

## **Pengaruh Budaya Kerja Dalam Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Hulu Perak**

NOR AROMA BINTI ABU BAKAR  
Open University Malaysia  
[aroma@oum.edu.my](mailto:aroma@oum.edu.my)

KHAIRUL ZAIDY BIN MANSOR  
University Sains Malaysia  
[Khairul.mansor@moe.gov.my](mailto:Khairul.mansor@moe.gov.my)

NOR ZORRENEE BINTI ZORKARPHY  
Open University Malaysia  
[neni9976@gmail.com](mailto:neni9976@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*Satu kajian kuantitatif yang bertujuan untuk melihat tahap kepuasan kerja guru dan hubungannya dengan budaya kerja yang dipraktis di sekolah. Seramai 305 guru yang bertugas di Sekolah Menengah di Daerah Hulu Kinta telah terlibat di dalam kajian ini. Borang soal selidik yang mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A (data demografi), Bahagian B adalah berkaitan Budaya Kerja manakala Bahagian C pula adalah berkaitan kepuasan kerja guru digunakan bagi mengumpul data yang dikehendaki. Data dianalisis dengan bantuan Statistical Program for Science Social (SPSS) versi 23.0 dan dipresentasi dalam bentuk jadual. Hasil kajian mendapati tahap kepuasan kerja guru adalah berada di tahap yang sederhana dengan nilai antara  $\pm 3.34$  hingga  $\pm 4.27$ . Kajian mendapati keputusan juga menunjukkan terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja antara pembolehubah gender dan umur ( $F=2.735$ ,  $p=0.044$ ), tahap pendidikan ( $F=2.679$ ,  $p=0.047$ ) sementara faktor status perkahwinan ( $t=.856$  dan nilai  $p=0.392$ ) dan pengalaman kerja ( $F=2.014$ ;  $p=0.112$ ) pula tidak menunjukkan perbezaan dalam kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian ini juga merumuskan bahawa tidak terdapatnya perbezaan antara band sekolah dengan budaya kerja di kalangan guru yang bertugas di Sekolah Menengah di Daerah Hulu Perak kecuali bagi aspek corak komunikasi dengan nilai  $p=.022$ . Di akhir analisis, pengkaji mendapati faktor budaya kerja dalam aspek pengawalan dan aspek inovasi dan mengambil risiko merupakan peramal budaya kerja paling signifikan yang mempengaruhi kepuasan kerja guru bagi kajian ini. Oleh yang demikian beberapa cadangan telah disarankan seperti kesedaran pihak pengurusan untuk menambahbaik amalan budaya kerja yang lebih positif, intervensi meningkatkan motivasi dan kebajikan para guru. Tidak ketinggalan akan peranan murid, ibu bapa dan masyarakat sebagai satu usaha membantu pihak sekolah mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi seterusnya membantu kecemerlangan akademik murid dan kejayaan sekolah.*

*Kata kunci: Pengaruh budaya kerja, Organisasi, Kepuasan kerja guru, Sekolah menengah*

## **PENGENALAN**

Budaya kerja juga dikatakan memainkan peranan yang sangat sinonim dengan hasil sesuatu perkhidmatan atau produk sesebuah organisasi (McLaughlin, 2018). Pendekatan budaya kerja yang realistik, perancangan dan pengimplementasian oleh pihak atasan boleh memastikan produk atau mutu perkhidmatan yang berkualiti dihasilkan oleh pekerjanya (Balay & Ipek, 2010). Budaya sekolah yang positif harus dijadikan sebagai alat penting untuk menghasilkan persekitaran penyayang, mencapai matlamat sekolah dan meningkatkan pencapaian pelajar (Saani, Opore & Yarquah, 2014) serta mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan guru (Ismail, Ab Hamid & Badlishah, 2021).

Menurut Hassan & Wahab (2017), kajian-kajian lalu menunjukkan salah satu faktor penghalang kepada pencapaian sekolah ialah budaya sekolah. Kenyataan ini menunjukkan bahawa budaya sekolah adalah domain penting dalam reformasi pendidikan bagi meningkatkan mutu pendidikan negara. Aspek yang membezakan sesebuah institusi pendidikan seperti sekolah ialah unsur budaya sekolah yang dikatakan penentu keberkesanan sekolah. Budaya dibentuk oleh warganya, maka budaya boleh berubah dan individu yang berpengaruh untuk mencorakkan budaya sekolah ialah kepimpinan sekolah itu sendiri (Saani, Opore & Yarquah, 2014).

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) di bawah PPPM 2013-2025 (MOE, 2013) menyarankan agar sekolah mempunyai iklim dan budaya yang sesuai untuk membolehkan proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan sempurna. Kajian-kajian terdahulu membuktikan budaya sekolah merupakan faktor penting dalam menentukan tingkahlaku guru dalam sesebuah organisasi dan meningkatkan komitmen serta kepuasan kerja guru (Saani, Opore & Yarquah, 2014) juga berpendapat bahawa budaya kerja akan lebih positif sekali gus meningkat motivasi kerja setiap warga. Hasil kajian (Machwati & Wibowo, 2015) mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kreativiti dan inovasi guru serta kepuasan kerja. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat juga hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan galakan yang diberikan. Mohamad & Nik Yaacob (2013) dalam kajiannya mengenai kesan budaya organisasi di tempat kerja mendapati kepuasan kerja guru di institusi pendidikan menunjukkan terdapat hubungan langsung yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

### **1.1 Persoalan kajian**

- 1.1.1 Apakah tahap kepuasan kerja guru berdasarkan pembolehubah-pembolehubah demografi gender, tahap pendidikan tertinggi, umur dan pengalaman guru?
- 1.1.2 Adakah terdapat perbezaan budaya kerja dari segi band sekolah?
- 1.1.3 Adakah terdapat hubungan antara budaya kerja dengan kepuasan kerja guru?
- 1.1.4 Apakah faktor budaya kerja yang menjadi peramal paling signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan guru?

## **KAJIAN LITERATUR**

Terdapat pelbagai definisi kepuasan kerja dan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan bekerja dalam kalangan guru sekolah seperti faktor budaya kerja, penyeliaan, gaya kepimpinan pengetua, corak komunikasi dan kecergasan emosi guru. Menurut Rosli & Ibrahim (2021), kepuasan kerja ialah satu keseronokan atau perasaan positif hasil daripada

pengalaman kerja dan perasaan ini timbul melalui persepsi setiap pekerja yang menggambarkan nilai-nilai sebenar kerja yang mereka lakukan. Manakala Khun-inkeeree, Yaakob, WanHanafi, Yusof & Omar-Fauzee (2021) pula menyatakan kepuasan kerja adalah melibatkan interaksi antara pekerja dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja tidak wujud sekiranya tidak wujud interaksi antara pekerja tersebut dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Kajian Hassan dan Adnan (2011) menegaskan bahawa antara faktor yang menyumbang kepada kepuasan kerja guru adalah disebabkan oleh gaya kepimpinan Pengetua atau Guru Besar. Hasil kajian mereka mendapati bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh Guru Besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru dan para guru lebih puas bekerja dengan pengurus sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan jenis instrumental berbanding gaya kepimpinan demokratik, autokratik mahu pun gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan.

Isu kepuasan kerja ini bukan sahaja membelenggu guru-guru di Malaysia malah di negara luar juga. Contohnya dalam kajian Lalu Suparman & Alamsyah (2017) bersetuju menyatakan bahawa guru-guru di Wilayah Timur Amerika Syarikat mendapati hampir 50% daripada responden kajiannya menyatakan mereka akan menukar kerja lain jika diberi peluang. Menurut penemuan kajian itu lagi, punca utamanya adalah disebabkan terlalu banyak masa diperlukan untuk kerja-kerja perkeranian, gaji yang tidak memuaskan, dan tidak mendapat kerjasama daripada rakan sekerja mereka. Manakala Ismail, Ab Hamid & Badlishah (2021) pula telah mengemukakan beberapa pandangan berhubung dengan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti keadaan kerja yang tidak menentu, tiada hubungan yang erat di antara pekerja, penyelia atau pemimpin yang kurang berkesan. Beliau juga menyatakan bahawa peluang kenaikan pangkat yang terhad juga di antara faktor penyumbang dalam hal ini.

Kesan daripada ketidakpuasan kerja guru sedikit sebanyak akan memberi impak kepada pelajar, sekolah dan guru itu sendiri. Implikasi negatif akan berlaku akibat atau kesan daripada ketidakpuasan kerja di kalangan pekerja apatah lagi guru sehingga boleh mewujudkan tekanan (Khun-inkeeree, Yaakob, WanHanafi, Yusof & Omar-Fauzee, 2021). Kesan tekanan yang melampau yang dialami ini juga akan memberi impak kepada kesihatan emosi, fizikal dan psikometik guru dan akhirnya membuat keputusan untuk berhenti atau menjadikan profesion perguruan sebagai pilihan terakhir (Balay & Ipek, 2010). Kajian Ingersoll (2001) juga menunjukkan bahawa sesetengah guru memang mengalami perasaan tertekan dan telah memikirkan atau mengambil keputusan untuk berhenti atau bersara sebelum sampai umur persaraan yang sepatutnya.

### **1) Kajian literatur berkaitan budaya kerja dan kepuasan kerja**

Kajian oleh Bakar, Jaafar & Md Isa (2011) adalah bertujuan mengenalpasti hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Keputusan analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dengan SMK. Namun, hasil Ujian-t skor min kepuasan kerja guru di SMKA ialah 3.72 manakala di SMK ialah 3.35. Hal ini menunjukkan tahap kepuasan kerja guru di SMKA adalah tinggi dan sederhana di SMK. Begitu juga tidak terdapat perbezaan yang signifikan semua subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi kecuali antara SMKA dengan SMK. Analisis regresi berganda pula menunjukkan tidak terdapat pembolehubah-

pembolehubah bebas yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru sama ada di SMKA atau SMK. Namun pembolehubah bebas di SMKA mempunyai pengaruh yang lebih tinggi berbanding di SMK. Secara keseluruhannya kesemua pembolehubah tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

Dalam satu kajian lain, Tamrin & Abdol Raop (2015) telah menjalankan kajian untuk mengenalpasti hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja kakitangan Yayasan Pembangunan Keluarga Darul Takzim (YPKDT) di Nusajaya, Johor Bahru. Keputusan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan YPKDT di Nusajaya, Johor Bahru. Akhirnya pengkaji bersetuju bahawa kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi pekerja untuk mempamerkan prestasi kerja yang baik.

Terdapat juga kajian berkaitan budaya kerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah yang dijalankan di negara luar. Di antaranya ialah kajian yang ditulis oleh Rawashdeh, Al-sarairah & Obeidat (2015). Kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja di salah sebuah sekolah di Bandar Bastak. Kajian berbentuk diskriptif ini dijalankan ke atas seramai 371 orang guru dengan menggunakan kaedah soal selidik oleh Stephen Robbins. Hasil kajian ini mendapati kepuasan guru jelas menunjukkan korelasi yang kuat dengan budaya organisasi yang diamalkan di sekolah tersebut apabila hasil analisis menunjukkan  $r=0.52$  manakala nilai  $p < 0.01$ .

Raj, Uniyal dan Deepti (2016) mengambil seramai 300 orang guru daripada sekolah menengah di Daerah Dehradun bertujuan untuk membandingkan kecergasan emosi para guru dengan kepuasan kerja mereka. Untuk itu *Teachers' Emotional Intelligence Inventory* yang dibina oleh Dr.Shubhra Mangal dan *Teacher Job Satisfaction Questionnaire* oleh Pramod Kumar and Mutha (1974) dalam Rajkumari (2017). Hasil kajian mendapati guru wanita mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada guru lelaki dan guru yang bertugas di kawasan pedalaman menunjukkan kecergasan emosi yang lebih tinggi. Akhir kajian pengkaji telah mencadangkan beberapa pendekatan yang harus dilaksanakan oleh pihak pengurusan seperti seminar, bengkel, sesi kaunseling dan lain-lain sebagai meditasi bagi membantu guru mencapai kecergasan emosi serta meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Sari & Riana (2018) telah memilih seramai 102 guru iaitu 8 daripadanya adalah daripada State Senior High Schools (SMUN) manakala 15 lagi adalah daripada *State Senior High Schools* (SMUN) bertujuan untuk melihat korelasi antara konsep sendiri guru dengan kepuasan kerja. Hasil kajian beliau juga membuktikan konsep sendiri guru juga mempengaruhi kepuasan kerja para guru di lokasi kajian. Sementara kajian oleh Tafqihan dan Suryanto (2014) mendapati terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja 262 guru matematik di sebuah sekolah di Kabupaten Ponorogo.

Namun, Machwati & Wibowo (2015) pula agak berbeza apabila kajian yang dijalankan oleh mereka bertujuan untuk melihat pengaruh budaya kerja guru, komitmen guru dan motivasi kerja guru terhadap iklim organisasi sekolah dasar di Kecamatan Ketanggungan, Kabupaten Brebes. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahawa iklim organisasi sekolah adalah: (1) 6,25% sekolah memiliki iklim organisasi sangat baik; (2) 18,75% sekolah memiliki iklim organisasi yang baik; (3) 33,33% kategori baik; (4) 37,50% kategori kurang baik; dan (5) 4,17% sekolah memiliki kategori tidak baik. Hasil pengujian hipotesis kajian ini juga

menunjukkan bahawa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja guru, komitmen guru dan motivasi kerja guru terhadap iklim organisasi sekolah.

Sehubungan perbincangan teori kepuasan kerja serta beberapa kajian literatur berkaitan budaya kerja dan hubungannya dengan tahap kepuasan kerja; jelas menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru memainkan peranan yang amat penting bagi menentukan kejayaan sebuah sekolah juga kesannya terhadap bukan sahaja kepada pencapaian guru malah impaknya kepada pencapaian dan prestasi akademik para pelajar. Selain itu, kupasan literatur yang dibincangkan juga secara ringkasnya telah menegaskan bahawa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Antaranya adalah termasuk faktor budaya sekolah, budaya organisasi, gaya kepimpinan pengetua, tekanan di tempat kerja, kecergasan emosi guru, kompetensi seseorang guru dan corak komunikasi yang diamalkan di sekolah. Namun bagi kajian ini, pengkaji hanya memberi fokus kepada faktor budaya kerja selain pembolehubah bebas iaitu faktor demografi guru di lokasi kajian terpilih bagi menentukan peramal utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di Daerah Hilir Perak.

## **METODOLOGI**

### **1) Rekabentuk dan lokasi kajian**

Rekabentuk kajian yang dipilih adalah rekabentuk kuantitatif non-eksperimen jenis tinjauan. Kajian ini telah dijalankan di dua belas buah SMK di Daerah Hulu Perak. Kesemua sekolah menengah tersebut terletak di Daerah Hulu Perak. Lokasi kajian ini merupakan sekolah kerajaan di bawah seliaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Daerah Hulu Perak. Sekolah-sekolah ini juga terletak di kawasan luar bandar yang agak kurang kemudahan infrastrukturnya serta mempunyai bilangan guru dan murid yang sedikit bilangannya berbanding sekolah menengah di kawasan bandar.

### **2) Populasi dan teknik persampelan**

Bagi kajian kepuasan kerja ini, pemilihan sampel menggunakan teknik persampelan kebarangkalian jenis rawak mudah (*simple random*) iaitu responden yang terlibat diambil secara rawak daripada 12 buah sekolah menengah yang terdapat di Daerah Hilir Perak berdasarkan senarai nama guru dari bilangan nombor 1 hingga nombor 30.

### **3) Instrumen kajian**

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah soal selidik yang dibahagikan kepada tiga (3) bahagian iaitu Bahagian A berkaitan Maklumat Demografi, Bahagian B berkaitan budaya kerja yang mana item soalan selidik ini diadaptasi daripada Stephen Robbins's *Theory of organizational cultural*. Terdapat tiga puluh enam (36) item yang meliputi sembilan (9) faktor budaya kerja. Responden hanya perlu memilih skor yang paling hampir dan bertepatan dengan amalan kerja yang dipraktikkan di sekolah masing-masing. Bahagian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti budaya kerja yang diamalkan berdasarkan 9 faktor yang disarankan oleh Stephen Robbins dan hubungannya dengan tahap kepuasan kerja para guru di lokasi kajian. Manakala Bahagian C pula adalah berkaitan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang mempunyai tujuh puluh dua (72) item yang bertujuan untuk menentukan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan dua faktor utama iaitu faktor hygiene (gaji, penyeliaan, rakan sekerja dan keadaan pekerjaan sekarang) dan faktor motivasi (kenaikan

pangkat). Kesemua item bahagian C ini diadaptasi daripada soal selidik *Job Descriptive Index (JDI)* yang juga telah digunapakai oleh pengkaji Woo Yoke Ling (2007). Borang soal selidik ini telah diedarkan sendiri dengan bantuan guru sekolah secara bersemuka ke atas seramai 350 orang responden kajian.

#### **4) Kaedah Analisis Data**

Dalam kajian ini pengkaji akan menganalisa kedua-dua jenis statistik ini iaitu statistik deskriptif bagi menghuraikan ciri-ciri variabel kajian ini iaitu dalam bentuk frekuensi, peratusan dan min manakala statistik inferensi pula akan digunakan untuk pengujian hipotesis jenis Pekali Korelasi iaitu Pearson R untuk melihat perhubungan antara budaya kerja dan tahap kepuasan kerja serta hubungannya. Pengujian ANOVA satu hala dan ujian-t pula digunakan untuk melihat perbezaan antara tahap kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi dan juga perbezaan budaya kerja dengan band sekolah dalam kajian ini. Data dianalisis menggunakan kaedah perisian program statistic untuk sains sosial (SPSS) versi 25.0.

### **KEPUTUSAN KAJIAN**

Penyelidikan yang dijalankan ini telah melibatkan para guru yang bertugas di 12 buah Sekolah Menengah di Daerah Hulu Perak. Sebanyak 305 daripada 350 borang soal selidik yang diedarkan telah dipulangkan dan diisi lengkap. Analisis menunjukkan seramai 32.1% (89 orang) guru lelaki dan 67.9% (207 orang) guru perempuan telah mengambil bahagian. Jumlahnya adalah seramai 305 guru yang telah diambil sebagai sampel kajian seperti yang ditunjukkan di Jadual a.

#### **1) Analisis data diskriptif**

##### **Profil Responden**

**Jadual 1: Taburan Frekuensi dan Peratusan Profil Responden**

<b>VARIABEL</b>	<b>Sekolah Menengah Daerah Hulu Perak</b>	
<b>GENDER (N=305)</b>	Frekuensi	Peratus
	(N)	(%)
Lelaki	98	32.1
Perempuan	207	67.9
<b>UMUR</b>	Frekuensi	Peratus
<30 tahun	40	13.1
31-40 tahun	148	48.5
41-50 tahun	90	29.5
>50 tahun	27	8.9
<b>PENDIDIKAN TERTINGGI</b>	Frekuensi	Peratus
Phd	1	0.3
Sarjana	46	15.1
Sarjana Muda	255	83.6
Diploma dan ke bawah	3	1.0
<b>TEMPOH PENGALAMAN MENGAJAR</b>	Frekuensi	Peratus

<5 tahun	37	12.1
6-15 tahun	150	49.2
16-25 tahun	96	31.5
>25 tahun	22	7.2
<b>BAND SEKOLAH</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus</b>
1-2	0	0
3-4	71	23.3
5	181	59.3
6	53	17.4

Jadual 1 mendapati sebahagian besar guru yang bertugas di sekolah kajian merupakan guru yang berusia antara umur 31 hingga 40 tahun (48.5%), berstatus kahwin (89.2%), pemegang ijazah sarjanamuda (83.6%) dan berpengalaman mengajar selama 6 hingga 15 tahun (49.2%) serta bertugas di sekolah yang bertaraf band 5 (59.3%).

**Jadual 2: Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Subskala Budaya Kerja**

<b>ASPEK-ASPEK</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SP</b>	<b>TAHAP</b>
Inovasi dan Mengambil Risiko	305	3.61	2.17	Tahap Sederhana
Kepimpinan	305	3.88	1.94	Tahap Sederhana
Integriti	305	5.38	1.86	Tahap Tinggi
Sokongan Pengurusan	305	5.48	2.31	Tahap Tinggi
Pengawalan	305	5.11	2.28	Tahap Tinggi
Identiti	305	4.83	2.23	Tahap Tinggi
Sistem ganjaran	305	4.73	2.56	Tahap Tinggi
Kompromi dan konflik	305	3.67	2.60	Tahap Sederhana
Corak Komunikasi	305	3.54	2.27	Tahap Sederhana

Jadual 2 mendapati aspek integriti (skor min=5.38; SP=1.86), sokongan pengurusan (min=5.48; SP=2.31), pengawalan (min=5.11; SP=2.28), identiti (min=4.83; SP=2.23) dan sistem ganjaran (min=4.73; SP=2.56) merupakan aspek yang berada pada tahap tinggi berbanding aspek inovasi dan mengambil risiko (min=3.61; SP=2.17), kepimpinan (min=3.88; SP=1.94), kompromi dan konflik (min=3.67; SP=2.60) serta corak komunikasi (min=3.54; SP=2.27) yang hanya tahap sederhana. Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati aspek sokongan pengurusan dengan skor min ialah 5.48 adalah lebih tinggi berbanding aspek integriti (skor min=5.38) dan aspek pengawalan (skor min=5.11)

Manakala Jadual 3 pula adalah dapatan yang menunjukkan taburan skor min bagi setiap pembolehubah dimensi pekerjaan. Analisis membuktikan bahawa secara amnya tahap kepuasan guru di sekolah kajian adalah pada tahap sederhana. Didapati dimensi pekerjaan menunjukkan skor min=4.27; SP=7.59, dimensi gaji pula memperoleh skor min=3.45; SP=6.76 dan dimensi penyelia dan cara penyeliaan pula ialah min=3.34; SP=10.87. Sementara itu skor min bagi dimensi rakan sekerja pula ialah 3.52; SP=11.92 sebaliknya dimensi terakhir iaitu dimensi kenaikan pangkat pula mendapat skor min=5.35; SP=5.35. Walau bagaimanapun kajian ini membuktikan bahawa tahap kepuasan kerja berkaitan dimensi pekerjaan sekarang adalah yang paling tinggi dengan skor min= 4.27 berbanding dimensi rakan sekerja yang hanya memperoleh skor min=3.52 iaitu skor min kedua tinggi dan tahap kepuasan kerja yang paling rendah ialah berkaitan dengan dimensi penyelia dan cara penyeliaan (min=3.34).

**Jadual 3: Skor Min dan Sisihan Piawaian Setiap Dimensi Pekerjaan**

DIMENSI PEKERJAAN	N	M	SP	TAHAP
Pekerjaan sekarang	305	4.27	7.59	Tahap tinggi
Gaji sekarang	305	3.45	6.76	Tahap sederhana
Penyelia dan cara penyeliaan	305	3.34	10.87	Tahap sederhana
Rakan sekerja	305	3.52	11.92	Tahap sederhana
Kenaikan pangkat	305	3.42	5.35	Tahap Sederhana

## 2) Analisis data inferensi

Bagi aspek gender, kajian mendapati nilai skor min antara lelaki dan perempuan diperoleh dengan nilai  $t = -.596$  dan nilai  $p = 0.010$  yang lebih kecil daripada aras keyakinan ( $p=0.05$ ). Oleh yang demikian kajian ini merumuskan bahawa terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja antara gender iaitu guru lelaki mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding guru wanita di sekolah kajian seperti di Jadual 4.

**Jadual 4: Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Gender**

Aspek demografi	Kumpulan	N	M	SP	t	p
Gender	Lelaki	98	3.43	.97	-.596	0.010
	Perempuan	207	2.78	.98		

Bagi aspek umur pula, analisis menggunakan ANOVA satu hala menunjukkan terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja iaitu terdapat perbezaan skor min yang signifikan dari aspek umur pada nilai  $F = 2.735$ ,  $p = 0.044$  antara guru-guru di lokasi kajian. Oleh yang demikian, kajian ini merumuskan bahawa tahap kepuasan kerja guru adalah berbeza dalam aspek umur mereka.

**Jadual 5: Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Umur**

Pembolehubah tidak bersandar	Sumber variasi	JKD	df	MKD	F	p
Umur	Antara kumpulan	11722.131	3	3907.377	2.735	.044
	Dalam kumpulan	430014.558	302	1428.620		
	Jumlah	441736.689	305			

Analisis dengan menggunakan ANOVA satu hala menunjukkan terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja dalam aspek tahap pendidikan antara guru-guru iaitu terdapat perbezaan skor min yang signifikan pada nilai  $F = 2.679$ ,  $p = 0.047$ . Oleh yang demikian, kajian ini merumuskan bahawa tahap kepuasan kerja guru adalah berbeza dalam aspek tahap pendidikan yang dimiliki guru masing-masing (rujuk Jadual 6).

**Jadual 6: Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Tahap Pendidikan**



Pembolehubah tidak bersandar	Sumber variasi	JKD	df	MKD	F	p
Tahap pendidikan	Antara kumpulan	11489.425	3	3829.808	2.679	.047
	Dalam kumpulan	430247.263	302	1429.393		
	Jumlah	441736.689	305			

Aspek yang terakhir ialah aspek pengalaman kerja. Analisis dengan menggunakan ANOVA satu hala juga mendapati tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja antara guru-guru di lokasi kajian dalam aspek pengalaman kerja iaitu skor min adalah pada nilai  $F= 2.014$ ;  $p=0.112$  iaitu lebih besar daripada  $p=0.05$ . Maka kajian ini merumuskan bahawa pengalaman kerja guru tidak memainkan peranan dalam menentukan tahap kepuasan kerja guru di kajian ini. Maka tahap kepuasan kerja guru adalah sama ada guru tersebut sudah lama berkhidmat atau yang baru berkhidmat di sekolah kajian.

**Jadual 7: Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman kerja**

Pembolehubah tidak bersandar	Sumber variasi	JKD	df	MKD	F	p
Pengalaman kerja	Antara kumpulan	8692.251	3	2897.417	2.014	.112
	Dalam kumpulan	433044.437	302	1438.686		
	Jumlah	441736.689	305			

Keputusan ANOVA satu hala pada Jadual i menunjukkan tidak terdapat perbezaan skor min yang signifikan dari aspek inovasi dan mengambil risiko pada nilai  $F=1.013$ ,  $p= .435$  ( $p>0.05$ ) antara guru-guru yang bertugas di sekolah band 3,4 dan 5 mahu pun band 6. Begitu juga dengan aspek kepimpinan yang juga menunjukkan tiada terdapat perbezaan skor min yang signifikan pada nilai  $F= .950$ ,  $p= .493$  ( $p>0.05$ ) berdasarkan band sekolah. Aspek integriti juga adalah tidak signifikan dengan nilai  $F=.650$ ,  $p= .753$  ( $p>0.05$ ) di antara guru yang bertugas di sekolah berkategori band 3, 4, 5 dan juga band 6.

Hasil analisis juga mendapati aspek sokongan pengurusan juga memperoleh skor min guru-guru yang bertugas di sekolah band 3, 4, 5 dan 6 adalah tidak signifikan dengan nilai  $F=1.379$ ,  $p= .175$  ( $p>0.05$ ). Hasil keputusan yang sama dengan aspek pengawalan iaitu kajian mendapati skor min juga tidak mempunyai signifikan pada nilai  $F= 1.159$ ,  $p= .312$  ( $p>0.05$ ). Begitu juga dalam aspek identiti yang menunjukkan tidak ada perbezaan skor min antara guru-guru dengan nilai  $F= .492$ ,  $p= .919$  ( $p>0.05$ ).

Bagi aspek sistem ganjaran juga menunjukkan tiada perbezaan skor min yang signifikan dengan guru-guru bertugas di sekolah band 3, 4, 5 juga band 6 di mana nilai  $F= .541$ ,  $p= .887$  ( $p>0.05$ ). Aspek yang ke lapan ialah aspek kompromi dan konflik iaitu kajian menunjukkan tiada perbezaan skor min di antara guru-guru di semua kategori sama ada band 3, 4,5 dan 6 di mana kajian mendapati nilai  $F= 1.322$ ,  $p= .199$  ( $p>0.05$ ). Namun begitu hasil kajian dalam aspek corak komunikasi pula mendapati terdapat perbezaan skor min yang signifikan antara guru-guru yang bertugas di sekolah kategori band 3,4,5 dan 6 iaitu pada nilai  $F= 2.029$ ,  $p= .022$  ( $p<0.05$ ).

**Jadual 8: Ringkasan Ujian ANOVA Satu Hala Perbandingan Kumpulan Band Sekolah Terhadap Budaya Kerja di Sekolah**

Pembolehubah bersandar	Sumber variasi	JKD	df	MKD	F	p
------------------------	----------------	-----	----	-----	---	---

Inovasi dan mengambil risiko	Antara kumpulan	4.502	11	.409	1.013	.435
	Dalam kumpulan	118.435	293	.404		
	Jumlah	122.938	304			
Kepimpinan	Antara kumpulan	4.232	11	.385	.950	.493
	Dalam kumpulan	118.708	293	.405		
	Jumlah	122.938	304			
Integriti	Antara kumpulan	2.392	9	.266	.650	.753
	Dalam kumpulan	120.545	295	.409		
	Jumlah	122.938	304			
Sokongan pengurusan	Antara kumpulan	6.593	12	.549	1.379	.175
	Dalam kumpulan	116.345	292	.398		
	Jumlah	122.938	304			
Pengawasan	Antara kumpulan	5.590	12	.466	1.159	.312
	Dalam kumpulan	117.348	292	.402		
	Jumlah	122.938	304			
Identiti	Antara kumpulan	2.436	12	.203	.492	.919
	Dalam kumpulan	120.501	292	.413		
	Jumlah	122.938	304			
Sistem ganjaran	Antara kumpulan	2.671	12	.223	.541	.887
	Dalam kumpulan	120.266	292	.412		
	Jumlah	122.938	304			
Kompromi dan konflik	Antara kumpulan	6.854	13	.527	1.322	.199
	Dalam kumpulan	116.083	291	.399		
	Jumlah	122.938	304			
Corak komunikasi	Antara kumpulan	9.463	12	.789	2.029	.022
	Dalam kumpulan	113.475	292	.389		
	Jumlah	122.938	304			

Petunjuk: JKD –Jumlah Kuasa Dua, MKD-Min Kuasa Dua

**Jadual 9: Keputusan Post Hoc Multiple Comparisons**

Pembolehubah: BUDYAKERJA							
	(I) band	(J) band	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	3-4	5	.38409	1.88595	.977	-4.0579	4.8261
		6	5.23784	2.44479	.083	-.5204	10.9961
	5	3-4	-.38409	1.88595	.977	-4.8261	4.0579
		6	4.85375	2.10343	.056	-.1005	9.8080
	6	3-4	-5.23784	2.44479	.083	-10.9961	.5204
		5	-4.85375	2.10343	.056	-9.8080	.1005

Keputusan *Post Hoc Multiple Comparisons* menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara sekolah band 6 dengan sekolah band 3-4 dan band 5 yang lain. Tanda negatif pada *mean difference* menunjukkan bahawa skor min sekolah band 6 lebih kecil daripada skor min sekolah-sekolah band yang lain. Maka kajian merumuskan hasil ANOVA dan ujian perbezaan *Post Hoc* menunjukkan budaya kerja yang dipraktikkan di sekolah band 6 kurang menonjol berbanding dengan budaya kerja yang diamalkan oleh sekolah yang lain.

**Jadual 10: Hubungan Antara Dimensi-Dimensi Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Dimensi budaya kerja	N	M	SP	r	p
Inovasi dan Mengambil Risiko	305	3.61	2.17	.219	.000
Kepimpinan	305	3.88	1.94	.219	.000

Integriti	305	5.38	1.86	.122	.034
Sokongan Pengurusan	305	5.48	2.31	.167	.003
Pengawalan	305	5.11	2.28	.282	.000
Identiti	305	4.83	2.23	.219	.000
Sistem ganjaran	305	4.73	2.56	.176	.002
Kompromi dan konflik	305	3.67	2.60	.246	.000
Corak Komunikasi	305	3.54	2.27	.210	.000

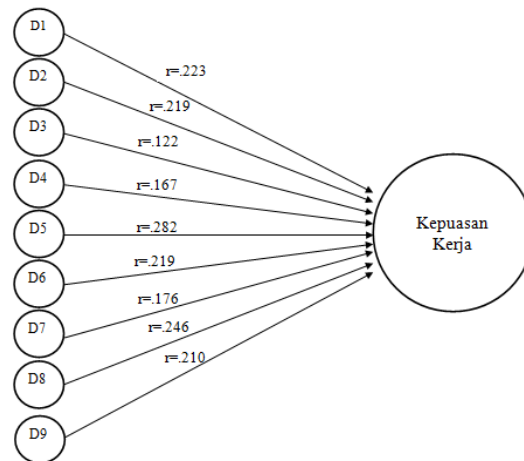
Hasil analisis dalam Jadual k menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara dimensi atau aspek budaya kerja di sekolah dengan kepuasan kerja guru. Kesemua aspek budaya kerja tersebut mempunyai hubungan yang rendah iaitu aspek inovasi dan mengambil risiko ( $r = .219$ ;  $p = 0.00$ ), aspek kepimpinan ( $r = .291$ ;  $p = 0.00$ ), aspek integriti ( $r = .122$ ;  $p = 0.034$ ), sokongan pengurusan ( $r = .167$ ;  $p = 0.003$ ), aspek pengawalan ( $r = .282$ ;  $p = 0.000$ ), identiti ( $r = .219$ ;  $p = 0.000$ ), sistem ganjaran ( $r = .176$ ;  $p = 0.002$ ), kompromi dan konflik ( $r = .246$ ;  $p = 0.000$ ) dan aspek corak komunikasi ( $r = .210$ ;  $p = 0.000$ ). Namun kajian mendapati hubungan dalam aspek pengawalan adalah paling tinggi berbanding dengan aspek-aspek budaya kerja yang lain dengan nilai  $r = .282$  manakala hubungan yang paling rendah pula adalah aspek integriti dengan nilai  $r = .122$ . Maka secara keseluruhannya hubungan budaya kerja dan kepuasan kerja guru adalah pada tahap rendah. Maka hipotesis yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara dimensi-dimensi budaya kerja dengan kepuasan kerja adalah tidak benar dan ditolak.

Analisis dengan menggunakan regresi pelbagai menunjukkan bahawa korelasi antara kepuasan kerja guru dengan budaya kerja dalam aspek pengawalan ialah pada nilai  $r = .282$ . Nilai  $R^2$  yang bersamaan dengan  $.129$  menunjukkan bahawa 12.9% perubahan dalam pembolehubah kepuasan kerja adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah peramal pengawalan. Sementara korelasi antara kepuasan kerja guru dengan budaya kerja dalam aspek inovasi dan mengambil risiko ialah pada nilai  $r = .223$ . Nilai  $R^2$  yang bersamaan dengan  $.100$  menunjukkan bahawa 10.0% perubahan dalam pembolehubah kepuasan kerja guru adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah peramal inovasi dan mengambil risiko. Keputusan ujian menunjukkan bahawa terdapat perhubungan antara dua peramal budaya kerja iaitu aspek pengawalan ( $p = .026$ ;  $t = 2.243$ ) dan aspek inovasi dan mengambil risiko ( $p = .010$ ;  $t = 1.728$ ) dengan pembolehubah kepuasan kerja guru pada aras signifikan  $p < 0.05$ .

**Jadual 11: Faktor Budaya Kerja Yang Menjadi Peramal Paling Signifikan Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	147.893	23.037		6.420	.000			
INOVASI	1.980	1.146	.112	1.728	.010	.223	.100	.094
KEPIMPINAN	2.004	1.429	.102	1.402	.162	.219	.081	.076
INTEGRITI	-3.086	1.699	-.151	-1.816	.070	.122	-.105	-.099
SOKONGAN	1.767	1.186	.107	1.490	.137	.167	.086	.081
PENGAWALAN	3.196	1.425	.191	2.243	.026	.282	.129	.122
IDENTITI	.142	1.433	.008	.099	.921	.219	.006	.005

GANJARAN	-.708	1.198	-.048	-.591	.555	.176	-.034	-.032
KONFLIK	1.193	1.123	.081	1.062	.289	.246	.062	.058
KOMUNIKASI	.903	1.321	.054	.684	.495	.210	.040	.037



**Rajah 1: Korelasi budaya kerja dengan kepuasan kerja berdasarkan 9 aspek budaya kerja.**

*Petunjuk:* D1-Inovasi dan mengambil risiko, D2-Kepimpinan, D3-Integriti, D4-Sokongan Pengurusan, D5-Pengawasan, D6-Identiti, D7-Sistem Ganjaran, D8-Kompromi dan Konflik, D9-Corak Komunikasi. Secara amnya, keputusan analisis data menunjukkan bahawa populasi kajian (saiz sampel=305), sembilan variabel peramal iaitu inovasi dan mengambil risiko, kepimpinan, integriti, sokongan pengurusan, pengawasan, identiti, sistem ganjaran, kompromi dan konflik dan corak komunikasi. Walau bagaimanapun, keputusan kajian menolak andaian pengkaji bahawa aspek inovasi dan mengambil risiko dan aspek pengawasan bukan merupakan peramal budaya kerja yang paling signifikan dalam kalangan para guru di sekolah tersebut.

## RUMUSAN

Kajian ini merumuskan bahawa tahap kepuasan kerja guru adalah berada pada tahap yang sederhana. Keputusan juga menunjukkan terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja antara pembolehubah gender dan umur ( $F = 2.735, p = 0.044$ ), tahap pendidikan ( $F = 2.679, p = 0.047$ ) sementara faktor status perkahwinan ( $t = -.856$  dan nilai  $p = 0.392$ ) dan pengalaman kerja ( $F = 2.014; p = 0.112$ ) pula tidak menunjukkan perbezaan dalam kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian ini juga merumuskan bahawa tidak terdapatnya perbezaan antara band sekolah dengan budaya kerja dalam kalangan guru yang bertugas di Sekolah Menengah di Daerah Hulu Perak kecuali bagi aspek corak komunikasi dengan nilai  $p = .022$ . Sebaliknya hasil dapatan menunjukkan secara amnya hubungan budaya kerja dan kepuasan kerja guru adalah di tahap yang rendah. Di akhir analisis, pengkaji mendapati faktor budaya kerja dalam aspek pengawasan dan aspek inovasi dan mengambil risiko merupakan peramal budaya kerja paling signifikan yang mempengaruhi kepuasan kerja guru bagi kajian ini.

Oleh yang demikian beberapa cadangan telah disarankan seperti kesedaran pihak pengurusan untuk menambahbaikan amalan budaya kerja yang lebih positif, intervensi meningkatkan motivasi dan kebajikan para guru. Tidak ketinggalan akan peranan murid, ibu bapa dan masyarakat sebagai satu usaha membantu pihak sekolah mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi seterusnya membantu kecemerlangan akademik murid dan kejayaan sekolah.

## **Rujukan**

Abu Bakar, A., Jaafar, M.N., Md Isa, J., & Abdullah, S. (2014). Transformation Leadership at the Sekolah Agama Rakyat: A Purpose towards the Development of Education. *Journal of Human Development and Communication*, 3, 1-7.

Balay, R. & İpek, C. (2010). Teachers' perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of World of Turks*, 2(1): 363-384.

Hassan, N., & Wahab, J. M. (2017). *Kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah menengah zon Bangsar*. Seminar Pendidikan Serantau Ke-viii, 401–408.

Hushin, H., & Hussin, A. (2011). Hubungan kepuasan kerja guru-guru dengan gaya kepimpinan guru besar di Sekolah Daerah Besut, Terengganu. Retrieved May 16, 2022, from [http://eprints.utm.my/id/eprint/11815/1/Hubungan\\_Kepuasan\\_Kerja\\_Guru.pdf](http://eprints.utm.my/id/eprint/11815/1/Hubungan_Kepuasan_Kerja_Guru.pdf)

Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.

Ismail, A.W., Ab Hamid, K.A., & Badlishah, S. (2021). Hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja guru. *International Journal of Modern Education*, 3 (10). 111-119. DOI: 10.35631/IJMOE.310009

Khun-inkeeree, H., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W., Yusof, M. R., & Omar-Fauzee, M.S. (2021). Working on perception of primary school teacher on organizational climate and their job satisfactions. *International Journal of Instruction*, 14(3), 567-582. Daripada <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14333a>

Lalu Suparman, F., & Alamsyah, A.B. (2017). Analisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan stres kerja terhadap komitmen organisasional. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 6(1): 1-15.

Machwati, A., & Wibowo, U. B. (2015). Pengaruh budaya kerja, komitmen, motivasi kerja guru terhadap iklim organisasi SD. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 156–172. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6333>

McLaughlin, J. (2018). What is organizational culture. Available from <https://study.com/academy/>

Ministry of Education. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025* [Malaysian Education Development Plan 2013-2025]. Putrajaya: Ministry of Education.

Mohamad & Nik Yaacob. (2013). Kajian tentang kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru pendidikan khas. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 28, 103–115.

Ovidiu-Iliuta, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1):53-60.

Rawashdeh, A., Al-Sarairih, A., & Obeidat, G. (2015). Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies? *International Journal of Information, Business and Management*, 7 (2), 107-115. Daripada <https://www.researchgate.net/publication/276269699>

Rajkumari. (2017). A study of job satisfaction and teacher effectiveness of secondary school teacher in relation researches in allied education to their gender and type of school. *Journal of Advances and Scholarly*, 13 (1), 115-119. DOI: 10.29070/JASRAE

Rosli, S.N., & Ibrahim, A. (2021). Hubungan antara konflik kerja-keluarga dan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah di sekitar Johor Bahru. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 18 (8), 23-28.

Saani, A.J., Opore, J.A., & Yarquah, J.A. (2014). Pengaruh budaya organisasi sekolah yang kompleks terhadap komitmen guru dalam profesion pendidikan. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39 (2): 101-107. Retrieved May 16, 2022, from [http://www.ukm.my/jurfpnd/jurnal%2039\(2\)/Chap3.pdf](http://www.ukm.my/jurfpnd/jurnal%2039(2)/Chap3.pdf)

Sari, R.M., & Riana, G. (2018). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional di PT Jenggala Keramik Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7 (3), 1539-1565.

Tafqihan, Z., & Suryanto, S. (2014). Pengaruh kompetensi guru terhadap komitmen profesional dan dampaknya pada kinerja serta kepuasan kerja guru matematika smp dan mts. *Jurnal Riset Pendidikan Matematika*, 1 (2),

Tamrin, H., & Abdol Raop. N. (2015). Kepuasan kerja: Hubungannya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan yayasan pembangunan keluarga Darul Takzim, Nusajaya, Johor Bahru. *Journal of Human Capital Development*, 8 (2), 115-129.

Yahaya, A., & Abdul Razak, S. (2010). *Teori berkaitan gaya pembelajaran dan kaedah pengajaran*.