagai sampel dalam kajian ini. Dua set borang soal selidik telah digunakan. Satu set kepada guru-guru dan satu set pula

kepada Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid). Borang soal selidik untuk guru-guru terdiri dari 14 item mengenai maklumat diri guru, 25 item mengenai kepuasan bekerja guru dan 29 item mengenai stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid). Manakala, borang soal selidik untuk Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) terdiri dari 13 item mengenai maklumat diri.

Data-data statistik dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, ujian-t, ANOVA dan ujian korelasi Pearson. Keputusan kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan bekerja bagi aspek pendorong di kalangan guru-guru adalah lebih tinggi berbanding dengan tahap kepuasan bekerja bagi aspek persekitaran kerja dalam aktiviti sukan dan kokurikulum. Secara keseluruhannya, tahap kepuasan bekerja di kalangan guru-guru sukan dan kokurikulum adalah tinggi atau positif. Keputusan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan pada tahap kepuasan bekerja antara guru lelaki dan perempuan dalam aktiviti sukan dan kokurikulum serta pengalaman terlibat dengan aktiviti sukan dan kokurikulum. Sebaliknya, terdapat perbezaan yang signifikan pada tahap kepuasan bekerja guru berdasarkan penglibatan dalam aktiviti sukan dan kokurikulum sama ada pilihan sendiri atau diarahkan.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) kerap mengamalkan stail kepemimpinan menyokong. Manakala, stail kepemimpinan mengarah pula kurang diamalkan oleh Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid). Hubungan kepuasan bekerja guru dalam aktiviti sukan dan kokurikulum dengan tiga

persepsi stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) - menyokong, berserta dan berorientasikan kejayaan adalah signifikan. Manakala, hubungan kepuasan bekerja guru dalam aktiviti sukan dan kokurikulum dengan persepsi stail kepemimpinan Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid) bercorak mengarah adalah tidak signifikan.

Abstract of thesis presented to the Senate of University Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Master of Science

**RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' JOB SATISFACTION IN SPORTS AND CO-CURRICULUM WITH TEACHERS' PERCEPTIONS ON LEADERSHIP STYLES OF SENIOR ASSISTANT FOR STUDENTS' AFFAIRS**

**By**

**E KIM HOCK**

**March 2003**

**Chairman : Dr. Rohani Bt. Ahmad Tarmizi**

**Faculty : Educational Studies**

The objective of this research was to identify the level of job satisfaction among sports and co-curriculum teachers. The study was also to determine the relationship between job satisfaction among sports and co-curriculum teachers with teachers' perceptions on leadership styles of Senior Assistant (Students' Affairs) of Melaka Technical Secondary School.

Altogether, 242 teachers and four Senior Assistants (Students' Affairs) from four Melaka Technical Secondary Schools who were involved in sports and co-curriculum activities were used as samples in this research. Two sets of questionnaire were administered. One set to the group of teachers and another set to Senior Assistants (Students' Affairs). The questionnaire for teachers consisted of 14 items related to

personal information, 25 items on teachers' job satisfaction and 29 items on the leadership styles of Senior Assistants (Students' Affairs). Questionnaire for the Senior Assistants (Students' Affairs) consisted of 13 items related to personal information.

Statistical analysis of data were conducted using descriptive analysis, t-test, ANOVA and Pearson Product Moment Correlation. The study showed that the levels of job satisfaction for motivator aspects among teachers were higher compared to job satisfaction for hygiene aspects in sports and co-curriculum activities. On the whole, the levels of job satisfaction among teachers in sports and co-curriculum activities was high or positive. Results showed there was no significant difference on job satisfaction among the male and female teachers in sports and co-curriculum activities, and experiences involved in sports and co-curriculum activities. However, there was a significant difference on teachers' job satisfaction based on involvement in sports and co-curriculum activities either due to self-interest or being directed.

This study also showed that Senior Assistants (Students' Affairs) used the supportive leadership style more often. Where as, the directive leadership style was not frequently used by the Senior Assistants (Students' Affairs). Relationship between teachers' job satisfaction in sports and co-curriculum activities and three perceived leadership styles of Senior Assistants (Students' Affairs) – supportive, participative and achievement-oriented were significantly correlated. However, the relationship between

teachers' job satisfaction in sports and co-curriculum activities with perceived directive leadership style of Senior Assistants (Students' Affairs) was not significantly correlated





## PENGHARGAAN

Saya bersyukur kepada Tuhan kerana dengan izin dan limpah kurniaNya, dapat saya siapkan penyelidikan ini dengan penuh tabah dan kesabaran. Pertama, setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih saya kepada Pengerusi Penyelia Tesis yang dihormati, Dr. Rohani Bt. Ahmad Tarmizi yang telah banyak memberi nasihat, sokongan dan bimbingan sehingga saya dapat menyiapkan tesis ini. Kedua, saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Penyelia-penyelia yang lain seperti Encik Soaib Bin Asimiran, Dr. Chee Chen Soon dan Dr. Shaharudin Bin Abd. Aziz (telah bertukar ke Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak pada pertengahan tahun 2002) yang telah banyak membantu serta memberi dorongan kepada saya untuk berusaha bersungguh-sungguh menyiapkan tesis ini. Tidak ketinggalan, ucapan ribuan terima kasih ingin saya tujukan kepada semua pensyarah di Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia yang telah membantu saya melalui kuliah-kuliah yang diberikan. Terima kasih juga kepada keempat-empat orang Pengetua SMK Teknik di Melaka (iaitu SMK Teknik Bukit Piatu, SMK Teknik Alor Gajah, SMK Teknik Jasin dan SMK Teknik Melaka Tengah) yang telah membenarkan saya menjalankan penyelidikan di sekolah-sekolah tersebut. Tidak lupa kepada semua guru dari sekolah yang disebut di atas yang telah memberi kerjasama menjawab dan memulangkan semula soal selidik yang telah diberikan. Kepada rakan-rakan saya, terima kasih diucapkan.



Penghargaan yang teristimewa ditujukan kepada isteri saya, Janica Tan dan dua orang anak lelaki saya, Ryan dan Ray. Pengorbanan dan doa kalian merupakan inspirasi kejayaan saya. Kepada anak saya Ryan dan Ray, jadikanlah kejayaan ini sebagai sumber keazamanmu pada masa hadapan.

Sekian, terima kasih.



Saya mengesahkan bahawa Jawatankuasa Pemeriksa bagi E Kim Hock telah mengadakan pemeriksaan akhir pada 5hb. Mac 2003 untuk menilai tesis Master Sains beliau yang bertajuk “Hubungan Kepuasan Bekerja Guru Sukan Dan Kokurikulum Dengan Persepsi Guru Terhadap Stail Kepemimpinan Guru Penolong Kanan HEM” mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan-peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa Pemeriksa memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahkan ijazah tersebut. Anggota Jawatankuasa Pemeriksa adalah seperti berikut:

**Foo Say Fooi, Ph.D.**

Pensyarah,  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Rohani Ahmad Tarmizi, Ph.D.**

Pensyarah  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Soaib Asimiran, M.Sc.**

Pensyarah,  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Chee Chen Soon, Ph.D.**

Pensyarah,  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

  
**SHAMSHER MOHAMAD RAMADILI, Ph.D**

Profesor/Timbalan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah,  
Universiti Putra Malaysia.

Tarikh: 09 MAY 2003

Tesis ini telah diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Master Sains. Anggota Jawatankuasa Penyelia adalah seperti berikut:

**Rohani Ahmad Tarmizi, Ph.D.**

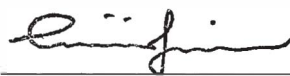
Pensyarah  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Soaib Asimiran, M.Sc.**

Pensyarah,  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Chee Chen Soon, Ph.D.**

Pensyarah,  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)



---


**AINI IDERIS, Ph.D.**

Profesor/Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah,  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh 10 JUL 2003

## **PERAKUAN**

Saya akui tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang telah diberi penghargaan di dalam tesis. Saya juga mengaku bahawa tesis ini tidak dimajukan untuk ijazah-ijazah lain di Universiti Putra Malaysia atau pun institusi pengajian yang lain.



**E KIM HOCK**

Tarikh: 2hb. Mei 2003

## KANDUNGAN

### Mukasurat

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	viii
PENGESAHAN	x
PERAKAUAN	xii
KANDUNGAN	xiii
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI SINGKATAN	xviii

### BAB

I	Pengenalan	1
	Latar Belakang Kajian	1
	Pernyataan Masalah	7
	Objektif Kajian	10
	Persoalan Kajian	11
	Kepentingan Kajian	14
	Limitasi Kajian	15
	Definisi Operasional Pemboleh Ubah	17
II	Sorotan Literatur	22
	Konsep Kepuasan Kerja	23
	Konsep Kepemimpinan	35
	Kajian-Kajian Berkaitan Kepuasan Bekerja dan Stail Kepemimpinan	46
	Rumusan	66
III	Metodologi	68
	Reka Bentuk Penyelidikan	68
	Kerangka Konsep Kajian	70
	Pemboleh Ubah-Pemboleh Ubah Kajian	72
	Alat Kajian	74
	Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian	77
	Populasi dan Sampel Kajian	82
	Tatacara Penyelidikan	83
	Analisis Data	85



IV	DAPATAN KAJIAN	87
	Maklumat Responden Kajian	88
	Kepuasan Bekerja Guru Sukan Dan Kokurikulum	95
	Persepsi Guru Terhadap Stail Kepemimpinan Guru Penolong Kanan HEM	120
	Perbandingan Tahap Kepuasan Bekerja Guru Sukan Dan Kokurikulum Berdasarkan Beberapa Aspek Latar Belakang	140
	Hubungan Antara Tahap Kepuasan Bekerja Dengan Persepsi Guru Terhadap Aspek Stail Kepemimpinan GPK HEM Di SMK Teknik	146
V	PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	154
	Ringkasan Kajian	154
	Subjek Kajian dan Metodologi Kajian	156
	Dapatan Kajian	157
	Kesimpulan	179
	Cadangan	181
	Cadangan Untuk Penyelidikan Akan Datang	182
	BIBLIOGRAFI	184
	LAMPIRAN	192
	LATAR DIRI	211



## SENARAI JADUAL

Jadual		Mukasurat
1	Aspek pendorong dan aspek persekitaran kerja dalam Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg	28
2	Empat jenis stail kepimpinan yang dikenal pasti dalam Teori <i>Path-Goal</i>	43
3	Item-item soal selidik yang berkaitan dengan kepuasan bekerja	76
4	Item-item soal selidik yang berkaitan dengan stail kepimpinan	77
5	Keputusan nilai pekali kebolehpercayaan terhadap beberapa pemboleh ubah	78
6	Skor bagi item soal selidik mengenai kepuasan bekerja	79
7	Item-item soalan negatif yang berkaitan dengan kepuasan bekerja	80
8	Aspek latar belakang guru sukan dan kokurikulum di SMK Teknik	89
9	Latar belakang kelulusan guru sukan dan kokurikulum di SMK Teknik	91
10	Latar belakang dan pengalaman guru sukan dan kokurikulum di SMK Teknik	93
11	Tahap kepuasan bekerja secara keseluruhan guru-guru sukan dan kokurikulum	97
12	Tahap kepuasan bekerja secara keseluruhan guru-guru sukan dan kokurikulum berdasarkan item-item soal selidik	98-99
13	Skor min, sisihan piawai dan pangkatan bagi setiap aspek kepuasan bekerja	108
14	Tahap kepuasan bekerja secara keseluruhan guru sukan dan kokurikulum berdasarkan aspek pendorong	113
15	Tahap kepuasan bekerja secara keseluruhan guru sukan dan kokurikulum berdasarkan aspek persekitaran kerja	116



16	Skor min dan sisihan piawai bagi kesemua aspek pendorong dan aspek persekitaran kerja	119
17	Tingkah laku kepemimpinan GPK HEM bagi aspek kepemimpinan menyokong	123
18	Tingkah laku kepemimpinan GPK HEM bagi aspek kepemimpinan mengarah	127
19	Tingkah laku kepemimpinan GPK HEM bagi aspek kepemimpinan berserta	131
20	Tingkah laku kepemimpinan GPK HEM bagi aspek kepemimpinan berorientasikan kejayaan	135
21	Analisis deskriptif tingkah laku kepemimpinan GPK HEM di SMK Teknik	139
22	Keputusan analisis ujian-t mengenai perbezaan tahap kepuasan bekerja berdasarkan jantungina	141
23	Analisis deskriptif dan ANOVA sehala mengenai perbezaan tahap kepuasan bekerja guru sukan dan kokurikulum berdasarkan pengalaman terlibat dengan aktiviti sukan dan kokurikulum	143
24	Keputusan analisis ujian-t mengenai perbezaan tahap kepuasan bekerja berdasarkan penglibatan dalam aktiviti sukan dan kokurikulum	145
25	Hubungan antara kepuasan bekerja dengan persepsi guru bagi stail kepemimpinan GPK HEM bercorak menyokong	149
26	Hubungan antara kepuasan bekerja dengan persepsi guru bagi stail kepemimpinan GPK HEM bercorak mengarah	150
27	Hubungan antara kepuasan bekerja dengan persepsi guru bagi stail kepemimpinan GPK HEM bercorak berserta	151
28	Hubungan antara kepuasan bekerja dengan persepsi guru bagi stail kepemimpinan GPK HEM bercorak berorientasikan kejayaan	152



## SENARAI RAJAH

Rajah		Mukasurat
1	Konsep Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg	29
2	Kerangka Konsep Kajian	71



## SENARAI SINGKATAN

FPN	Falsafah Pendidikan Negara
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPNM	Jabatan Pendidikan Negeri Melaka
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
GPK	Guru Penolong Kanan
HEM	Hal Ehwal Murid
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
MSSD	Majlis Sukan Sekolah-Sekolah Daerah
MSSN	Majlis Sukan Sekolah-Sekolah Negeri
MSSM	Majlis Sukan Sekolah-Sekolah Malaysia
UPM	Universiti Pertanian Malaysia
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
JDI	Alat Kajian ' <i>Job Descriptive Index</i> '
SP	Sisihan Piawai
%	Peratusan
$\alpha$	Nilai Bagi Alpha
dk	Darjah Kebebasan
p	Aras Signifikan
r	Nilai Bagi Korelasi
t	Nilai Bagi Perbandingan Ujian-t
F	Nilai Bagi Perbandingan Ujian ANOVA
Bilangan	Jumlah Bilangan Sampel Yang Dikaji



## **BAB I**

### **PENGENALAN**

#### **Latar Belakang Kajian**

Setiap individu perlu melakukan kerja untuk menyara kehidupan. Suasana persekitaran kerja yang kondusif dan menyenangkan akan mewujudkan kepuasan bekerja kepada individu tersebut. Aspek yang mempengaruhi kepuasan bekerja adalah berbeza antara setiap individu kerana setiap individu mempunyai emosi, citarasa, perasaan dan kehendak yang berbeza. Istilah kepuasan bekerja dan sikap terhadap kerja merujuk kepada orientasi individu terhadap peranan kerja yang dipegangnya. Sikap positif terhadap kerja yang diminati akan mewujudkan kepuasan bekerja, manakala sikap negatif terhadap kerja akan menunjukkan kurang minat dan ketidakpuasan dalam bekerja (Lincoln dan Kalleberg, 1991). Pendapat ini turut disokong oleh Middlemist, Hitt dan Green (1984), di mana mereka mengatakan sikap positif terhadap pekerjaan adalah berkait rapat dengan kepuasan bekerja. Justeru itu adalah tidak menghairankan bila ramai pengkaji mendapati kepuasan bekerja dikaitkan dengan perasaan seronok yang didapati daripada menjalankan sesuatu pekerjaan dengan keadaan persekitaran pekerjaan tersebut. Pekerja yang mempunyai tahap kepuasan bekerja yang tinggi akan menghasilkan mutu kerja dan produktiviti yang tinggi (Gysbers, Norman dan rakan-

rakan, 1984; Mitchell dan Larson, 1987; Wagner III dan Hollenbeck, 1992; Syptak, Marsland dan Ulmer, 1999; dan Beck, 2000).

Herzberg, Mausner dan Synderman (1959), pula dalam Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg mengatakan kepuasan bekerja dan ketidakpuasan dalam bekerja disebabkan oleh dua aspek. Aspek pertama ialah aspek pendorong (*motivator*) atau aspek intrinsik yang dapat meningkatkan kepuasan bekerja seseorang pekerja seperti kenaikan pangkat, pengiktirafan, tanggungjawab terhadap kerja dan pencapaian yang diperolehi daripada pekerjaan. Aspek kedua merupakan aspek persekitaran kerja (*hygiene*) atau aspek ekstrinsik yang boleh menyebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Ketidakpuasan bekerja ini wujud hasil daripada keadaan tempat kerja, penyeliaan, hubungan *interpersonal*, dasar dan pentadbiran organisasi, keselamatan kerja, status, gaji dan kehidupan peribadi yang tidak dapat disediakan oleh majikan.

Dalam dunia pendidikan juga tidak terkecuali, dalam usaha untuk membolehkan golongan guru berfungsi dengan cekap dan berkesan, mereka juga perlu mempunyai tahap kepuasan bekerja yang tinggi (Mazlan Abdullah, 1992). Pemimpin yang peka dan memahami keperluan bekerja di kalangan guru akan mewujudkan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Semua guru termasuklah guru sukan dan kokurikulum akan menunjukkan sikap dan nilai yang positif bila mereka berpuas hati terhadap kerja yang mereka lakukan. Sikap dan nilai positif ini dapat dilihat melalui tingkahlaku yang menggalakkan seperti rajin bekerja dan komited terhadap tugas yang diberikan. Peranan

pemimpin dalam organisasi sekolah meliputi aspek pengurusan kurikulum, kokurikulum, pengajaran, perhubungan, perkembangan sumber pengetahuan dan bimbingan (Mazlan Abdullah, 1992; dan Omardin Ashaari, 1996).

Kepuasan bekerja di kalangan guru berkait rapat dengan stail kepemimpinan seseorang pemimpin sekolah. Seorang pemimpin yang menunjukkan stail kepemimpinan yang berkaliber akan sentiasa berusaha untuk mempengaruhi persepsi kakitangannya terhadap matlamat untuk diri sendiri, matlamat organisasi dan membantu mereka mengenal pasti kaedah terbaik untuk mencapai matlamat tersebut. Pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang dapat mempengaruhi serta meningkatkan lagi tahap penerimaan, motivasi dan kepuasan bekerja kakitangannya. Kepemimpinan yang disebutkan di atas merujuk kepada Teori *Path-Goal* yang dikemukakan oleh House (1971). Stail kepemimpinan yang dikemukakan oleh House (1971) ini mempunyai empat jenis stail kepemimpinan yang dikenali sebagai kepemimpinan menyokong, kepemimpinan mengarah, kepemimpinan berserta dan kepemimpinan berorientasikan kejayaan. Setiap stail kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri unik yang membezakannya antara satu sama lain. Huraian lanjut tentang stail kepemimpinan dalam Teori *Path-Goal* ini akan diterangkan dengan lebih terperinci dalam bab dua.

Pengaruh stail kepemimpinan dan kecekapan Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM) sebagai seorang pemimpin sekolah amat penting dalam sistem pendidikan terutamanya dalam menentukan kejayaan sekolah di bidang sukan dan

kokurikulum. Kecekapan stail kepemimpinan GPK HEM serta minat yang ditunjukkan dalam dirinya terhadap aktiviti sukan dan kokurikulum akan melicinkan lagi aktiviti gerak kerja kokurikulum di sekolah. Mok dan Lee (1986), menyatakan bahawa kecekapan stail kepemimpinan GPK HEM mempunyai pengaruh yang ketara ke atas keberkesanan pelaksanaan aktiviti sukan dan kokurikulum di sekolah dan secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan bekerja guru sukan dan kokurikulum di sekolah.

Justeru, GPK HEM sebagai seorang pemimpin di sekolah bertanggungjawab untuk memimpin guru sukan dan kokurikulum dalam merancang segala aktiviti gerak kerja kokurikulum di sekolah. Gerak kerja kokurikulum yang dijalankan di sekolah dapat dibahagikan kepada tiga kumpulan besar iaitu: Kumpulan A (pasukan pakaian seragam); Misalnya, Pasukan Pengakap, Pandu Puteri dan Bulan Sabit Merah; Kumpulan B (kelab atau persatuan yang berasaskan mata pelajaran dan kelab atau persatuan yang bersifat hobi ataupun rekreasi); dan Kumpulan C (gerak kerja yang bercorak sukan).

Tujuan gerak kerja kokurikulum ialah untuk memperkukuhkan interaksi dan integrasi di antara pelajar-pelajar berbilang kaum di sekolah (Mok dan Lee, 1986). Bahkan gerak kerja kokurikulum adalah salah satu kaedah bagi mencapai matlamat pendidikan selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara. Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Perlaksanaan Dasar Pelajaran 1979 menyatakan bahawa adalah penting untuk menyemai, memupuk dan menanam perasaan kekitaan di kalangan pelajar-pelajar dari berbagai keturunan yang mempunyai latar belakang dan cara hidup yang berlainan.

Melalui gerak kerja kokurikulum ini juga, diharapkan tabiat yang baik seperti yang dikehendaki untuk menjadi warga negara yang baik dan berguna dapat ditanam dalam diri para pelajar. Dengan lain perkataan, untuk melaksanakan dasar pendidikan kebangsaan, penekanan bukan sahaja diberi dalam perkembangan kurikulum malah perkembangan dalam bidang kokurikulum juga perlu diberi penekanan yang sama (Kamarudin Hj. Kachar, 1989; dan Omardin Ashaari, 1996).

Setiap guru mempunyai berbagai keperluan dan juga masalah kerja yang berbeza-beza yang memerlukan kaedah penyelesaian yang berlainan. Pelbagai keperluan dan masalah kerja ini dilihat berkait rapat dengan teori klasik iaitu Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg yang dikemukakan oleh Herzberg et al. (1959). Teori Pendekatan Dua Faktor Herzberg menyatakan aspek pendorong meningkatkan kepuasan bekerja sekiranya nilai aspek tersebut bertambah tinggi tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan bekerja sekiranya aspek itu tidak wujud. Sebaliknya, aspek persekitaran kerja pula meningkatkan ketidakpuasan bekerja sekiranya nilai aspek itu rendah, tetapi ia tidak akan meningkatkan kepuasan bekerja sekiranya aspek tersebut wujud. Kenyataan ini dijelaskan dalam kajian yang dilakukan oleh Mazlan Abdullah (1992) dan Vasanta Kumari (1999).

Mazlan Abdullah (1992) menjalankan kajian untuk menentukan aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan bekerja di kalangan pengetua siswazah di sekolah menengah biasa di Melaka berdasarkan aspek pendorong dan aspek persekitaran kerja. Kajian Mazlan Abdullah (1992) mendapati kepuasan bekerja pengetua secara keseluruhan



mempunyai hubungan yang signifikan dengan aspek pendorong (gaji). Sementara kajian Vasanta Kumari (1999) ialah untuk mengenal pasti stail kepemimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan bekerja guru di daerah Hulu Langat, Selangor. Keputusan yang diperolehi oleh Vasanta Kumari (1999) menunjukkan aspek persekitaran kerja (hubungan *interpersonal* antara pengetua dengan guru-guru) memainkan peranan yang penting dalam melahirkan rasa kepuasan bekerja di kalangan guru-guru.

Kejayaan sesebuah organisasi sekolah dalam bidang sukan dan kokurikulum adalah berkait rapat dengan stail kepemimpinan. Kerjasama daripada kakitangan yang bertanggungjawab amat bergantung kepada interaksi positif antara pemimpin dengan kakitangan sekolah. House (1971) yang mengemukakan Teori *Path-Goal* menyatakan organisasi akan menikmati prestasi kerja kumpulan yang baik sekiranya setiap pekerja diberitahu secara jelas apa perlu dilakukan dan apakan ganjaran yang akan diperolehi setimpal dengan prestasi cemerlang yang dihasilkan.

Kajian Abdul Ghani Ishak (1994) mengenai stail kepemimpinan pengetua sekolah Menengah Agama di Negeri Selangor mendapati stail kepemimpinan partisipatif yang diamalkan oleh para pengetua adalah stail kepemimpinan yang dominan. Manakala, Abd. Aziz Osman (1999) mendapati stail kepemimpinan berorientasikan kejayaan yang diamalkan oleh Ketua-Ketua Bidang Teknik dan Vokasional di daerah Kuala Langat-Sepang adalah yang paling disukai oleh guru-guru mata pelajaran teknik dan vokasional.