

**HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN SERVAN,  
KOMPETENSI KOMUNIKASI, PERSONALITI  
GURU BESAR SERTA BUDAYA ORGANISASI  
SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU**



**RELLY ANAK TASAP**

**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**FAKULTI PSIKOLOGI DAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
2016**

**HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN SERVAN,  
KOMPETENSI KOMUNIKASI, PERSONALITI  
GURU BESAR SERTA BUDAYA ORGANISASI  
SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU**



**RELLY ANAK TASAP**

**UMMS**

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**TESIS INI DIKEMUKAKAN UNTUK  
MEMENUHI SYARAT MEMPEROLEHI  
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTIPSIKOLOGI DAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
2016**

## **PENAKUAN**

Karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah dijelaskan sumbernya.

20 Mac 2015

---

Relly Anak Tasap  
PT20109069



**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## PENGESAHAN PENYELIA

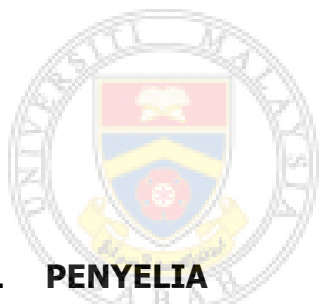
NAMA : **RELLY ANAK TASAP**

NO. PELAJAR: **PT20109069**

TAJUK : **HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN SERVAN,  
KOMPETENSI KOMUNIKASI, PERSONALITI GURU  
BESAR SERTA BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH  
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU**

IJAZAH : **DOKTOR FALSAFAH (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

TARIKH VIVA : **23 SEPTEMBER 2015**



1. **PENYELIA**  
Dr. Shukri Bin Zain

**DISAHKAN OLEH**

**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
Tandatangan

## PENGHARGAAN

Syukur kepada TUHAN di atas rahmat, berkat, kesihatan, kesabaran dan semangat yang diberikan akhirnya saya dapat menyiapkan tesis ini. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih buat Dr Shukri Zain (pensyarah penyelia), Prof Madya Dr Baharom Mohamad, Dr Musirin Mohsin, Dr Dayang Norizah Awang Kiflee @ Dzulkifli dan Prof Madya Dr Shuki Osman di atas segala bimbingan, nasihat, tunjuk ajar, rangsangan, saranan dan cabaran yang membina sepanjang kajian ini.

Penghargaan dan terima kasih tidak terhingga turut ditujukan kepada panel pakar penyemak soal selidik, iaitu Dr Abdul Said Ambotang, Prof Madya Dr Rusli Ahmad, Dr Shahri Abdul Rahman, Dr Lambat Anak Lindong, Dr Linton @ Jerah Britten dan Dr Usang Ngrambang. Terima kasih juga buat panel pakar penterjemah soal selidik, iaitu Willie Jandar, Aras @ Aris Selutan Harun, Harold Johnny Kamar dan Imoh Kuda. Terima kasih kepada semua pensyarah dan staf Fakulti Psikologi dan Pendidikan serta Pusat Pengajian Pasca Siswazah UMS di atas kerjasama yang diberikan sepanjang pengajian. Penghargaan dan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang menaja pengajian ini serta Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, guru besar dan guru sekolah yang mendapat Tawaran Baru (*New Deal*) kerana memberi kerjasama penuh dalam menjayakan kajian ini.

Seterusnya kepada guru besar dan semua guru serta staf Sekolah Kebangsaan Binyu yang memberi kerjasama sepanjang pengajian ini. Penghargaan buat teman-teman seperjuangan Narahan Bin Raduan, Janary Anak Lumbai, dan rakan lain yang bersedia berkongsi idea dan memberi dorongan sepanjang pengajian. Penghargaan dan terima kasih tidak ternilai ditujukan kepada ayah (Tasap Anak Daun) dan ibu (Rida Anak Jaun) yang telah mengorbankan segala-galanya agar saya dapat menuntut ilmu hingga ke tahap ini. Penghargaan buat semua ahli keluarga abang-abang, kakak-kakak ipar, abang-abang ipar, biras dan anak-anak buah yang sentiasa memberi sokongan.

Akhir sekali, penghargaan yang tidak ternilai untuk isteri tercinta (Janai Anak Menong) dan anak-anak tersayang (Refliena Joanne, Rosemary Jesseny dan Roman Janesson) yang sentiasa memberi dorongan dan semangat sehingga akhirnya saya berjaya menyiapkan tesis ini.

Relly Anak Tasap  
20 Mac 2015

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan dan pengaruh amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar serta budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru. Kaedah tinjauan melibatkan 480 orang guru sekolah rendah yang mendapat Tawaran Baru di Sarawak ini, menggunakan soal selidik amalan kepimpinan servan (Laub, 1999), kompetensi komunikasi (Valentine, 1981), personaliti guru besar (Goldberg, 1999), budaya organisasi sekolah (Wallach, 1983) dan motivasi kerja guru (Farmer, 2010) sebagai alat ukur kajian. Data dianalisis menggunakan perisian SPSS 20.0 dan AMOS 21.0, melibatkan Ujian-t, ANOVA Sehala, Korelasi Pearson, Regresi Berganda dan Analisis Laluan (SEM) pada aras signifikan  $p < .05$ . Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan kompetensi komunikasi guru besar, budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru berdasarkan ciri demografi. Analisis Korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan servan dan personaliti guru besar dengan kompetensi komunikasinya. Keputusan juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi dan personaliti guru besar dengan budaya organisasi sekolah. Didapati juga terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar dan budaya organisasi sekolah dengan motivasi kerja guru. Analisis Regresi Berganda menunjukkan amalan kepimpinan servan memberi pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi komunikasi guru besar dan budaya organisasi sekolah. Keputusan juga menunjukkan budaya organisasi sekolah memberi pengaruh yang signifikan dominan terhadap motivasi kerja guru. Analisis Laluan menunjukkan terdapat hubungan secara langsung dan tidak langsung yang signifikan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Justeru, aspek-aspek ini perlu diberi perhatian oleh pentadbir dalam usaha meningkatkan motivasi kerja guru, demi kelangsungan kecemerlangan sekolah.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP OF SERVANT LEADERSHIP PRACTICES, COMMUNICATION COMPETENCIES, PERSONALITY OF PRINCIPALS AND SCHOOL ORGANIZATION CULTURE TOWARD TEACHERS' WORK MOTIVATION**

*The purpose of this research is to identify the relationship and influence of servant leadership practices, communication competencies, personality of principals and school organization culture toward teachers' work motivation. This quantitative survey research involved 480 teachers of New Deal primary school. The instrument used were questionnaire servant leadership practices (Laub, 1999), communication competencies (Valentine, 1981), personality of principal (Goldberg, 1999), school organization culture (Wallach, 1983) and teachers' work motivation (Farmer, 2010). The data were analysed using SPSS 20.0 and AMOS 21.0, involved T-test, One Way ANOVA, Pearson Correlation, Multiple Regression and Path Analysis (SEM) with significant level  $p < .05$ . The findings showed that there were significance differences in mean scores of communication competencies of principals, school organization culture and teachers' work motivation based on demographic characteristics. Pearson Correlation analysis showed significant relationship between servant leadership practices and personality of principals with their communication competencies. There were also significant relationship between servant leadership practices, communication competencies and personality of principals with school organization culture. The finding also revealed significant relationship between servant leadership practices, communication competencies, personality of principals and school organization culture with teachers' work motivation. Multiple Regression analysis showed that there was a significant influence of servant leadership practices towards communication competencies of principals and school organization culture. The result also showed that school organization culture was the most dominant influenced factor of teachers' work motivation. Path Analysis showed that there were significant direct and indirect relationships independent variables and dependent variable. Hence, these aspects should be considered by administrators in its effort to enhance teachers' work motivation and sustain school performance.*

# SENARAI KANDUNGAN

	Halaman
<b>TAJUK</b>	i
<b>PENGAKUAN CALON</b>	ii
<b>PENGESAHAN</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	iv
<b>ABSTRAK</b>	v
<b><i>ABSTRACT</i></b>	vi
<b>SENARAI KANDUNGAN</b>	vii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xvi
<b>SENARAI RAJAH</b>	xx
<b>BAB 1: PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.3 Penyataan Masalah	9
1.4 Objektif Kajian	18
1.5 Soalan Kajian	19
1.6 Hipotesis Kajian	20
1.7 Kepentingan Kajian	22
1.8 Batasan Kajian	24
1.8.1 Delimitasi	25
1.8.2 Limitasi	27
1.9 Definisi Operasional	27
1.9.1 Motivasi Kerja Guru	27
1.9.2 Kepimpinan Servan	30
1.9.3 Kompetensi Komunikasi	32
1.9.4 Personaliti Guru Besar	35
1.9.5 Budaya Organisasi Sekolah	37
1.10 Kerangka Konseptual Kajian	38
1.11 Rumusan	41



## **Bab 2: SOROTAN LITERATUR**

2.1	Pengenalan	42
2.2	Ulasan Konsep Motivasi	42
2.3	Teori Dan Model Motivasi	45
2.3.1	Teori Pelaziman Klasik	45
2.3.2	Teori Hierarki Keperluan Maslow	46
2.3.3	Teori Dua Faktor Herzberg	48
2.3.4	Teori ERG	51
2.3.5	Model Empat Faktor	52
2.4	Kajian Berkaitan Motivasi	54
2.5	Ulasan Konsep Kepimpinan	59
2.6	Teori Dan Model Kepimpinan	62
2.6.1	Teori Sifat	63
2.6.2	Teori Tingkah Laku	64
	a. Teori Z	65
	b. Model Grid Pengurusan	65
	c. Model Gaya Pengurusan Likert	67
2.6.3	Teori Kontijensi	68
	a. Teori Situasi	69
	b. Teori Laluan Matlamat	70
2.6.4	Teori Kepimpinan Baru	72
	a. Teori Kepimpinan Karismatik	72
	b. Pendekatan Kepimpinan Berwawasan	72
	c. Kepimpinan Transformasi	73
2.7	Ciri-Ciri Kepimpinan Berkesan	74
2.8	Konsep Kepimpinan Servan	78
2.8.1	Ciri-Ciri Kepimpinan Servan	79
2.8.2	Kajian Berkaitan Amalan Kepimpinan Servan	88
2.8.3	Kajian Berkaitan Amalan Kepimpinan Servan Dengan Motivasi	97
2.9	Model Komunikasi	107
2.9.1	Pola-Pola Komunikasi	109

2.9.2	Ciri-Ciri Komunikasi Berkesan	110
2.9.3	Konsep Kompetensi Komunikasi	111
2.9.4	Kajian Berkaitan Kompetensi Komunikasi	114
2.9.5	Kajian Berkaitan Kompetensi Komunikasi Dengan Motivasi	119
2.9.6	Pengaruh Kompetensi Komunikasi Sebagai Pemboleh Ubah Pengantara	125
2.10	Konsep Personaliti	127
2.11	Teori Dan Model Personaliti	127
2.11.1	Teori Psikoanalisis	128
2.11.2	Teori Humanistik	129
2.11.3	Teori Sifat Semulajadi	130
2.11.4	Teori Holland	131
2.11.5	Model <i>Myers Brigde Big Five</i>	133
2.12	Kajian Berkaitan Personaliti	134
2.13	Kajian Berkaitan Dimensi Personaliti Dengan Motivasi	136
2.14	Konsep Budaya Organisasi	142
2.15	Jenis-Jenis Budaya Organisasi	145
2.16	Model Budaya Organisasi	147
2.17	Kajian Berkaitan Pengaruh Budaya Organisasi Dengan Motivasi	152
2.18	Pengaruh Budaya Organisasi Sebagai Pemboleh Ubah Pengantara	157
2.19	Model dan Kajian Berkaitan Pengaruh Kombinasi Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasi Sebagai Pemboleh Ubah Pengantara	159
2.20	Kajian Berkaitan Jantina Dan Pengalaman Mengajar Dengan Motivasi Kerja , Amalan Kepimpinan Servan, Kompetensi Komunikasi, Personaliti Dan Budaya Organisasi Sekolah	163
2.21	Kerangka Teoritikal Kajian	165
2.22	Rumusan	169
<b>BAB 3: METODOLOGI KAJIAN</b>		171
3.1	Pengenalan	171
3.2	Reka Bentuk Kajian	171

3.3	Populasi Kajian	173
3.4	Sampel Kajian	174
3.5	Instrumen Kajian	179
3.5.1	Maklumat Demografi	183
3.5.2	Pengukur Amalan Kepimpinan Servan	183
3.5.3	Pengukur Kompetensi Komunikasi	184
3.5.4	Pengukur Personaliti	186
3.5.5	Pengukur Budaya Organisasi	187
3.5.6	Pengukur Motivasi Guru	188
3.6	Kajian Rintis	190
3.6.1	Kesahan Kandungan Instrumen Kajian	190
3.6.2	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	191
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	204
3.8	Penganalisaan Data	206
3.8.1	Kaedah Deskriptif	206
3.8.2	Kaedah Inferensi	207
	a. Ujian-t dan Analisis Varians Sehala ( <i>One Way ANOVA</i> )	207
	b. Ujian Pekali Korelasi Pearson	208
	c. Analisis Regrasi Pelbagai	208
	d. Analisis SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> )	209
	e. Analisis Laluan ( <i>Path Analysis</i> )	210
3.9	Rumusan	213
<b>BAB 4: DAPATAN KAJIAN</b>		214
4.1	Pengenalan	214
4.2	Latar Belakang Demografi Responden	214
4.2.1	Taburan Responden Kajian	215
4.2.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	215
4.2.3	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	215
4.3	Kebolehpercayaan Alat Kajian	216
4.4	Dapatan Kajian Secara Deskriptif	217
4.5	Dapatan Kajian Berdasarkan Objektif Kajian	219

- 4.5.1 Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan skor min yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar, budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru berdasarkan ciri demografi jantina. 220
- 4.5.2 Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan skor min yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar, budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru berdasarkan ciri demografi pengalaman mengajar. 221
- 4.5.3 Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan dan personaliti guru besar dengan kompetensi komunikasi guru besar. 227
- 4.5.4 Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi dan personaliti guru besar dengan budaya organisasi sekolah. 228
- 4.5.5 Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar dan budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru. 229
- 4.5.6 Mengenalpasti sama ada terdapat pengaruh yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan dan dimensi personaliti guru besar terhadap kompetensi komunikasi guru besar. 231
- 4.5.7 Mengenalpasti sama ada terdapat pengaruh yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi dan personaliti guru besar terhadap budaya organisasi sekolah. 232

4.5.8	Mengenalpasti sama ada terdapat pengaruh yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar dan budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru.	233
4.5.9	Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan dan pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung yang signifikan antara pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar dan budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru.	234
4.6	Ringkasan Dapatan Kajian	244
4.6.1	Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan skor min yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar, budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru berdasarkan ciri demografi jantina	245
4.6.2	Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan skor min yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar, budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru berdasarkan ciri demografi pengalaman mengajar	246
4.6.3	Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan dan personaliti guru besar dengan kompetensi komunikasi guru besar.	246
4.6.4	Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar dengan budaya organisasi sekolah.	246
4.6.5	Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar, budaya organisasi sekolah dengan motivasi kerja guru.	247

4.6.6	Mengenalpasti sama ada terdapat pengaruh yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan dan personaliti guru besar terhadap kompetensi komunikasi guru besar.	247
4.6.7	Mengenalpasti sama ada terdapat pengaruh yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi dan personaliti guru besar terhadap budaya organisasi sekolah.	247
4.6.8	Mengenalpasti sama ada terdapat pengaruh yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti, budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru	248
4.6.9	Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan dan pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung yang signifikan antara pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar dan budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru.	248
4.7	Rumusan	248
<b>BAB 5: RUMUSAN, PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>		250
5.1	Pengenalan	250
5.2	Rumusan Kajian	250
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	253
5.3.1	Perbezaan skor min yang signifikan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, dimensi personaliti guru besar, budaya organisasi sekolah dan motivasi guru berdasarkan ciri-ciri demografi terpilih.	254
	a. Amalan kepimpinan servan	254
	b. Kompetensi komunikasi	255
	c. Personaliti guru besar	257
	d. Budaya organisasi sekolah	258
	e. Motivasi kerja guru	259

5.3.2	Hubungan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan dan personaliti guru besar dengan kompetensi komunikasi guru besar.	260
5.3.3	Hubungan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi dan personaliti guru besar dengan budaya organisasi sekolah.	262
5.3.4	Hubungan pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar dan budaya organisasi sekolah dengan motivasi kerja guru.	267
5.3.5	Pengaruh pemboleh ubah amalan kepimpinan servan dan personaliti guru besar terhadap kompetensi komunikasi guru besar.	274
5.3.6	Pengaruh pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar terhadap budaya organisasi sekolah.	278
5.3.7	Pengaruh pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar dan budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru.	282
5.3.8	Hubungan dan pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung yang signifikan antara pemboleh ubah amalan kepimpinan servan, personaliti, kompetensi komunikasi guru besar dan budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru	287
5.3.9	Hubungan amalan kepimpinan servan guru besar dengan personaliti guru besar	294
5.4	Implikasi Kajian	296
5.4.1	Implikasi Terhadap Teori Dan Model	296
5.4.2	Implikasi Terhadap Penyelidikan	298
5.4.3	Implikasi Terhadap Kepimpinan Sekolah	299
5.4.4	Implikasi Terhadap Guru	300
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	301
5.6	Penutup	303

<b>BIBLIOGRAFI</b>		305
<b>LAMPIRAN</b>		364
Lampiran A	Borang Soal Selidik	364
Lampiran B	Senarai Panel Pakar Pemeriksa Borang Soal Selidik	377
Lampiran C	Surat Kelulusan Untuk Menjalankan Kajian	380
Lampiran D	Keputusan Kajian Rintis 2 Indeks Cronbach's Alpha Dan Kenormalan	382
Lampiran E	Keputusan Kajian Rintis 2 Analisis Faktor Item Mengikut Konstruk Pemboleh ubah Kajian	383
Lampiran F	Cronbach's Alpha Dan Kenormalan Data Keseluruhan Kajian Sebenar	389
Lampiran G	Analisis Dapatan Kajian Berdasarkan Objektif Dan Hipotesis Kajian	392



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH



## SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 1.1: Keputusan UPSR Dan GPS Di Sarawak	4
Jadual 1.2: Kakitangan Guru Yang Diberi Khidmat Psikologi Dan Kaunseling	11
Jadual 3.1: Bilangan Sekolah Rendah Dan Guru Yang Mendapat Tawaran Baru Mengikut Bahagian	174
Jadual 3.2: Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)	176
Jadual 3.3: Kandungan Soal Selidik	179
Jadual 3.4: Konstruk dan Nombor Item Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan	182
Jadual 3.5: Konstruk dan Nombor Item Pemboleh Ubah Kompetensi Komunikasi	184
Jadual 3.6: Konstruk dan Nombor Item Pemboleh Ubah Personaliti	186
Jadual 3.7: Konstruk dan Nombor Item Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah	187
Jadual 3.8: Konstruk dan Nombor Item Pemboleh Ubah Motivasi Kerja Guru	188
Jadual 3.9: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Item (Kajian Rintis 1)	189
Jadual 3.10: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Item (Kajian Rintis 2)	191
Jadual 3.11: Tafsiran Skor Min	200
Jadual 3.12: Nilai Kekuatan Hubungan Korelasi Pearson	207
Jadual 3.13: Pengukuran Kesepadanan Model	208
Jadual 3.14: Ringkasan Kaedah Dalam Menganalisis Data	210
Jadual 3.15: Ringkasan Kaedah Dalam Menganalisis Data (Sambungan)	211
Jadual 3.16: Ringkasan Kaedah Dalam Menganalisis Data	212
Jadual 4.1: Taburan Responden Mengikut Jantina	215
Jadual 4.2: Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	216
Jadual 4.3: Ujian Kebolehpercayaan dan Normaliti Pemboleh Ubah Kajian (N=480)	217
Jadual 4.4: Keputusan Skor Min Bagi Setiap Pemboleh Ubah	217

Jadual 4.5:	Keputusan Skor Min Setiap Pemboleh Ubah Mengikut Jantina	218
Jadual 4.6:	Keputusan Skor Min Setiap Pemboleh Ubah Mengikut Pengalaman Mengajar	219
Jadual 4.7:	Perbezaan Skor Min Setiap Pemboleh Ubah Mengikut Jantina	221
Jadual 4.8:	Perbezaan Skor Min Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan Guru Besar Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	222
Jadual 4.9:	Perbandingan Analisis <i>Post Hoc</i> Mengikut Prosedur <i>Tukey HSD</i> Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan Guru Besar Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	222
Jadual 4.10:	Perbezaan Skor Min Pemboleh Ubah Kompetensi Komunikasi Guru Besar Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	223
Jadual 4.11:	Perbandingan Analisis <i>Post Hoc</i> Mengikut Prosedur <i>Tukey HSD</i> Pemboleh Ubah Kompetensi Komunikasi Guru Besar Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	224
Jadual 4.12:	Perbezaan Skor Min Pemboleh Ubah Personaliti Guru Besar Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	224
Jadual 4.13:	Perbandingan Analisis <i>Post Hoc</i> Mengikut Prosedur <i>Tukey HSD</i> Pemboleh Ubah Dimensi Personaliti Guru Besar Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	225
Jadual 4.14:	Perbezaan Skor Min Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	225
Jadual 4.15:	Perbandingan Analisis <i>Post Hoc</i> Mengikut Prosedur <i>Tukey HSD</i> Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	226
Jadual 4.16:	Perbezaan Skor Min Pemboleh Ubah Motivasi Guru Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	226

Jadual 4.17:	Perbandingan Analisis Post Hoc Mengikut Prosedur Tukey HSD Pemboleh Ubah Motivasi Guru Berdasarkan Ciri Demografi Pengalaman Mengajar	227
Jadual 4.18:	Hubungan Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan dan Personaliti Guru Besar Dengan Pemboleh Ubah Kompetensi Komunikasi	228
Jadual 4.19:	Hubungan Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan, Kompetensi Komunikasi dan Personaliti Guru Besar Dengan Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah	229
Jadual 4.20:	Hubungan Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan, Kompetensi Komunikasi, Personaliti Guru Besar dan Budaya Organisasi Sekolah Dengan Pemboleh Ubah Motivasi Kerja Guru	231
Jadual 4.21:	Keputusan Pekali Regresi Stepwise Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan Terhadap Kompetensi Komunikasi Guru Besar	232
Jadual 4.22:	Keputusan Pekali Regresi Stepwise Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan, Personaliti dan Kompetensi Komunikasi Guru Besar Terhadap Budaya Organisasi Sekolah	233
Jadual 4.23:	Keputusan Pekali Regresi Stepwise Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah dan Personaliti Guru Besar Terhadap Motivasi Kerja Guru	234
Jadual 4.24:	Keputusan Model Fit Summary Bagi Model Regresi	237
Jadual 4.25:	Keputusan Analisis Laluan Hubungan dan Pengaruh Secara langsung dan Secara Tidak Langsung Pemboleh Ubah - Pemboleh Ubah Kajian.	239
Jadual 4.26:	Pengaruh pemboleh Ubah Kompetensi Komunikasi di antara Hubungan Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan dengan Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah	240

Jadual 4.27:	Keputusan Ujian <i>Bootstraping</i> Dalam Mengesahkan Pengaruh Pemboleh Ubah Kompetensi Komunikasi Guru Besar	241
Jadual 4.28:	Pengaruh Pemboleh Ubah Kompetensi Komunikasi di antara Perhubungan Pemboleh Ubah Personaliti Guru Besar dengan Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah	241
Jadual 4.29:	Pengaruh Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah di antara Hubungan Pemboleh Ubah Amalan Kepimpinan Servan dengan Pemboleh Ubah Motivasi Kerja Guru	242
Jadual 4.30:	Keputusan Ujian <i>Bootstraping</i> Dalam Mengesahkan Pengaruh Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah	243
Jadual 4.31:	Pengaruh Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah di antara Perhubungan Pemboleh Ubah Personaliti Guru Besar dengan Pemboleh Ubah Motivasi Kerja Guru	244
Jadual 4.32:	Keputusan Ujian <i>Bootstraping</i> Dalam Mengesahkan Pengaruh Pemboleh Ubah Budaya Organisasi Sekolah	244



## SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 1.1: Kerangka Konseptual Kajian	39
Rajah 2.1: Konsep Proses Motivasi	44
Rajah 2.2: Asas Proses Motivasi	44
Rajah 2.3: Hierarki Keperluan	46
Rajah 2.4: Faktor Motivator dan Faktor Hygiene	50
Rajah 2.5: Kategori Keperluan Manusia	51
Rajah 2.6: Model Empat Faktor	53
Rajah 2.7: Model Grid Pengurusan	66
Rajah 2.8: Grid Gaya Kepimpinan	70
Rajah 2.9: Konsep Kepimpinan Servan	82
Rajah 2.10: Model Kepimpinan Servan	85
Rajah 2.11: Proses Komunikasi	108
Rajah 2.12: Komponen Personaliti	128
Rajah 2.13: Model Hexagon Personaliti Dan Persekitaran	132
Rajah 2.14: Elemen Budaya Organisasi	143
Rajah 2.15: Pembentukan Budaya Organisasi	145
Rajah 2.16: Budaya Organisasi Sekolah	148
Rajah 2.17: Model Proses Sosialisasi Organisasi	160
Rajah 2.18: Model Prestasi Pasukan	163
Rajah 2.19: Kerangka Teoritikal Kajian	169
Rajah 4.1: Spesifikasi Model Regresi Analisis Laluan Hubungan dan Pengaruh Pemboleh ubah Bebas Terhadap Pemboleh ubah Bersandar	235
Rajah 4.2: Model Regresi Analisis Laluan Hubungan dan Pengaruh Pemboleh ubah Bebas Terhadap Pemboleh ubah Bersandar	236

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Pengenalan

Fenomena globalisasi dan liberalisasi yang semakin mencabar alaf ini memerlukan penguasaan ilmu yang mantap dalam menghadapinya. Penguasaan ilmu yang mantap khususnya dalam kalangan modal insan yang ada, akan membolehkan sesebuah negara itu terus berdaya saing dan bersedia berhadapan dengan pelbagai cabaran. Kelangsungan untuk berdaya saing dan mengatasi pelbagai cabaran ini sudah tentu memerlukan modal insan yang berkualiti dan berpengetahuan, untuk terus merealisasikan agenda pembangunan negara. Modal insan yang memiliki ilmu yang mantap berupaya bertindak kreatif dan pantas terhadap pelbagai perubahan yang berorientasikan penjana dan penggunaan ilmu pengetahuan. Atas kesedaran ini maka pihak kerajaan telah melaksanakan transformasi terhadap sistem pendidikan semasa supaya modal insan yang berkualiti dapat dilahirkan.

Pelaksanaan transformasi pendidikan ini semestinya memerlukan pendekatan dan strategi baharu agar setiap pelajar mampu memiliki dan menguasai kemahiran yang diperlukan dalam abad ke-21, seperti berfikiran kreatif dan kritis, serta menggalakkan perkembangan sahsiah yang holistik dan seimbang. Transformasi pendidikan yang dilaksanakan bukan sekadar menambah bilangan kakitangan dan kemudahan, malah menjurus kepada usaha untuk memahami dan menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran. Bertepatan dengan usaha menzahirkan hasrat menjadikan sistem pendidikan sebagai penjana kepada agenda pembangunan negara, maka pihak kerajaan telah mengambil inisiatif dengan memperkenalkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP). Pelan pembangunan pendidikan ini menggariskan beberapa perubahan yang antara lainya menekankan aspek pendekatan pembelajaran murid, kaedah pemilihan guru, latihan guru, penyediaan ganjaran kepada guru dan pemimpin sekolah serta

pendekatan pengoperasian kementerian.

Strategi yang disusun untuk mencapai matlamat ini memberi keutamaan kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran, akses kepada maklumat yang diperolehi, kebertanggungjawaban dan ketelusan, serta persekitaran dan infrastruktur pembelajaran yang sesuai. Pada masa yang sama, penekanan juga dihalakan kepada usaha memperkasakan kepimpinan sekolah menerusi pemantapan kaedah pemilihan, latihan persediaan dan pementoran sokongan. Oleh hal yang demikian, berasaskan strategi yang disusun guru dan guru besar dilihat berperanan besar dalam menggalas tanggungjawab ini. Guru dan kepimpinan sekolah boleh dianggap sebagai pemacu yang penting bagi keberhasilan pelajar. Justeru itu, aspek yang melibatkan motivasi kerja guru yang pada dasarnya dijana oleh kepimpinan sekolah perlu diberi perhatian yang serius. Hal ini kerana, kesungguhan guru dalam melaksanakan tanggungjawab serta keupayaan guru besar dalam memimpin adalah aspek penting yang menentukan 'jatuh bangunnya' atau 'cemerlang gagalnya' sesebuah sekolah.

Guru yang bermotivasi serta mempunyai semangat untuk mendidik yang tinggi, sentiasa sedar akan tanggungjawabnya. Kesedaran ini akan memberi kekuatan kepadanya untuk melaksanakan tanggungjawab tanpa rasa jemu dan bosan. Rasa tanggungjawab yang didorong oleh motivasi ini akan menyebabkan seseorang guru itu sentiasa berusaha membantu dan membimbing pelajar untuk menimba ilmu pengetahuan sehingga mencapai kecemerlangan. Selain itu, guru yang bermotivasi akan sentiasa berfikiran positif dan menerima segala cabaran kerja yang diberikan demi mencapai kepuasan kerja. Guru yang bermotivasi tinggi juga menganggap cabaran itu sebagai batu loncatan untuk berusaha dengan lebih gigih dalam meningkatkan prestasi diri, kecemerlangan pelajar dan keberkesanan sekolah. Dalam usaha menggerakkan guru-guru untuk mencapai keberkesanan sekolah, guru besar harus berupaya mempraktikkan amalan kepimpinan yang mantap, memiliki kompetensi komunikasi dan personaliti yang seimbang serta mampu mewujudkan budaya organisasi sekolah yang baik agar dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan stafnya.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Organisasi Pendidikan adalah sebuah organisasi besar yang diletakkan peranannya untuk membentuk dan mencorakkan masa depan negara. Peranan dan tanggungjawab ini semestinya digalas oleh warga pendidik khususnya di sekolah. Sebagai sebuah organisasi yang berperanan penting dalam membangunkan modal insan untuk generasi yang akan datang, tanggungjawab yang dipikul oleh guru dan guru besar di sekolah amat besar (Hussein, 2008). Tanggungjawab ini bukan sesuatu yang mudah memandangkan tuntutan masyarakat dan desakan semasa yang mahukan pelajar memiliki kemahiran yang menyeluruh. Senario yang sedikit membimbangkan sistem pendidikan negara adalah ketidakupayaan pelajar kita untuk bersaing dengan lebih baik di peringkat antarabangsa. Diteliti dari perspektif yang global dengan mengambil kira penyertaan Malaysia dalam *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) dan *Programme for International Student Assessment* (PISA) pada tahun 2009, menunjukkan negara kita berada pada kedudukan tercorot sekiranya dibandingkan dengan 74 buah negara peserta yang turut serta di dalam program tersebut (KPM 2012). Situasi ini sudah tentu membuka mata semua pihak untuk berganding bahu ke arah usaha meningkatkan lagi keberkesanan sistem pendidikan negara.

Kejayaan dan keberkesanan institusi pendidikan khususnya di peringkat sekolah sering dikaitkan dengan guru-guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi serta komited dalam mendidik para pelajar (Barnett dan McCormick, 2003; Alimuddin Mohd Dom, 2006). Menurut Briggs dan Wohlsletter (2003), guru-guru akan bermotivasi untuk terus mencapai matlamat organisasi sekolah, sekiranya segala usaha dan kerja keras mereka dihargai dan diberi layanan adil oleh guru besar. Sementara itu Hoy dan Miskel (2005) dan Hayden (2011), menjelaskan motivasi guru yang tinggi berupaya meningkatkan pencapaian akademik pelajar melalui kesungguhan dalam melaksanakan sesi pengajaran dan pembelajaran sama ada di luar atau di dalam bilik darjah. Walau bagaimanapun, pandangan ini berbeza dengan senario pencapaian akademik pelajar sekolah rendah di Sarawak. Mengulas analisis Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (2013), berhubung pencapaian akademik pelajar sekolah rendah di Sarawak sekiranya diukur berdasarkan pencapaian Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) dan Gred Purata Sekolah (GPS),