
Pengaruh Kepimpinan *Servant* ke atas Gelagat Kewarganegaraan Organisasi dalam Kalangan Guru

Asnani Bahari¹, Norsiah Mat², Norzaila Mohamad Nor¹

¹Universiti Islam Antarabangsa Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah,
Kuala Ketil, Malaysia

²Universiti Utara Malaysia, Sintok, Malaysia

asnanibahari@unishams.edu.my

Abstrak

Pengetua perlu memaksimumkan gelagat kewarganegaraan organisasi (OCB) dalam kalangan guru untuk meningkatkan keberkesanan sekolah. Maka memahami faktor-faktor yang mempengaruhi OCB guru adalah penting. Oleh itu, kajian ini dijalankan bertujuan untuk untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan *servant* terhadap OCB guru. Bagi mencapai tujuan tersebut, seramai 466 sampel guru sekolah menengah di Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak telah dipilih menggunakan gabungan teknik persampelan rawak mudah dan persampelan bertujuan. Pengumpulan data kajian dibuat secara tinjauan keratan rentas dan analisis model hipotesis dilaksanakan dengan menggunakan teknik *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Keputusan kajian menunjukkan bahawa dua dimensi kepimpinan *servant* iaitu membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan, dan berkelakuan secara beretika mempunyai pengaruh positif dan signifikan dengan OCB guru. Maka dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa integriti pengetua dan komitmen terhadap pembangunan kerjaya guru dapat memotivasi guru untuk mempamerkan OCB. Kajian lanjutan yang melibatkan sekolah menengah swasta dan sekolah rendah diperlukan agar dapat menambah baik generalisasi dapatan kajian ini.

Kata kunci: Gelagat kewarganegaraan organisasi, kepimpinan *servant*, teori pertukaran sosial

Pengenalan

Pendidikan memainkan peranan penting kepada perkembangan ekonomi dan pembangunan sesebuah negara. Sistem pendidikan yang terbaik mampu menghasilkan guna tenaga yang berpengetahuan, mampu berfikir secara kritis dan kreatif serta berupaya berkomunikasi dengan berkesan pada peringkat global (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Bagi meningkatkan kualiti pendidikan negara supaya seiring dengan kehendak pendidikan global, maka kerajaan berterusan melakukan penambahbaikan dalam sistem pendidikan negara seperti pelaksanaan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Sebagai pemain utama dalam bidang pendidikan, pelibatan aktif guru dalam kerja-kerja tambahan, selain tugas hakiki, dapat meningkatkan kualiti dan prestasi pendidikan, dan menjadikan sekolah sebuah institusi pendidikan yang lebih baik (Abo-Nasra, 2019). Oleh itu, mengenal pasti faktor-faktor yang dapat mendorong guru bekerja melangkaui tugas hakiki atau disebut sebagai gelagat kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior [OCB]*) dapat membantu sekolah berfungsi dengan lebih berkesan.

Dalam konteks sekolah, OCB guru dirujuk sebagai tingkah laku guru yang melakukan pelbagai aktiviti melangkaui tanggungjawab formal mereka terhadap sekolah, rakan sekerja dan murid-murid dengan tujuan membantu sekolah mencapai objektifnya (Abu Nasra & Heilbrunn, 2016). Gelagat guru membantu murid mengulang kaji pelajaran selepas waktu persekolahan, membantu rakan sekerja yang mempunyai beban kerja yang banyak, memberi cadangan penambah baikan dalam perkara berkaitan pedagogi dan bercakap hal yang membanggakan tentang sekolah kepada pihak luar, merupakan antara contoh OCB guru (Sesen & Basim, 2012).

Dalam bidang pendidikan, antara faktor penting yang mempunyai hubungan signifikan dengan OCB guru adalah gelagat kepimpinan. Namun, kajian hubungan antara gelagat kepimpinan pengetua dengan OCB guru lebih tertumpu kepada gaya kepimpinan tulen (*authentic*), transformasi dan transaksi (Abd El Majid & Cohen, 2015; Abu Nasra & Heilbrunn, 2016; Shapira-lishchinsky & Raftar-ozery, 2016; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). Sebaliknya, kajian hubungan gelagat kepimpinan *servant* pengetua terhadap OCB guru masih kurang dilakukan walaupun gaya kepimpinan ini didapati lebih disukai oleh guru dan lebih berkesan berbanding kepimpinan autoritatif kerana penggunaan kuasa pemimpin yang lebih baik (Zhang, Lin, & Foo, 2012). Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan *servant* terhadap OCB guru.

Teori Dan Hipotesis

Kepimpinan *servant* merupakan stail kepimpinan yang berorientasikan pengikut, maka kepimpinan *servant* dijangka dapat meningkatkan kepuasan, komitmen dan prestasi pekerja (van Dierendonck, 2011). Menurut Greenleaf (1998), pekerja amat menyokong kepimpinan

servant disebabkan pemimpin tersebut seorang yang komited dan boleh dipercayai dan kesannya, pekerja gigih berusaha menjadi yang pekerja terbaik. Selain itu, pemimpin *servant* bekerja untuk memenuhi keperluan psikologi, kesejahteraan dan pembangunan kerjaya pengikut supaya pengikut bukan sahaja menunjukkan sikap positif terhadap kerja, malah lebih proaktif dan bekerja lebih efektif (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden, 2019; Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008; van Dierendonck, 2011).

Kerangka teori bagi kajian empirikal mengenai kepemimpinan *servant* berasal terutamanya dari teori berdasarkan sosial. Teori pertukaran sosial (Blau, 1964) adalah berdasarkan kepada norma timbal balik (Gouldner, 1960) yang mana pemimpin *servant* dan pengikutnya menyediakan sokongan dan sumber bernilai sebagai pertukaran kepada sokongan dan sumber yang diterima antara kedua-dua pihak (Eva et al., 2019). Misalnya, apabila pemimpin *servant* memberi fokus kepada perkembangan dan pembangunan pengikutnya, maka pengikut merasa bertanggungjawab untuk membalaik gelagat positif pemimpin mereka dengan turut menunjukkan sikap dan gelagat positif seperti motivasi perkhidmatan awam (Shim & Park, 2019), komitmen organisasi (Choi, 2019) dan OCB (Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017). Menurut Blau (1964), pekerja yang dimotivasi dengan faktor yang berbentuk kepuasan ekstrinsik dan intrinsik dapat mendorong mereka membalaiknya dengan mempamerkan OCB. Keinginan untuk memberi balasan terhadap bantuan yang telah diterima lahir daripada rasa tanggungjawab untuk memberi respons positif kepada layanan yang disukai (Gouldner, 1960).

Kajian lepas mendedahkan bahawa pemimpin *servant* dapat mempengaruhi gelagat kerja pengikut untuk melangkaui tugas hakiki mereka dengan mempamerkan OCB (Amir & Santoso, 2019; Bambale, Faridahwati, & Subramaniam, 2015; Brubaker, Bocarnes, Patterson, & Winston, 2015; Chiniara & Bentein, 2016; Harwiki, 2016; Mahembe & Engelbrecht, 2014). Amir dan Santoso (2019) telah mengkaji hubungan setiap dimensi kepimpinan *servant* dengan OCB peringkat individu (OCB-I) dan organisasi (OCB-O). Kajian ini melibatkan 295 responden yang bekerja di organisasi berorientasikan keuntungan dan bukan keuntungan di Indonesia. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa dimensi *standing back* dan ketulenan mempunyai hubungan yang signifikan dengan OCB-I. Sementara dimensi *standing back* dan pemerksaan pula menunjukkan hubungan yang signifikan dengan OCB-O. Seterusnya, kajian yang dilakukan oleh Bambale et al. (2015) ke atas 291 pekerja peringkat bawahan dan pertengahan di tiga buah organisasi iaitu PHCN, NITEL dan Kano State Water Board yang beroperasi di Kano State, Nigeria menunjukkan bahawa tiga dimensi kepimpinan *servant* (penyembuhan emosi, kemahiran konseptual, mendahulukan subordinat) berhubungan secara signifikan dan positif dengan OCB-I. Sebaliknya, dimensi mencipta nilai kepada komuniti pula menunjukkan hubungan signifikan yang negatif dengan OCB-I.

Dalam kajian lain yang melibatkan 194 sampel pekerja swasta warga Rwanda pula menunjukkan persepsi pengikut kepimpinan *servant* mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan OCB altruisme dan OCB kesantunan (Brubaker et al., 2015). Sementara kajian oleh Chiniara dan Bentein (2016) mendapatkan kepimpinan *servant* turut mempunyai hubungan dengan OCB-I dan OCB-O. Seterusnya, kajian oleh Harwiki (2016) ke atas 40 orang responden

yang terdiri daripada majikan dan pekerja di Jawa Timur juga menunjukkan kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang signifikan dengan OCB. Dalam konteks pendidikan pula, kajian yang melibatkan 288 orang guru di Western Cape Afrika Selatan turut menyokong dapatan kajian sebelumnya apabila kepimpinan *servant* pengetua mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan OCB guru (Mahembe & Engelbrecht, 2014).

Ciri kepimpinan *servant* yang cenderung mengetepikan kepentingan peribadi, menunjukkan rasa tanggungjawab dan keprihatinan yang tulen, dan bertindak demi kepentingan pengikut (iaitu membangunkan kemahiran, pengetahuan, dan kebolehan mereka) telah mewujudkan konteks sosial yang mana para pengikut membalaik balik dengan mempamerkan OCB (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). Berdasarkan teori pembelajaran sosial (Bandura & Walters, 1963), seseorang individu boleh belajar gelagat yang sesuai dengan memerhati bagaimana model peranan, misalnya pengetua, berkelakuan. Oleh itu, kepimpinan *servant* pengetua mendidik *servanthood* kepada guru melalui gelagat mereka sendiri. Kepimpinan *servant* pengetua adalah model peranan yang relevan kerana pengetua menduduki posisi yang paling tinggi dalam hierarki organisasi sekolah dan setiap gelagat mereka menjadi tumpuan dan perhatian semua guru. Malah kepimpinan *servant* pengetua dapat menyampaikan harapan mereka melalui proses formal (contohnya, ganjaran, polisi) dan contoh peribadi seperti layanan kepada warga sekolah dan pihak luar. Oleh itu, dalam konteks kajian ini, guru menjadikan gelagat kepimpinan *servant* pengetua sebagai model peranan yang perlu dicontohi dan seterusnya mendorong guru untuk timbal balik dengan melibatkan diri dalam OCB. Berdasarkan kepada alasan ini, maka kajian ini merumuskan hipotesis berikut:

Hipotesis 1a: Penyembuhan emosi mempunyai pengaruh yang positif terhadap OCB.

Hipotesis 1b: Berkelakuan secara beretika mempunyai pengaruh yang positif terhadap OCB.

Hipotesis 1c: Kemahiran konseptual mempunyai pengaruh yang positif terhadap OCB.

Hipotesis 1d: Memberi kuasa mempunyai pengaruh yang positif terhadap OCB.

Hipotesis 1e: Mendaulukan orang bawahan mempunyai pengaruh yang positif terhadap OCB.

Hipotesis 1f: Membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap OCB.

Hipotesis 1g: Mewujudkan nilai bagi komuniti mempunyai pengaruh yang positif terhadap OCB.

Metodologi

Kajian ini dijalankan berpandukan kepada reka bentuk tinjauan keratan rentas. Borang soal selidik digunakan sebagai instrumen kajian untuk meninjau persepsi responden terhadap konstruk yang membentuk model hipotesis kajian. Unit analisis kajian ini adalah pada tahap individu. Kaedah persampelan adalah berpandukan gabungan teknik persampelan mudah rawak dan teknik persampelan bertujuan. Sampel kajian ini terdiri daripada guru yang

berkhidmat di sekolah menengah di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia di zon utara Semenanjung Malaysia yang meliputi negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Kutipan data dijalankan dalam tempoh tiga bulan dan sebanyak 466 soal selidik digunakan bagi tujuan analisis.

Borang soal selidik terdiri daripada tiga bahagian. Bahagian A memperincikan konstruk OCB. Bahagian B pula mengukur konstruk kepimpinan *servant*. Sementara bahagian C memperincikan maklumat demografi responden. Semua item di bahagian A menggunakan skala Likert tujuh tahap (1 = sangat tidak setuju hingga 7 = sangat setuju). Bagi bahagian B, skala Likert lima tahap digunakan (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). OCB diukur sebagai dimensi tunggal dengan 14 item (DiPaola & Mendes da Costa Neves, 2009). Sementara konstruk kepimpinan *servant* diukur dengan tujuh dimensi kepimpinan *servant* dan setiap dimensi mengandungi empat item masing-masing (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

Analisis statistik deskriptif dijalankan melalui perisian IBM SPSS Statistics 20.0 bagi memperihalkan maklumat demografi responden. Analisis statistik inferensi dijalankan menggunakan teknik analisis lanjutan PLS-SEM berbantuan perisian SmartPLS 3.0. Ia meliputi penilaian model pengukuran dan penilaian model struktur.

Dapatkan Kajian

Hasil analisis terhadap 466 responden mendapati majoriti daripadanya adalah perempuan (74.5%), berumur melebihi 45 tahun (36%), berbangsa Melayu (96.1%) dan lebih tiga perempat telah berkahwin (89.1%). Selain itu, 85.6% responden berkelulusan Ijazah Sarjana Muda dan lebih 90% mempunyai pengalaman mengajar melebihi lima tahun. Majoriti responden telah berkhidmat di sekolah masing-masing antara 2 hingga 10 tahun dan 59.2 % tidak menyandang apa-apa jawatan, melainkan guru akademik biasa. Sementara responden kebanyakannya bertugas di Sekolah Menengah Kebangsaan (66.9%) dan 74.7% adalah sekolah harian. Analisis deskriptif menunjukkan bilangan responden kajian yang mewakili sekolah kawasan bandar dan luar bandar adalah hampir seimbang iaitu 50.4% bertugas di sekolah luar bandar dan selebihnya, 49.6% pula bertugas di sekolah bandar.

Penilaian Model Pengukuran Reflektif

Jadual 1 menunjukkan rumusan penilaian model pengukuran reflektif. Semua konstruk didapati memenuhi kriteria yang diperlukan dengan baik. Nilai Cronbach's Alpha (α) dan kebolehpercayaan komposit (CR) bagi setiap konstruk didapati melebihi paras minimum yang diperlukan. Namun terdapat beberapa item daripada konstruk OCB dan dua dimensi kepimpinan *servant*, penyembuhan emosi dan memberi kuasa, terpaksa dibuang disebabkan nilai average variance extracted (AVE) kedua-dua konstruk berkenaan tidak mencapai tahap

minimum 0.5 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Antara item yang dibuang adalah OCB1, OCB2, OCB3, OCB4, OCB5, OCB11, OCB12 dan OCB13 bagi konstruk OCB, dan item EMOSI2 dan KUASA4 bagi dimensi kuasa dan emosi. Setelah item-item tersebut dibuang, konstruk OCB, dimensi kuasa dan dimensi emosi didapati mencapai kesahan konvergen berdasarkan nilai AVE yang melebihi 0.5.

Jadual 1. Penilaian model pengukuran reflektif

Konstruk	Item	Pemuatan Luaran	Cronbach's Alpha	Kebolehpercayaan Komposit	AVE
OCB	OCB6	0.682	0.809	0.864	0.518
	OCB7	0.813			
	OCB8	0.613			
	OCB9	0.762			
	OCB10	0.810			
	OCB14	0.606			
Kepimpinan <i>Servant</i>	Penyembuhan emosi		0.726	0.840	0.638
	EMOSI1	0.735			
	EMOSI3	0.771			
	EMOSI4	0.884			
	Berkelakuan secara beretika		0.829	0.886	0.661
	ETIKA1	0.808			
	ETIKA2	0.816			
	ETIKA3	0.801			
	ETIKA4	0.826			
	Kemahiran konseptual		0.835	0.891	0.672
KKONS	KKONS1	0.712			
	KKONS2	0.867			
	KKONS3	0.846			
	KKONS4	0.845			
	Memberi kuasa		0.813	0.889	0.727
	KUASA1	0.877			
	KUASA2	0.810			
	KUASA3	0.870			
	Mendahulukan orang bawahan		0.868	0.908	0.712
	MOB1	0.839			
MOB	MOB2	0.874			
	MOB3	0.827			
	MOB4	0.834			
	Membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan		0.769	0.852	0.593

MOBBK1	0.777			
MOBBK2	0.843			
MOBBK3	0.831			
MOBBK4	0.605			
Mewujudkan nilai bagi komuniti		0.846	0.897	0.684
NKOMU1	0.820			
NKOMU2	0.844			
NKOMU3	0.837			
NKOMU4	0.807			

Jadual 2 menunjukkan penilaian kesahan diskriminan berdasarkan pemuatan silang. Kesahan tercapai berikutan semua item yang termuat dalam konstruknya yang sebenar kecuali hanya item MOBBK4. Oleh itu, penilaian kesahan diskriminan lain diperlukan.

Jadual 2. Pemuatan silang

	EMOSI	ETIKA	KKONS	KUASA	MOB	MOBBK	NKOMU	OCB
EMOSI1	0.735	0.438	0.469	0.458	0.553	0.475	0.548	0.099
EMOSI3	0.771	0.377	0.388	0.366	0.528	0.457	0.409	0.102
EMOSI4	0.884	0.426	0.434	0.374	0.581	0.501	0.560	0.171
ETIKA1	0.294	0.808	0.631	0.335	0.505	0.606	0.445	0.364
ETIKA2	0.432	0.816	0.621	0.474	0.663	0.608	0.523	0.321
ETIKA3	0.436	0.801	0.651	0.457	0.602	0.652	0.535	0.295
ETIKA4	0.522	0.826	0.679	0.467	0.681	0.653	0.561	0.313
KKONS1	0.342	0.481	0.712	0.393	0.473	0.531	0.424	0.252
KKONS2	0.485	0.702	0.867	0.487	0.646	0.712	0.558	0.309
KKONS3	0.370	0.705	0.846	0.397	0.539	0.648	0.501	0.301
KKONS4	0.532	0.694	0.845	0.493	0.682	0.703	0.602	0.294
KUASA1	0.370	0.473	0.498	0.877	0.559	0.526	0.412	0.256
KUASA2	0.388	0.378	0.382	0.810	0.500	0.472	0.381	0.192
KUASA3	0.488	0.491	0.491	0.870	0.591	0.583	0.476	0.223
MOB1	0.529	0.601	0.574	0.531	0.839	0.611	0.562	0.253
MOB2	0.648	0.624	0.595	0.564	0.874	0.642	0.589	0.232
MOB3	0.612	0.607	0.582	0.472	0.827	0.639	0.625	0.190
MOB4	0.553	0.673	0.648	0.584	0.834	0.680	0.579	0.334
MOBBK1	0.410	0.598	0.655	0.504	0.571	0.777	0.513	0.309
MOBBK2	0.417	0.652	0.669	0.534	0.622	0.843	0.532	0.369
MOBBK3	0.502	0.673	0.646	0.471	0.652	0.831	0.597	0.371
MOBBK4	0.564	0.416	0.454	0.396	0.517	0.605	0.473	0.208
NKOMU1	0.518	0.555	0.526	0.423	0.597	0.549	0.820	0.230
NKOMU2	0.507	0.565	0.577	0.435	0.619	0.595	0.844	0.237
NKOMU3	0.550	0.490	0.535	0.391	0.559	0.581	0.837	0.213
NKOMU4	0.527	0.469	0.467	0.388	0.513	0.537	0.807	0.202

OCB6	0.079	0.229	0.210	0.196	0.171	0.265	0.153	0.682
OCB7	0.102	0.331	0.284	0.222	0.244	0.336	0.181	0.813
OCB8	0.181	0.233	0.237	0.214	0.237	0.319	0.222	0.613
OCB9	0.056	0.275	0.205	0.154	0.185	0.240	0.132	0.762
OCB10	0.064	0.367	0.297	0.193	0.215	0.316	0.174	0.810
OCB14	0.256	0.265	0.281	0.163	0.304	0.330	0.315	0.606

Seterusnya, penilaian kesahan diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* dilakukan. Kesahan diskriminan tercapai apabila nilai punca kuasa dua AVE bagi setiap konstruk melebihi nilai pekali korelasi antara konstruk ($\sqrt{AVE} > r$) (Hair et al., 2017). Ini menjelaskan bahawa konstruk adalah unik dan berbeza antara satu sama lain. Dalam Jadual 3, nilai punca kuasa dua AVE setiap konstruk didapati telah memenuhi syarat kesahan diskriminan.

Jadual 3. Kriteria Fornell-Larcker

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
EMOSI (1)	0.799							
ETIKA (2)	0.512	0.813						
KKONS (3)	0.530	0.793	0.820					
KUASA (4)	0.485	0.528	0.541	0.853				
MOB (5)	0.688	0.749	0.717	0.647	0.844			
MOBBK (6)	0.593	0.773	0.795	0.619	0.767	0.770		
NKOMU (7)	0.634	0.631	0.639	0.496	0.694	0.685	0.827	
OCB (8)	0.164	0.400	0.354	0.265	0.312	0.419	0.268	0.719

Nota: Nilai bertulisan tebal adalah nilai punca kuasa dua AVE

Selain itu, *heterotrait-monotrait* (HTMT) turut digunakan bagi memperolehi kesahan diskriminan di mana konstruk diandaikan unik apabila nilai korelasi antara konstruk adalah kurang daripada 0.85. Jadual 4 menunjukkan nilai HTMT telah mencapai kesahan diskriminan (Hair et al., 2017; Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

Jadual 4. Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
EMOSI (1)								
ETIKA (2)	0.672							
KKONS (3)	0.686	0.948						
KUASA (4)	0.649	0.644	0.650					
MOB (5)	0.874	0.878	0.830	0.755				
MOBBK (6)	0.826	0.955	0.981	0.782	0.933			
NKOMU (7)	0.804	0.754	0.755	0.596	0.808	0.852		
OCB (8)	0.212	0.480	0.429	0.324	0.361	0.522	0.330	

Nota: HTMT_{.85}, HTMT_{.90}, HTMT_{inference}

Penilaian Model Struktur

Jadual 5 menunjukkan penilaian kolineariti berdasarkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil analisis mendapati semua pemboleh ubah peramal mempunyai nilai VIF yang kurang daripada 5. Dapatkan ini menunjukkan bahawa tidak wujud isu kolineariti antara konstruk dalam model struktur.

Jadual 5. Penilaian kolineariti dimensi konstruk kepimpinan servant

Dimensi Kepimpinan Servant	OCB	VIF
EMOSI		2.119
ETIKA		3.537
KKONS		3.551
KUASA		1.840
MOB		3.993
MOBBK		4.018
NKOMU		2.394

Nota: VIF < 5

Sementara Jadual 6 pula menunjukkan rumusan hasil pengujian hipotesis kajian yang memperlihatkan tahap kesignifikanan pekali laluan antara pemboleh ubah. Hasil analisis mendapati hanya dua daripada tujuh hubungan yang diuji menunjukkan kesan positif yang signifikan terhadap OCB. Dapatkan kajian mendapati dimensi berkelakuan secara beretika menunjukkan kesan positif yang signifikan terhadap OCB ($\beta=0.232$, $t=2.478$, $p=0.013$, CI[0.041, 0.409]). Selain itu, dimensi membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan turut menunjukkan kesan positif yang signifikan dengan OCB ($\beta=0.355$, $t=4.057$, $p<0.001$, CI[0.184, 0.524]). Sebaliknya, dimensi penyembuhan emosi didapati tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap OCB guru ($\beta=-0.137$, $t=2.274$, $p=0.023$, CI[-0.239, 0.001]). Walaupun dapatkan kajian menunjukkan nilai t dan nilai p yang signifikan, namun kewujudan nilai kosong pada selang keyakinan menyebabkan hubungan antara penyembuhan emosi dan OCB menjadi tidak signifikan. Seterusnya, hubungan kemahiran konseptual dengan OCB juga didapati tidak signifikan ($\beta=-0.026$, $t=0.327$, $p=0.744$, CI[-0.169, 0.143]). Begitu juga dengan dimensi memberi kuasa didapati tidak berhubungan secara signifikan dengan OCB ($\beta=0.030$, $t=0.611$, $p=0.541$, CI[-0.066, 0.125]). Selain itu, dapatkan kajian ini juga menunjukkan dimensi mendahulukan orang bawahan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan OCB ($\beta=-0.033$, $t=0.395$, $p=0.693$, CI[-0.204, 0.122]). Akhir sekali, kajian ini mendapati tidak wujud hubungan yang signifikan antara dimensi mewujudkan nilai bagi komuniti dengan OCB ($\beta=-0.010$, $t=0.151$, $p=0.880$, CI[-0.142, 0.121]).

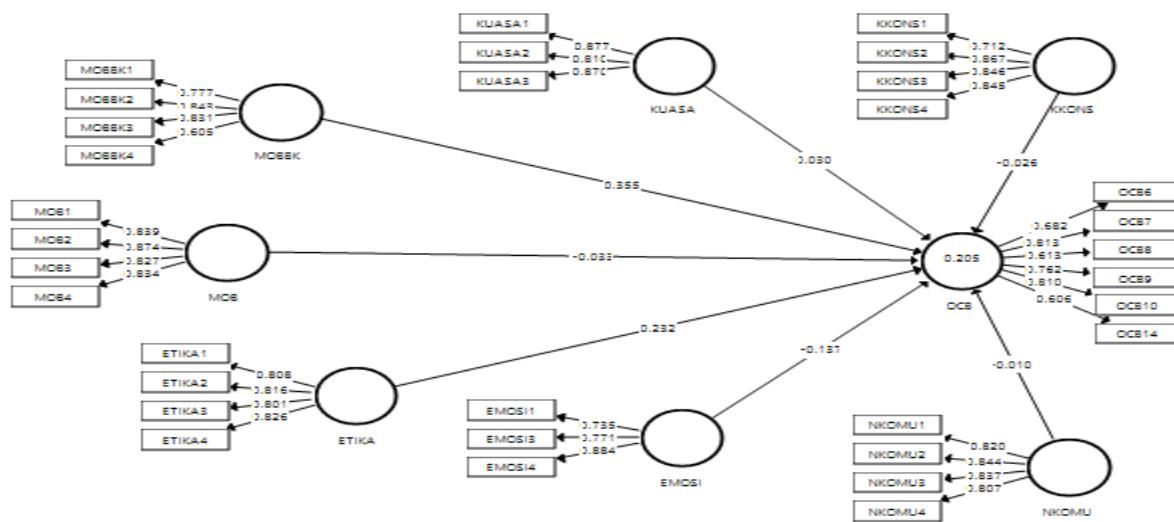
Oleh itu, hanya hipotesis H1b dan H1f sahaja yang diterima. Sementara hipotesis H1a, H1c, H1d, H1e dan H1g ditolak.

Jadual 6. Penilaian kesignifikanan hubungan dalam model hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Pekali Laluan (β)	Nilai t	Nilai p	95% Selang Keyakinan	Signifikan ($p<0.05$)?
H1a	EMOSI → OCB	-0.137	2.274	0.023	(-0.239, 0.001)	Tidak
H1b	ETIKA → OCB	0.232	2.478	0.013	(0.041, 0.409)	Ya
H1c	KKONS → OCB	-0.026	0.327	0.744	(-0.169, 0.143)	Tidak
H1d	KUASA → OCB	0.030	0.611	0.541	(-0.066, 0.125)	Tidak
H1e	MOB → OCB	-0.033	0.395	0.693	(-0.204, 0.122)	Tidak
H1f	MOBBK → OCB	0.355	4.057	0.000	(0.184, 0.524)	Ya
H1g	NKOMU → OCB	-0.010	0.151	0.880	(-0.142, 0.121)	Tidak

Nota: Signifikan pada aras 0.05 ($p<0.05$)

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa dimensi membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan merupakan peramal OCB guru paling penting apabila dirujuk kepada nilai pekali laluannya ($\beta=0.355$) yang lebih tinggi berbanding dimensi berkelakuan secara beretika ($\beta=0.232$). Selain itu, model penilaian struktur yang dipaparkan dalam Rajah 1 turut menunjukkan gabungan semua dimensi kepimpinan *servant* hanya dapat menjelaskan jumlah varians OCB sebanyak 20.5%. Walaupun nilai R^2 dalam kajian ini dikira sebagai sederhana (Muijs, 2004), namun hasil dapatan ini tetap dianggap memuaskan. Ini bersandarkan kepada pendapat Onditi (2013) yang menyatakan nilai R^2 bagi kajian psikologi adalah sekitar 20% kerana gelagat manusia adalah sesuatu yang sukar untuk diramal berbanding proses fizikal.



Rajah 1. Model Persamaan Struktur Kajian

Perbincangan Dan Kesimpulan

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk menguji hubungan antara kepimpinan *servant* dengan OCB. Secara khususnya, kajian ini memfokuskan hubungan setiap dimensi kepimpinan *servant* yang terdiri daripada penyembuhan emosi, berkelakuan secara beretika, kemahiran konseptual, memberi kuasa, mendahulukan orang bawahan, membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan, dan mewujudkan nilai bagi komuniti terhadap OCB guru. Dalam kajian ini, tujuh hubungan telah diuji dan hanya dua daripadanya menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan OCB guru. Maka dua dimensi kepimpinan *servant* tersebut iaitu membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan, dan berkelakuan secara beretika menjadi peramal penting kepada OCB guru.

Kajian ini mendapati dimensi penyembuhan emosi bukan merupakan peramal kepada OCB guru. Dapatan kajian ini menyokong kajian lepas yang menunjukkan pekerja akan mempamerkan OCB sekiranya pemimpin cenderung menjaga emosi mereka (Amir & Santoso, 2019). Dalam konteks sekolah, pengetua yang meluangkan masa untuk mendengar masalah guru-guru dan menunjukkan rasa empati terhadap mereka mungkin dilihat sebagai sebahagian tanggungjawab seseorang pemimpin organisasi bagi menjaga hubungannya dengan pekerja. Oleh itu, guru tidak merasakan keperluan untuk membala tindakan tersebut dengan melakukan tugas-tugas yang melangkaui tugas hakiki mereka.

Seterusnya, dapatan kajian ini menunjukkan pengetua yang memperlihatkan etika kerja yang tinggi mendorong guru-guru mempamerkan OCB. Dapatan kajian ini selari dengan kajian lepas yang mendapati semakin beretika seseorang pemimpin maka semakin tinggi tahap OCB

pekerja (Amir & Santoso, 2019; qi & Hua, 2018). Pengetua sekolah yang jujur dan berintegriti dapat membina kepercayaan dalam kalangan guru-guru dan seterusnya menjadikan guru-guru lebih komited dalam melaksanakan tugas mereka. Malah rasa hormat guru kepada pengetua yang menunjukkan etika kerja yang tinggi ditimbal balas dengan mempamerkan OCB. Maka, pemimpin *servant* yang berkelakuan secara beretika merupakan peramal penting kepada OCB guru.

Selain itu, dapatan kajian ini turut membuktikan bahawa pengetua yang membangunkan pekerja dengan menggilap sepenuhnya potensi mereka ke arah melaksanakan tugas dengan lebih cekap dapat memotivasi guru untuk mempamerkan OCB. Dapatan kajian ini tidak konsisten dengan kajian lepas yang mendapati pemimpin yang membantu pekerja bawahan berkembang dan mencapai kejayaan tidak mempengaruhi OCB pekerja secara langsung (Bambale et al., 2015). Namun dalam bidang pendidikan, dimensi membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan merupakan peramal OCB guru paling penting. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru mungkin beranggapan pengetua yang berusaha membangunkan potensi diri mereka secara langsung dapat membantu masa depan kerjaya mereka. Oleh itu, sebagai balasannya, guru lebih cenderung menunjukkan tahap OCB yang tinggi.

Seterusnya, dapatan ini menunjukkan bahawa pengetua yang berkemahiran dalam mengenal pasti dan menyelesaikan masalah yang timbul di sekolah tidak mampu mempengaruhi guru untuk mempamerkan OCB. Dapatan ini bertentangan dengan kajian lepas yang memperlihatkan kepentingan kemahiran konseptual terhadap OCB (Bambale et al., 2015). Guru-guru mungkin berpendapat antara tugas hakiki pemimpin sekolah adalah mengenal pasti dan menyelesaikan masalah yang berlaku dalam organisasi. Guru tidak melihat kepentingan kemahiran konseptual pengetua kepada kerjaya mereka. Sebaliknya, kemahiran konseptual dianggap ciri penting yang perlu dikuasai oleh pengetua untuk membantu sekolah mencapai matlamatnya dengan berkesan.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa konsep pemerkasaan yang diamalkan oleh pengetua tidak memberi kesan kepada OCB guru. Oleh itu, dapatan kajian ini tidak menyokong kajian lepas yang mendapati wujud hubungan yang positif antara pemerkasaan dan OCB guru (Amir & Santoso, 2019; Bogler & Somech, 2004; Saleem, Nisar, & Imran, 2017). Senario ini berlaku mungkin disebabkan guru kurang keyakinan diri untuk membuat sebarang keputusan berkaitan kerja yang dilihat agak berisiko kepada kerjaya mereka. Oleh itu, dimensi pemerkasaan dalam kepimpinan *servant* tidak berupaya mendorong meningkatkan OCB guru kerana masih kuat elemen kebergantungan guru kepada pengetua.

Selain itu, dapatan kajian ini juga tidak menyokong kajian lepas yang menunjukkan bahawa pemimpin yang mendahuluikan kepentingan pekerja akan ditimbal balas dengan tahap OCB yang tinggi (Amir & Santoso, 2019; Bambale et al., 2015). Bagi memastikan kebijakan guru diberi keutamaan, maka pengetua yang mengamalkan kepimpinan *servant* sanggup mungkin melakukan kerja-kerja tambahan secara sendirian tanpa pelibatan guru. Sekiranya situasi ini

berlaku secara berterusan maka guru-guru semakin kurang bermotivasi untuk melakukan tugas-tugas yang bukan merupakan tugas hakiki mereka. Malah guru mungkin beranggapan bahawa pengetua mengharapkan mereka memfokuskan kepada pelaksanaan tugas hakiki yang memberi kesan langsung kepada keberhasilan murid dan kejayaan sekolah.

Akhir sekali, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua yang menunjukkan keprihatinan terhadap kesejahteraan dan pembangunan masyarakat tidak mampu memotivasi guru-guru untuk mempamerkan OCB. Dalam konteks sekolah, guru mungkin melihat aktiviti pembangunan masyarakat akan meningkatkan beban kerja mereka. Selain itu, pelibatan pengetua dengan masyarakat boleh menyebabkan berlakunya pembaziran sumber kerana komitmen pengetua kepada sekolah dan guru-guru mungkin berkurang. Oleh itu, guru kurang berminat untuk melakukan kerja-kerja tambahan yang melangkaui tugas hakiki mereka sekiranya pengetua memberi lebih keutamaan kepada masyarakat berbanding sekolah dan guru-guru. Malah dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian lepas (Bambale et al., 2015).

Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa hanya dua dimensi kepimpinan *servant* pengetua mempengaruhi OCB guru secara langsung iaitu membantu orang bawahan berkembang dan mencapai kejayaan, dan berkelakuan secara beretika. Dapatan kajian ini masih belum muktamad dan memerlukan kajian lanjutan. Oleh itu, kajian akan datang boleh diperluaskan kepada populasi yang lain seperti guru di sekolah menengah swasta. Kajian OCB yang dilakukan ke atas guru yang bekerja di sekolah menengah swasta mungkin menghasilkan dapatan yang menarik kerana sekolah swasta lebih berorientasikan keuntungan untuk kelangsungan operasinya berbanding dengan sekolah tanggungan kerajaan. Kajian lanjutan juga boleh diperluaskan kepada konteks pendidikan berbeza, misalnya sekolah rendah. Perbezaan cabaran kerja antara sekolah menengah dan sekolah rendah mungkin menghasilkan keputusan yang berbeza terhadap hubungan kepimpinan *servant* dan OCB guru.

Penulis Koresponden

Asnani Bahari, Universiti Islam Antarabangsa Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah, Kuala Ketil, Malaysia. asnanibahari@unishams.edu.my.

Rujukan

- Abd El Majid, E., & Cohen, A. (2015). The role of values and leadership style in developing OCB among Arab teachers in Israel. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 308–327.
- Abo-Nasra, M. (2019). Organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel: Personal factors vs . intra-organizational factors. *International Journal of Leadership in Education*, 1–22. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1566575>
- Abu Nasra, M., & Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 380–396.
- Amir, D. A., & Santoso, C. B. (2019). Examining a servant leadership construct and its influence on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 23(1), 37–49. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol23.iss1.art4>
- Bambale, A. J., Faridahwati, M. S., & Subramaniam, C. (2015). Effects of servant leader behaviors on organizational citizenship behaviors for the individual (OCB-I) in the Nigeria's utility industry using Partial Least Squares (PLS). *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 130–144.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. New York, NY: Rinehart & Winston.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: JohnWiley.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Brubaker, T. A., Bocarnes, M. C., Patterson, K., & Winston, B. E. (2015). Servant leadership and organizational citizenship in Rwanda: A moderated mediation model. *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2(2), 27–56.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy , competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.
- Choi, S. (2019). Effects of servant leadership on social workers' organizational commitment

and organizational citizenship behavior: Focusing on mediating effects of organizational trust. *Asia Life Sciences*, (1), 441–450.

DiPaola, M. F., & Mendes da Costa Neves, P. . (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 490–507.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership : A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111–132.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second Edi). Thousand Oaks: Sage.

Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.

Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif Vir Bedryfsielkunde*, 40(1), 1–10.

Muijs, D. (2004). *Doing quantitative research in education with SPSS*. London: Sage.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.

-
- Onditi, A. A. (2013). Relationship between customer personality, service features and customer loyalty in the banking sector: A survey of banks in Homabay County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(15).
- qi, Y., & Hua, W. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 100–113. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313>
- Saleem, A., Nisar, Q. A., & Imran, A. (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(7), 129–135. Retrieved from <http://www.science-gate.com/IJAAS.html>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Sesen, H., & Basim, N. H. (2012). Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship. *Educational Psychology*, 32(4), 475–491.
- Shapira-lishchinsky, O., & Raftar-ozery, T. (2016). Leadership, absenteeism acceptance, and ethical climate as predictors of teachers' absence and citizenship behaviors. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 491–510.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675–712.
- Shim, D. C., & Park, H. H. (2019). Public service motivation in a work group: Role of ethical climate and servant leadership. *Public Personnel Management*, 48(2), 203–225.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *The Journal of Applied Psychology*, 95, 517–529.
- Zhang, Y., Lin, T.-B., & Foo, S. F. (2012). Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369–383.