

PENGARUH KEPIMPINAN *SERVANT* KE ATAS GELAGAT KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DALAM KALANGAN GURU: SATU MODEL KONSEPSUAL

(*THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG TEACHERS: A CONCEPTUAL MODEL*)

Asnani Bahari¹
Norsiah Mat²

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk membangunkan sebuah model konseptual berkaitan hubungan antara kepimpinan *servant* dan gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan guru. Kepimpinan *servant* adalah satu bentuk kepimpinan yang menekankan kepada pembangunan peribadi pengikut telah dikaji secara meluas di organisasi berorientasikan keuntungan. Namun, kajian yang sama di sekolah kerajaan didapati masih terhad. Manakala gelagat kewarganegaraan organisasi adalah tingkah laku individu yang menerangkan tingkah laku bukan kontraktual pekerja yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi. Tingkah laku berpusatkan pekerja yang wujud dalam kepimpinan *servant* dapat mempromosikan interaksi sosial timbal balik yang positif dalam kalangan warga sekolah. Perhubungan ini seterusnya dapat memupuk tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kalangan guru.

Kata kunci: Kepimpinan *servant*, gelagat kewarganegaraan organisasi, teori penukaran sosial

Abstract

This paper aims to develop a conceptual model regarding to the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior among teachers. Servant leadership is a form of leadership that emphasizes on the development of personal followers has been studied widely in the profit-oriented organizations. However, similar studies in public schools are still limited. While the organizational citizenship behavior is the behavior of individuals that describes non-contractual employee behaviors that contribute to organizational effectiveness. Employee-centered behaviors that exist within the servant leadership could promote a positive social reciprocal interaction among school communities. These relationships further promote organizational citizenship behavior among teachers.

Keywords: Servant leadership, organizational citizenship behavior, social exchange theory

2017 JHLCB

¹ Pensyarah, Kulliyah Muamalat, Kolej Universiti INSANIAH, Kuala Ketil, Kedah.
E-mail: asnani.kuin@gmail.com

² Pensyarah, Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia, Sintok. E-mail: norsiah@uum.edu.my

Pengenalan

Dalam usaha menjadikan Malaysia sebuah negara maju, peranan sistem pendidikan dilihat amat kritikal khususnya dalam menghasilkan guna tenaga yang berpengetahuan, mampu berfikir secara kritis dan kreatif serta berupaya berkomunikasi dengan berkesan pada peringkat global (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Justeru, sekolah berusaha mereka bentuk semula organisasi bagi memenuhi permintaan yang semakin meningkat ke arah fleksibiliti dan keprihatinan terhadap kualiti dan kecemerlangan akademik (Orr & Orphanos, 2011). Oleh sebab guru adalah pelaksana utama kepada sistem pendidikan Negara dan juga penentu utama kepada keberhasilan murid (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012), maka sekolah memerlukan guru yang benar-benar komited terhadap pencapaian nilai, objektif, dan matlamat sekolah (Runhaar, Konermann, & Sanders, 2013) bagi memperkasakan kualiti pendidikan negara. Senario ini menjadikan profesion keguruan semakin mencabar. Peranan guru dilihat semakin rencam dan kompleks (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; Schwabsky, 2014) dan menuntut guru berkorban lebih banyak masa dalam melaksanakan tugas mereka (Brown & Roloff, 2011).

Sekolah kerap bergantung kepada gelagat sukarela guru untuk melakukan kerja-kerja bukan rutin. Gelagat sukarela atau disebut sebagai gelagat kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*, OCB) merupakan peramal penting kepada prestasi sekolah (Burns & DiPaola, 2013; Duyar, Ras, & Pearson, 2015). Dalam konteks organisasi, OCB dilihat sebagai semangat sivik di peringkat mikro iaitu semangat sivik yang dituntut oleh sesuatu pekerjaan bagi meningkatkan keberkesanan organisasi dan prestasi pekerja itu sendiri (Aini Marzita Mansor & Mohd Hasani Dali, 2016). Manakala, 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 (Nasra & Heilbrunn, 2015). Antara contoh OCB dalam kalangan guru termasuklah menjadi ahli jawatankuasa penambahbaikan sekolah, memberi cadangan membina untuk penambahbaikan sekolah, memberi notis cuti lebih awal, dan mengadakan kelas tambahan selepas waktu sekolah (Burns & DiPaola, 2013). Walaupun OCB guru dilihat penting kepada pihak sekolah, namun gelagat ini tidak ditulis dalam deskripsi tugas guru (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; Belogolovsky & Somech, 2010). Oleh itu, mengenal pasti faktor-faktor yang boleh meningkatkan OCB dalam kalangan guru amat diperlukan kerana pihak sekolah tidak berupaya menjangkakan satu set tingkah laku guru yang komprehensif bagi mencapai matlamat sekolah.

Pernyataan Masalah

Jangkaan tinggi masyarakat terhadap sekolah menuntut guru bekerja melangkaui tugas hakiki mereka. Umumnya, masyarakat melihat kecemerlangan sekolah berdasarkan pencapaian akademik pelajar dan kehadiran OCB dalam kalangan guru didapati membantu meningkatkan prestasi akademik pelajar (Burns & DiPaola, 2013; Shaiful Annuar Khalid, Kamaruzaman Jusoff, Mahmod Othman, Mohammad Ismail, & Norshimah Abdul Rahman, 2010; Sun & Leithwood, 2015). Malah guru yang mempamerkan OCB secara berterusan, secara kolektifnya menjadi komponen penting kepada keberkesanan sekolah (D'souza, 2014). Kajian lepas menunjukkan OCB mempunyai hubungan positif dengan iklim sekolah, kesejahteraan guru, pencapaian pelajar serta lain-lain aspek pengajaran dan persekolahan yang bermanfaat dan diakui bahawa OCB

merupakan satu aspek penting kepada sektor pendidikan (Christophersen, Elstad, Solhaug, & Turmo, 2015). Justeru, pemimpin sekolah yang gagal mempromosikan OCB dalam kalangan guru akan menyukarkan pihak sekolah mencapai kecemerlangan yang diimpikan. Hasilnya, negara turut terkesan dalam usaha untuk menikmati pulangan atas pelaburan (*return on investment*, ROI) yang maksimum sedangkan perbelanjaan dalam sektor pendidikan didapati mencatatkan peningkatan yang berterusan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).

Persoalannya, sejauh manakah tahap OCB guru di Malaysia? Kajian OCB dalam kalangan guru sekolah rendah di Malaysia menunjukkan tahap OCB guru adalah tinggi (Aini Marzita Mansor & Mohd Hasani Dali, 2016; Joohari, 2014; Talebloo, Ramli Basri, Aminuddin Hassan, & Asimiran, 2015). Sebaliknya, kajian oleh Nor Laila Elias, Zoharah Omar, dan Khairuddin Idris (2014) menunjukkan tahap OCB guru di sekolah menengah adalah sederhana. Justeru, kajian lanjut masih relevan dilakukan bagi mengesahkan hasil dapatan kajian lepas dan mengenal pasti lain-lain faktor yang menyumbang kepada OCB guru (Duyar et al., 2015; Li, 2013). Semakan kajian lepas mendapati kajian OCB lebih tertumpu kepada empat faktor utama iaitu ciri-ciri individu, ciri-ciri tugas, ciri-ciri organisasi dan kepimpinan (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Kajian ini memberi fokus kepada kepimpinan sebagai faktor penting dalam mempengaruhi OCB guru. Antara gaya kepimpinan yang telah dikaji dalam hubungannya dengan OCB termasuklah kepimpinan transformasi (Abd El Majid & Cohen, 2015; Nasra & Heilbrunn, 2015), kepimpinan transaksi (Oğuz, 2010), kepimpinan berkarisma (Zehir, Müceldili, Altındağ, Şehitoğlu, & Zehir, 2014) dan kepimpinan *servant* (Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2015; Ozyilmaz & Cicek, 2015). Walau bagaimanapun, kajian ini hanya menguji gaya kepimpinan *servant* pengetua terhadap OCB guru kerana kepentingannya sebagai teknik pengurusan yang membolehkan organisasi membangun dan mengekalkan kelebihan daya saing (Newman et al., 2015). Malah persekitaran organisasi kini memerlukan pemimpin yang berkhidmat kepada pengikut supaya pengikut boleh berkembang menjadi pemain utama yang memberi khidmat kepada organisasi dan seterusnya mencapai hasil yang jauh lebih baik berbanding dengan apa yang dihasilkan oleh pemimpin tunggal yang melakukan secara sendirian (Ozyilmaz & Cicek, 2015). Selain itu, pemimpin yang lebih mengambil berat tentang orang lain berbanding diri mereka sendiri adalah seorang yang merendah diri dan kerendahan hati mereka dapat merangsang hubungan yang kukuh dengan pengikut dan menggalakkan pengikut untuk terlibat sepenuhnya dalam kerja mereka (Owens & Hekman, 2015).

Kepimpinan *servant* yang dikaji dalam konteks organisasi bukan berorientasikan keuntungan menunjukkan bahawa kepimpinan *servant* berhubungan dengan keberhasilan pengikut termasuklah sikap kerja (Chung, Jung, Kyle, & Petrick, 2010), OCB (Ozyilmaz & Cicek, 2015) dan prestasi sama ada pada peringkat individu atau unit (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014). Dalam persekitaran sekolah, kajian kepimpinan *servant* masih terhad walaupun gaya kepimpinan *servant* adalah lebih disukai berbanding kepimpinan autoritatif atau kepimpinan memerintah (Zhang, Lin, & Foo, 2012). Kepimpinan *servant* pengetua didapati berhubungan secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru (Ab Ghani Mohd Razi, 2011; Cerit, 2009; Z. Zhang, Lee, & Wong, 2016), komitmen guru (Cerit, 2010) dan pengurusan perubahan di sekolah (Izani & Yahya, 2014). Maka, tujuan utama kajian adalah untuk melanjutkan kajian lepas bagi meningkatkan kefahaman tentang hubungan kepimpinan *servant* dengan OCB. Tujuan khusus kajian adalah untuk menentukan tahap OCB guru dan seterusnya mengetahui sejauh mana kepimpinan *servant* dapat mempengaruhi OCB guru.

Sorotan Karya dan Pembentukan Hipotesis

Kepimpinan *Servant*

Organisasi kini memerlukan pengurusan yang lebih beretika dan berorientasikan keinsanan dan kepimpinan *servant* dilihat mampu memenuhi tuntutan tersebut (van Dierendonck, 2011). Kepimpinan *servant* didefinisikan sebagai mengutamakan keperluan subordinat berbanding keperluan diri sendiri dan menumpukan usaha membantu membangunkan subordinat mencapai potensi diri yang maksimum dan seterusnya, mencapai kejayaan yang optimum dalam kerjaya dan organisasi (Greenleaf, 1977). Menurut Greenleaf (1977), kepimpinan *servant* bukan sekadar teknik pengurusan, sebaliknya ia merupakan cara hidup. Motivasi kepimpinan *servant* dalam melaksanakan tugas bukan ke arah kepentingan diri sendiri, sebaliknya pemimpin *servant* “ingin subordinat memperbaiki diri untuk kebaikan sendiri, dan menganggap pembangunan pengikut bukan untuk memenuhi matlamat pemimpin atau organisasi, tetapi bagi memenuhi matlamat pengikut” (Ehrhart, 2004, h. 69). Kepimpinan *servant* merupakan konstruk pelbagai dimensi (Zhang, Lee, & Wong, 2016). Menurut Liden et al. (2008), kepimpinan *servant* boleh diukur berdasarkan tujuh dimensi iaitu penyembuhan emosi atau sensitif terhadap kekecewaan peribadi pengikut, mencipta nilai kepada komuniti, seperti menggalakkan pengikut untuk melibatkan diri dalam aktiviti sukarelawan yang memberi manfaat kepada masyarakat tempatan, kemahiran konseptual, atau kebolehan penyelesaian masalah dan pengetahuan tugas yang merupakan prasyarat untuk membantu pengikut, pemeraksanaan, membantu subordinat berkembang dan berjaya, mendahulukan subordinat, dan berkelakuan secara beretika.

Walaupun kepimpinan transformasi masih merupakan gaya kepimpinan yang paling popular dalam penyelidikan ilmiah, namun penyelidik kini semakin menyedari bahawa kepimpinan transformasi bukan merupakan satu-satunya cara untuk mencapai matlamat organisasi malah perubahan dalam permintaan juga memberi cabaran kepada konsep kepimpinan tradisional (Brown & Bryant, 2015). Malah, Liden et al. (2008) melaporkan bahawa tingkah laku kepimpinan *servant* menerangkan varians dalam OCB dan prestasi tugas melebihi daripada yang diramalkan oleh pertukaran pemimpin-pengikut (*Leader-Member Exchange*; LMX) dan kepimpinan transformasi. Perhubungan yang terjalin antara pemimpin dan pengikut adalah penting bagi kepimpinan *servant*. Malah tumpuan yang semakin meningkat kepada inovasi, penglibatan dan kesejahteraan pekerja, akauntabiliti, tanggungjawab sosial, pengurusan etika, memenuhi keperluan kesemua pihak berkepentingan, dan keperluan milenium mutakhir ini telah membawa kepada iklim organisasi yang lebih berpusatkan pekerja (Brown & Bryant, 2015). Selain itu, organisasi kini lebih menekankan kepada perkongsian, perhubungan dan perspektif global yang menjadikan interaksi antara pekerja dan majikan sebagai elemen utama (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Kajian lepas menunjukkan bahawa kepimpinan *servant* memberi kesan positif termasuklah kepada prestasi pekerja dan organisasi (Liden et al., 2014), pengurusan perubahan (Izani & Yahya, 2014), komitmen organisasi (Aznarhayu & Nasina, 2014) dan OCB (Bambale, Faridahwati, & Subramaniam, 2015; Newman et al., 2015).

Gelagat Kewarganegaraan Organisasi

Konsep gelagat kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*, OCB) dikatakan bermula daripada konsep kesanggupan untuk bekerjasama (*willingness to cooperate*) yang

diasaskan oleh Barnard (1968). Konsep ini sering kali dikaitkan dengan lain-lain konsep yang mempunyai banyak persamaan, termasuklah tingkah laku peranan ekstra (*extra-role behavior*), tingkah laku prososial organisasi (*prosocial organizational behavior*), tingkah laku spontan (*spontaneous behavior*), dan prestasi mengikut konteks (*contextual performance*). Namun begitu, konsep OCB merupakan konsep yang paling banyak mendapat perhatian para pengkaji (Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007). Istilah OCB pada awalnya ditakrifkan oleh Organ (1988) sebagai “[...] OCB merupakan tingkah laku individu yang mengikut budi bicara, tidak secara langsung atau jelas diiktiraf oleh sistem ganjaran formal, dan secara agregat menggalakkan organisasi berfungsi dengan cekap dan berkesan” (h. 4). Namun definisi ini dianggap kabur sekiranya pekerja tidak dapat membezakan dengan jelas antara IRB (*in-role behavior*) dan ERB (*extra-role behavior*) dalam pekerjaan mereka (Morrison, 1994). Maka Organ (1988) telah menakrifkan semula OCB sebagai “prestasi yang menyokong persekitaran sosial dan psikologi yang mana berlakunya prestasi tugas” (h. 95).

Meskipun minat pengkaji terhadap OCB didapati semakin meningkat, tetapi masih wujud perbezaan pendapat dalam kalangan sarjana OCB berhubung dengan pembentukan konsep dan pengukuran OCB (Marinova, Moon, & Van Dyne, 2010). Sebagai contoh, Hoffman et al. (2007) mendapati OCB terdiri daripada dimensi tunggal setelah mereka melakukan analisis faktor pengesahan ke atas pelbagai bentuk kajian OCB. Sebaliknya, OCB juga dikatakan berbentuk berbilang dimensi berdasarkan anteceden yang dikaji (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; LePine & Van Dyne, 2001; Williams & Anderson, 1991). Organ (1988) memperkenalkan taksonomi OCB dengan mencadangkan model lima dimensi, iaitu altruisme, kehematan, kesantunan, kemurnian sivik dan semangat setiakawan. Williams dan Anderson (1991) kemudiannya membahagikan OCB kepada dua dimensi iaitu: (a) OCB-I (tingkah laku yang ditujukan kepada individu dan secara tidak langsung bermanfaat kepada organisasi) dan (b) OCB-O (tingkah laku yang ditujukan kepada organisasi dan bermanfaat kepada organisasi). Menurut Podsakoff et al. (2000), OCB terdiri daripada lebih 30 dimensi dan kajian lanjut memerlukan pengkaji lebih memahami persamaan dan perbezaan konsep daripada pelbagai jenis OCB. Manakala konstruk OCB dalam konteks sekolah boleh diukur sama ada berdasarkan dimensi tunggal (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001) atau berbilang dimensi (Neves et al., 2014; Somech & Drach-Zahavy, 2000).

Hubungan Kepimpinan *Servant* dengan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi (OCB)

Kajian ini menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*, SET) bagi menerangkan hubungan kepimpinan *servant* dengan OCB. Menurut Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp (2001), teori pertukaran sosial menetapkan bahawa anteceden tertentu di tempat kerja membolehkan wujudnya hubungan interpersonal atau disebut sebagai hubungan pertukaran sosial. Hubungan pertukaran sosial berkembang apabila majikan “mengambil berat tentang pekerja” dan menghasilkan kesan yang bermanfaat (Cropanzano & Mitchell, 2005). Blau (1964) menyatakan bahawa ciri perhubungan antara kedua-dua pihak yang terlibat mungkin memberi kesan kepada proses pertukaran sosial dan ini bermakna perhubungan mempengaruhi jenis pertukaran. Blau turut menjelaskan bahawa pertukaran yang berjaya boleh menyebabkan seseorang individu menjadi komited kepada individu lain dan ini menunjukkan pertukaran boleh memberi kesan kepada perhubungan. Organ (1988, 1990) mencadangkan bahawa pekerja yang menerima layanan istimewa daripada organisasi lebih cenderung untuk membalas apa yang diterimanya melalui tingkah laku altruistik. Oleh sebab kepimpinan *servant* dicirikan sebagai pemimpin yang

mendahului kepentingan diri, menunjukkan keprihatinan dan tanggungjawab, dan bertindak demi kepentingan pengikut (contohnya, membangunkan kemahiran, pengetahuan dan keupayaan pengikut), maka ia dapat mewujudkan konteks sosial yang mana pekerja membalasnya dengan mempamerkan OCB (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). Pengikut bertindak balas terhadap tingkah laku pemimpin *servant* dengan melibatkan diri dalam OCB, secara khususnya sebagai satu bentuk pertukaran yang ditujukan kepada pemimpin mereka dan secara umumnya sebagai satu bentuk pertukaran bagi menyokong dan mengekalkan persekitaran sosial yang positif (Walumbwa et al., 2010).

Kepimpinan *servant* adalah kepimpinan altruistik yang berpotensi dalam menyumbang kepada pembentukan sikap positif pengikut, termasuk OCB (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008). Menurut van Dierendonck (2011), kepimpinan *servant* dijangka dapat meningkatkan kepuasan, komitmen, dan prestasi pekerja kerana kepimpinan *servant* merupakan stail kepimpinan yang berorientasikan pengikut. Semakan kajian lepas menunjukkan kepimpinan *servant* mempunyai hubungan positif dengan OCB pekerja (Bambale et al., 2015; Bobbio, Van Dierendonck, & Manganelli, 2012; F O Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). Walumbwa et al. (2010) telah melakukan kajian ke atas 815 pekerja sepenuh masa di tujuh syarikat multinational yang beroperasi di Kenya dan hasil pemodelan linear berhierarki menunjukkan kepimpinan *servant* secara signifikan meramal OCB pekerja ($\hat{y}=0.45$, $p<0.01$). Dalam kajian lain, yang melibatkan jumlah sampel 800 orang yang bekerja di organisasi berorientasikan keuntungan dan bukan keuntungan menunjukkan kepimpinan *servant* berhubungan secara positif dengan OCB (Bobbio et al., 2012). Seterusnya, Bambale et al. (2015) mendapati tiga dimensi kepimpinan *servant* (penyembuhan emosi, kemahiran konseptual, mendahulukan subordinat) berhubungan secara signifikan dan positif dengan OCBI dan dimensi mencipta nilai kepada komuniti pula menunjukkan hubungan signifikan yang negatif dengan OCBI. Walaupun kajian lepas menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepimpinan *servant* dengan OCB, namun terdapat juga kajian yang tidak menyokong hubungan tersebut (Harwiki, 2013; Ozyilmaz & Cicek, 2015). Harwiki (2013) telah menjalankan kajian ke atas 249 pekerja di Wilayah Jawa Timur dan keputusan kajian menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara kepimpinan *servant* dengan OCB. Manakala Ozyilmaz dan Cicek (2015) yang melakukan tiga siri kajian yang mana OCB sebagai pemboleh ubah bersandar diukur oleh pekerja sendiri (eOCB), penyelia (sOCB) dan rakan sekerja (pOCB), mendapati hubungan kepimpinan *servant* dengan eOCB adalah tidak signifikan.

Walaupun terdapat banyak kajian yang menguji kesan kepimpinan *servant* terhadap OCB pekerja (Bambale et al., 2015; Bobbio et al., 2012; Harwiki, 2013; Ozyilmaz & Cicek, 2015; Walumbwa et al., 2010), namun masih kurang kajian dilakukan dalam kalangan guru sekolah. Kajian lepas yang melibatkan sampel bukan keberangskalian berjumlah 288 orang guru daripada 38 buah sekolah di Western Cape di Afrika Selatan menunjukkan kepimpinan *servant* pengetua sekolah mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan OCB guru (Mahembe & Engelbrecht, 2014). Oleh sebab kepimpinan *servant* didapati memberi kesan kepada OCB pekerja, maka kajian lanjut terhadap hubungan tersebut perlu dilaksanakan, khususnya dalam kalangan guru sekolah. Berdasarkan kepada perbincangan hasil dapatan kajian lepas terhadap hubungan kepimpinan *servant* dengan OCB, maka dirumuskan hipotesis seperti berikut:

H1_a: Kepimpinan *servant* mempunyai hubungan yang signifikan dengan OCB.

Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan semakan kajian lepas, kerangka kajian dibangunkan sebagai satu cara untuk meneroka hubungan antara kepimpinan *servant* dengan OCB guru seperti ditunjukkan dalam Rajah 1 (rujuk Apendik 1). Dalam kajian ini, kepimpinan *servant* adalah pembolehubah bebas dan OCB adalah pembolehubah bersandar. Model hubungan di antara pemboleh ubah kepimpinan *servant* dan OCB adalah berdasarkan teori penukaran sosial oleh Blau (1964). Model yang dicadangkan ini akan memperkukuh keperluan pihak pengurusan sekolah untuk mengenal pasti dimensi tertentu kepimpinan *servant* yang memberi kesan kepada OCB guru.

Kesimpulan dan Kajian Masa Hadapan

Kajian ini menyumbang kepada perkembangan teori penukaran sosial dalam konteks kepimpinan *servant* dan OCB guru. Kajian ini dapat memperluaskan dan memperkayakan literatur yang sedia ada melalui kajian hubungan kepimpinan *servant* dengan OCB. Kajian lepas yang mengkaji hubungan seumpama ini banyak dilakukan dalam konteks bukan pendidikan dan kajian ini lebih memfokuskan kepada konteks pendidikan, khususnya di peringkat sekolah. Hasil dapatan kajian ini nanti diharap akan dapat memberi input kepada Kementerian Pendidikan Malaysia untuk memberi perhatian kepada faktor kepimpinan kerana faktor ini dijangka akan memberi impak yang besar kepada kesanggupan dan kesediaan guru-guru untuk mempamerkan OCB (contohnya, mengajar murid-murid selepas waktu sekolah, memberi cadangan yang inovatif untuk meningkatkan kualiti sekolah) dengan ikhlas demi untuk memartabatkan profesion perguruan dan meningkatkan keyakinan pemegang taruh terhadap keupayaan institusi sekolah melahirkan generasi abad ke-21. Selain itu, hasil dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi input kepada kepimpinan sekolah supaya memberi penghargaan dan pengiktirafan sewajarnya kepada guru-guru yang sanggup bekerja melangkaui tugas hakiki mereka, tanpa mengharapkan sebarang ganjaran daripada pihak sekolah.

Oleh sebab artikel ini hanya merupakan kajian konsep, maka tiada sebarang bukti empirikal yang dapat dikemukakan. Cadangan kajian akan datang diharap dapat mengesahkan model kajian, hubungan di antara kepimpinan *servant* dengan OCB, dengan bukti-bukti hasil dapatan kajian secara empirikal.

Rujukan

- Ab Ghani Mohd Razi. (2011). *Hubungan gaya kepimpinan berkhidmat pengetua-pengetua cemerlang dengan kepuasan kerja guru sekolah-sekolah menengah di daerah Kuala Krai*. Universiti Utara Malaysia.
- 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.

- Aini Marzita Mansor, & Mohd Hasani Dali. (2016). Hubungan dan kesan kepimpinan sendiri guru terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi. In *Proceeding of ICECRS*. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.548>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Aznarahayu, R., & Nasina, M. D. (2014). The relationship between servant leadership and organizational commitment: The Malaysian perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 111–123.
- 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.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: JohnWiley.
- Bobbio, A., Van Dierendonck, D., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229–243.
- Brown, L. A., & Roloff, M. E. (2011). Extra-role time, burnout, and commitment: The power of promises kept. *Business Communication Quarterly*, 74(4), 450–474.
- Brown, S., & Bryant, P. (2015). Getting to know the elephant: A call to advance servant leadership through construct consensus, empirical evidence, and multilevel theoretical development. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(1), 10–35.
- Burns, W. R. T., & DiPaola, M. F. (2013). A study of organizational justice , organizational citizenship behavior , and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 42(1), 4–23.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers ' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301–317.
- Christophersen, K., Elstad, E., Solhaug, T., & Turmo, A. (2015). Explaining motivational antecedents of citizenship behavior among preservice teachers. *Education Sciences*, 5, 126–145.
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T., & Petrick, J. F. (2010). Servant leadership and procedural justice in the U . S . National Park Service : The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3), 1–15.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- D'souza, J. B. (2014). A study of teachers' burnout in relation to organizational citizenship behaviors and teaching experience. *AU Journal of Management*, 2(2), 20–27.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424–447.
- Duyar, I., Ras, N., & Pearson, C. L. (2015). Analysis of teachers' task and extra-role performance under different autonomy regimes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 499–522.

- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (study of outstanding cooperatives in east java province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876–885.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Izani, I., & Yahya, D. (2014). Kepimpinan servant dan pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan di sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(1), 19–26.
- Joohari, A. (2014). *Keadilan Organisasi, Tingkah laku Kewarganegaraan Organisasi dan Kepercayaan di Sekolah Rendah Utara Semananjung Malaysia*. Universiti Sains Malaysia. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- LePine, J., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *The Journal of Applied Psychology*.
- Li, X. (2013). Chinese school teachers' organizational citizenship behavior (OCB): Predictors and outcomes. *PsyCh Journal*, 2, 146–159.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- 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*, 40(1), 1–10.
- Marinova, S. V., Moon, H., & Van Dyne, L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, 63(10), 1463–1485.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2015). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–17.
- Neves, P. C., Paixão, R., Alarcão, M., & Gomes, A. D. (2014). Organizational Citizenship Behavior in Schools : Validation of a Questionnaire. *Spanish Journal of Psychology*, 17, 1–8.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 1–14.

- Nor Laila Elias, Zoharah Omar, & Khairuddin Idris. (2014). Peramal tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) dalam kalangan guru sekolah menengah harian. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 15, 201–217.
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188–1193.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385–423.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). Motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43–72.
- Orr, M. T., & Orphanos, S. (2011). How graduate-level preparation influences the effectiveness of school leaders: A comparison of the outcomes of exemplary and conventional leadership preparation programs for principals. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 18–70.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2015). Modeling how to grow : An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies , and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 1–28.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Future Research, 26(3), 513–563.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers’ organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30(1), 99–108.
- Schwabsky, N. (2014). Teachers’ individual citizenship behavior (ICB): the role of Teachers’ individual citizenship behavior (ICB): the role of optimism and trust. *Journal of Educational Administration*, 52(1), 37–57.
- 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.
- Shaiful Annuar Khalid, Kamaruzaman Jusoff, Mahmud Othman, Mohammad Ismail, & Norshimah Abdul Rahman. (2010). Organizational citizenship behavior as a predictor of student academic achievement. *International Journal of Economics and Finance*, 2(1), 65–71.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers’ extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649–659.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38–66.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Leadership effects on student learning mediated by teacher emotions. *Societies*, 5, 566–582. Retrieved from www.mdpi.com/journal/societies
- Talebloo, B., Ramli Basri, Aminuddin Hassan, & Asimiran, S. (2015). A Survey on the dimensionality of organizational citizenship behaviour in primary schools: Teacher’s perception. *International Journal of Education*, 7(3), 12–30.

- 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. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
- 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.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*.
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., & Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. *Social Behavior & Personality*, 42(8), 1365–1376.
- 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.
- Zhang, Z., Lee, J. C.-K., & Wong, P. H. (2016). Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1147–1167.

Apendik 1

Rajah 1: Kerangka Konsepsual Kajian

