

Kesan Kepimpinan Kebaktian Terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan
Organisasi: Komitmen Organisasi sebagai Pengantara
(*The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Organizational
Commitment as a Mediator*)

Nor Syamaliah Ngah

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)
(Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi, Universiti Teknologi MARA)

Nor Liza Abdullah

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Mohamad Rohieszan Ramdan

(Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris)
Zaleha Yazid

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Norhafizah Abu Hasan

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Tingkah laku kewarganegaraan organisasi merupakan elemen penting dalam aktiviti kesukarelawan dan ini dibuktikan oleh kajian-kajian masa kini yang banyak meninjau mengenai faktor-faktor yang merencanakan penglibatan sukarelawan. Tinjauan literatur menunjukkan tingkah laku kewarganegaraan dipengaruhi oleh faktor berkaitan ciri-ciri sukarelawan dan faktor organisasi. Kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) dalam kalangan sukarelawan. Berdasarkan Model Psikologi Persekitaran dan teori kepimpinan, kajian ini mencadangkan wujudnya hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi, serta hubungan tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai pengantara. Analisis regresi berbilang digunakan untuk menguji hipotesis berdasarkan data daripada 361 orang sukarelawan yang telah melibatkan diri dalam aktiviti sukarela secara aktif dalam tempoh lebih daripada setahun. Hasil dapatan kajian menunjukkan wujudnya hubungan langsung positif yang signifikan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi, serta komitmen organisasi berperanan sebagai pengantara penuh. Kajian ini menunjukkan stail kepimpinan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan ini perlu seiring dengan komitmen sukarelawan. Justeru itu dari perspektif amalan, pihak pengurusan organisasi kesukarelawan perlu memupuk gaya kepimpinan kebaktian melalui latihan-latihan yang sesuai untuk meningkatkan OCB sukarelawan. Secara rumusannya, pendekatan kepimpinan dalam organisasi kesukarelawan perlu menekankan aspek yang berbeza dalam konteks meningkatkan komitmen dan OCB dalam mencapai prestasi yang cemerlang.

Kata kunci: Kepimpinan kebaktian; tingkah laku kewarganegaraan organisasi; komitmen organisasi; sukarelawan

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior is an important element in volunteer activities and this is acknowledged by many studies that explored factors that drive volunteer engagement. A review of the literature showed that organizational citizenship behavior is influenced by factors related to volunteer characteristics and organizational factors. This study was conducted to examine the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior (OCB) among volunteers. Based on the Environmental Psychology Model and leadership theory, this study proposes significant direct relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior, as well as an indirect relationship through organizational commitment as a mediator. Multiple regression analysis was used to test the hypothesis based on the data from 361 volunteers who had been actively involved in voluntary activities for more than a year. The results of the study indicate a significant positive direct relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior, as well as organizational commitment as a mediator. This study shows that leadership style plays an important role in influencing organizational citizenship behavior and this is in line with volunteer commitment. Therefore from the practical perspective, the management of a voluntary organization needs to instill servant leadership through appropriate trainings to increase volunteer's OCB. In conclusion, leadership in voluntary organization emphasizes different aspects of leadership in increasing commitment and OCB to achieve greater performance.

Keywords: Servant leadership; organizational citizenship behavior; organizational commitment; volunteers

Received 7 October 2021; Accepted 10 March 2022

PENGENALAN

Pergolakan dan bencana yang semakin kerap menggugatkan kehidupan manusia masa kini menyaksikan peningkatan peranan sukarelawan bagi menyalurkan bantuan kepada golongan yang memerlukan. Aktiviti sukarelawan dianggap sebagai suatu inisiatif yang murni, dan kesanggupan individu untuk mencurahkan tenaga, masa dan wang tanpa ada imbalan material kepada mereka. Ianya memerlukan jati diri yang kuat bagi menjamin kesinambungan organisasi yang berasaskan matlamat sosial ini. Menurut tinjauan literatur, banyak kajian yang melihat kepada faktor-faktor gelagat yang mempengaruhi penglibatan sukarelawan. Erks et al. (2020) dalam kajiannya di Amerika Syarikat mendapati tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) yang dipamerkan oleh sukarelawan memberi impak yang besar kepada kelestarian organisasi bukan berasaskan keuntungan. Selari dengan itu, kajian oleh Van Schie et al. (2015) mendapati OCB dalam kalangan sukarelawan adalah penting kerana ia memberi kebaikan kepada organisasi secara keseluruhannya. Oleh itu, boleh disimpulkan peranan OCB adalah lebih besar kepada organisasi bukan keuntungan kerana model NPO yang bergerak secara sukarela tanpa struktur kerja yang formal, memerlukan sukarelawan yang sentiasa bersedia melakukan tugas demi mencapai misi organisasi.

Tingkah laku kewarganegaraan organisasi adalah tingkah laku tidak formal yang bukan termasuk dalam peranan tugas kerja tetapi dilaksanakan dengan rela hati bagi memudahkan urusan sesebuah organisasi (Bateman & Organ 1983; Khan et al. 2020). Ia sering diberikan perhatian oleh para pengkaji dan pengamal pengurusan kerana faktor ini mampu membina kekuatan organisasi menerusi hubungan sosial (Podsakoff et al. 2014) dan penerapan OCB berupaya memberi manfaat besar kepada sesebuah organisasi (Chon & Zoltan 2019; Bateman & Organ 1983). OCB akan mewujudkan keseronokan di tempat kerja kerana aura persekitaran sosial yang positif yang seterusnya akan menyebabkan pekerja menjadi semakin produktif (Podsakoff et al. 2014; Khan et al. 2020). Dalam ertikata lain, penerapan OCB yang semakin meningkat dalam organisasi memberi impak besar kepada pengurusan dan pengoperasian dalam sesebuah organisasi (Becton et al. 2017; Fasanmi 2018).

Dalam usaha untuk memastikan wujudnya OCB dalam organisasi, para pengkaji telah meneliti faktor-faktor yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan penerapan OCB. Antara faktor yang sering dikenal pasti oleh kajian lepas untuk meningkatkan OCB ialah kepimpinan (Khan et al. 2020; Liu 2021), keterlibatan kerja (Erks et al. 2020), kontrak psikologi (Aranda et al. 2018), pengurusan sumber manusia (Shao et al. 2019), dan motivasi (Nonnis et al. 2020). Faktor kepimpinan sering menjadi perhatian dalam kajian yang melibatkan OCB kerana kepimpinan merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada kakitangan untuk mempamerkan OCB (Van Schie et al. 2015). Pelbagai gaya kepimpinan telah dibincangkan sebagai faktor penggalak dalam menentukan gelagat pekerja organisasi berasaskan keuntungan, namun kajian yang menjurus kepada kepimpinan organisasi bukan keuntungan masih kurang (Eva et al. 2019; Walumbwa et al. 2010). Antara gaya kepimpinan yang telah dikenal pasti sebagai bersesuaian dengan ciri-ciri organisasi bukan keuntungan ialah kepimpinan kebaktian. Gaya kepimpinan yang meliputi ciri-ciri pemerkasakan kakitangan, rendah diri, mendahulukan kakitangan dan kejujuran merupakan ciri-ciri utama kepimpinan kebaktian (Van Dierendonck 2011; Sendajaya et al. 2019). Gaya kepimpinan ini adalah bersesuaian dengan ciri-ciri organisasi bukan keuntungan kerana sukarelawan tidak sama dengan pekerja yang menerima upah kerana motivasi mereka untuk melibatkan diri dan melaksanakan tugas adalah berbeza (Benevene et al. 2021; Tavanti & Tait 2021).

Kepimpinan kebaktian merupakan pemboleh ubah yang relevan dalam menggalakkan OCB. Ini kerana kepimpinan kebaktian mampu memperkasakan kakitangan, menentang ketidakadilan dan ketidakseaman serta mengekalkan nilai-nilai dominan yang membina motivasi, inspirasi, dan komitmen untuk mencapai misi organisasi (Greenleaf 1977; Wu et al. 2021). Menurut Wu et al. (2021) kepimpinan kebaktian melahirkan rasa bertanggungjawab untuk terus membantu masyarakat dalam persekitaran mereka. Selain itu, kepimpinan kebaktian dilihat sebagai faktor yang memupuk OCB secara langsung dan tidak langsung menerusi peningkatan komitmen (Howladar & Rahman 2021; Winston & Fields 2015). Ini dijelaskan menerusi ciri kepimpinan kebaktian yang meliputi keinginan pemimpin untuk memenuhi keperluan kakitangan dan memastikan kakitangannya semakin maju dalam kerjaya (Greenleaf 1977; Liao et al. 2021). Di samping itu, amalan gaya kepimpinan kebaktian memberi kesan kepada pencapaian yang lebih cemerlang dalam setiap tugas yang diberikan (Gašková 2020). Justeru, kajian ini dijalankan untuk mengkaji kewujudan hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dan OCB dalam organisasi bukan berasaskan keuntungan.

Di Malaysia, organisasi bukan berasaskan keuntungan (*Non-Profit Organization* - NPO) yang berdaftar dengan Pendaftaran Pertubuhan (ROS) pada tahun 2019 adalah sebanyak 72,244 organisasi (Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia, 2020). Terdapat 11 kategori utama, iaitu kebajikan, agama, sosial, rekreasi, faedah

bersama, hak asasi manusia, persatuan perdagangan, budaya, politik, pengguna dan keselamatan. Walau bagaimanapun, peningkatan dalam jumlah NPO adalah tidak selari dengan jumlah peningkatan sukarelawan di Malaysia. Menurut beberapa pengkaji (Normah et al. 2020; Rabun et al. 2017) sukarelawan yang terus kekal dalam melakukan aktiviti sukarelawan masih berada di tahap yang rendah dan berada pada paras yang kurang memuaskan. Tambahan pula, majoriti sukarelawan adalah terdiri daripada golongan belia seperti pelajar sekolah, kolej dan universiti berbanding golongan dewasa (Hamzah et al. 2015). Ini menunjukkan bahawa golongan dewasa masih kurang aktif dalam aktiviti kesukarelawan dan seterusnya menimbulkan cabaran dalam kelestarian NPO.

Untuk terus bertahan, NPO memerlukan mekanisme untuk mengekalkan sukarelawan dalam memastikan aktiviti NPO dapat dilaksanakan dengan berkesan. Justeru, amat penting bagi NPO untuk memahami kesan langsung kepimpinan kebaktian ke atas OCB dan kesan tidak langsung faktor perantara seperti komitmen organisasi bagi memastikan OCB dapat diterapkan dalam kalangan sukarelawan (Amah 2018; Eva et al. 2019; Luu 2019). Podsakoff et al. (2000) merumuskan kepimpinan kebaktian memberi pengaruh yang baik terhadap OCB apabila pemimpin dapat mewujudkan persekitaran sosial yang lebih positif dalam organisasi, berupaya mengurangkan kadar ketidakhadiran dan niat untuk berhenti kerja serta meningkatkan kesejahteraan dan produktiviti dalam sesebuah organisasi. Walaupun banyak kajian telah mendapati kepimpinan kebaktian boleh mempengaruhi OCB, namun masih kurang yang meninjau faktor-faktor gelagat pekerja yang meningkatkan hubungan tersebut (Hunter et al. 2013; Thao & Kang 2020; Elche et al. 2020). Menurut McBey et al. (2017), komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap tingkah laku kakitangan. Seiring dengan ini, Khan et al. (2016) dalam kajian mereka di Malaysia mendapati komitmen organisasi berupaya mempengaruhi kakitangan untuk mempamerkan OCB. Justeru itu, komitmen organisasi boleh dilihat sebagai faktor yang diperlukan untuk menghubungkan antara gaya kepimpinan dan OCB. Dalam kajian ini, komitmen organisasi dikaji sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB.

Berdasarkan kepada perbincangan di atas, kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dan OCB dalam kalangan sukarelawan organisasi bukan berasaskan keuntungan; dan, hubungan tidak langsung antara kepimpinan kebaktian dan OCB melalui komitmen organisasi yang berperanan sebagai pemboleh ubah pengantaraan. Kajian ini menjangkakan gaya kepimpinan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Di samping itu, hasil kajian ini akan membantu pengurusan organisasi sukarela untuk merancang latihan bagi melahirkan pemimpin kebaktian yang lebih berwibawa.

Perbincangan kajian ini diteruskan dengan ulasan literatur yang akan menjadi asas kepada pembentukan model kajian dan pembangunan hipotesis. Ini diikuti oleh kaedah kajian dan dapatan kajian. Akhir sekali, perbincangan yang lebih mendalam mengenai dapatan kajian akan dibentangkan dan rumusan kajian akan mengutarakan implikasi dan limitasi kajian.

ULASAN LITERATUR, MODEL DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI

Tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) didefinisikan sebagai tingkah laku tidak formal yang bukan disenaraikan dalam peranan tugas pekerja, yang mempengaruhi keberkesanan organisasi (Bateman & Organ 1983). OCB adalah tingkah laku secara sukarela (Organ & Konovsky 1989), yang melampaui tingkah laku kerja formal (Podsakoff et al. 1990). Kewujudan OCB mendorong pekerja untuk mengambil tindakan bukan berdasarkan perintah dan arahan eksplisit (Nadeak et al. 2021), tetapi bertindak secara sukarela atas rasa tanggungjawab untuk memastikan kejayaan organisasi (Ajlouni et al. 2021).

OCB terbahagi kepada dua dimensi, iaitu organisasi (OCB-O) dan individu (OCB-I) (Lee & Allen 2002). Secara amnya, OCB sering dilihat dalam perspektif hubungan antara sikap kerja dan prestasi kerja (Nadeak et al. 2021). OCB adalah satu indikator yang penting bagi memahami sejauh mana individu komited atau menunjukkan komitmen yang baik dalam tugas yang dilakukan. Menurut Organ (1990) dan Podsakoff et al. (1990), OCB adalah istilah psikologi yang digunakan untuk menerangkan tingkah laku sukarela individu yang dilakukan dalam organisasi. Elemen "sukarela" dalam definisi OCB menunjukkan bahawa OCB hanya akan berlaku apabila individu melaksanakan sesuatu tingkah laku tanpa arahan atau pun disebabkan oleh struktur kerja. Elemen ini adalah sangat penting dalam organisasi bukan keuntungan yang digerakkan oleh tenaga sukarelawan sepenuhnya. Oleh itu, OCB adalah relevan digunakan untuk mengenal pasti tingkah laku kesukarelawan. Di antara, ciri-ciri tingkah laku sukarelawan yang dijelaskan adalah seperti altruisme, kesantunan, setia kawan, kehematan dan kemurnian sivik.

Dalam konteks organisasi bukan berasaskan keuntungan, OCB-O dapat ditunjukkan sebagai empati dalam bentuk sokongan peribadi kepada masyarakat, manakala OCB-I merupakan perasaan yang wujud dalam diri individu untuk membantu komuniti yang memerlukan bantuan (Li et al. 2014). Kajian mengenai OCB dalam

NPO. Podsakoff et al. (2014) menjelaskan bahawa pekerja yang mempunyai OCB-O lebih memupuk nilai-nilai murni dalam menjalankan tugas berbanding OCB-I. Adalah jelas, demi kepentingan organisasi dan rakan-rakan sekerja, pekerja lebih memberikan perhatian terhadap OCB-O kerana dapat membantu melancarkan proses dalam organisasi secara lebih menyeluruh.

KEPIMPINAN KEBAKTIAN

Istilah “kepimpinan kebaktian” diperkenalkan oleh Robert Greenleaf (1970) dalam penulisan artikel "*The Servant Leader*". Kepimpinan kebaktian merupakan satu pendekatan gaya kepimpinan yang menyeluruh yang merangkumi konsep etika, rasional, kerohanian dan emosi. Menurut Greenleaf (1970), konsep ini bermula dengan perasaan secara semula jadi untuk berkhidmat. Hasil daripada perasaan untuk berkhidmat menimbulkan keinginan untuk menjadi seorang pemimpin. Falsafah kepimpinan kebaktian adalah bertunjangkan kepada dua motivasi utama yang dinyatakan sebagai 'pertama berkhidmat, kedua memimpin' (Greenleaf 1970). Dalam erti kata lain, pemimpin perlu mempunyai perasaan ingin berkhidmat dahulu sebelum menjadi pemimpin.

Kepimpinan kebaktian didasari oleh falsafah di mana pemimpin yang mengutamakan keperluan kakitangan, empati dan mengamalkan tingkah laku beretika adalah pemimpin yang berkemampuan tinggi untuk memotivasikan kakitangan (Greenleaf 1970). Kajian Sousa dan van Dierendonck (2017) menggambarkan kepimpinan kebaktian sebagai suatu model kepimpinan yang menjaga kebajikan kakitangan dan kerendahan hati, dan ini akan terserlah dalam setiap tindakan yang dilaksanakan oleh pemimpin kebaktian. Dalam masa yang sama pemimpin kebaktian juga menunjukkan rasa tanggungjawab terhadap pertumbuhan organisasi (Whittington 2017) dan kepentingan pemegang taruh termasuk kakitangan dan pelanggan (Mostafa 2021). Justeru, kepimpinan kebaktian dilihat sebagai amalan kepimpinan yang menitikberatkan kebaikan kepada orang lain dan bukan didorong oleh kepentingan diri pemimpin itu sendiri.

KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi ditakrifkan sebagai hubungan psikologi antara kakitangan dan majikan yang mengikat keduanya untuk terus kekal bersama organisasi (Allen & Meyer 1996). Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan elemen pelbagai dimensi dalam menjelaskan hasil-hasil positif yang diterima seperti kesungguhan, pengekalan dan prestasi kerja (Booth-Kewley et al. 2017; Dawley et al. 2005). Walaupun konsep komitmen organisasi tertumpu kepada kajian tentang pekerja dalam organisasi berasaskan keuntungan, kajian komitmen organisasi juga adalah penting kepada sukarelawan. Dalam konteks sukarelawan, komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap dan kesanggupan sukarelawan untuk mendedikasikan masa dan usaha kepada organisasi tanpa pampasan kewangan (Bang et al. 2013; McBey et al. 2017). Bang et al. (2013) telah menjalankan kajian ke atas 214 orang sukarelawan di Amerika Syarikat yang mendapati komitmen sukarelawan adalah penting kerana ia menyumbang kepada tingkah laku positif dalam kalangan sukarelawan.

Komitmen kakitangan terhadap organisasi terbahagi kepada tiga jenis komitmen (Meyer & Allen 1997). Pertama, komitmen afektif yang merujuk kepada ikatan perasaan kakitangan untuk terus mengekalkan penglibatan mereka dalam organisasi. Kedua, komitmen berterusan adalah kesedaran kakitangan bahawa kos operasi di dalam organisasi yang berkaitan dengan keputusan mereka untuk terus kekal berkhidmat atau meninggalkan organisasi tersebut. Ketiga, komitmen normatif merupakan perasaan untuk kekal berdasarkan nilai dan tanggungjawab moral yang menjadi norma dan nilai kerja dalam organisasi tersebut. Menurut Erdurmazli (2019), komitmen afektif adalah komponen yang paling tepat untuk menilai komitmen organisasi dalam konteks kesukarelawan. Ini adalah kerana penglibatan sukarelawan dalam organisasi bukan keuntungan bukan didorong oleh faktor kewangan, maka elemen komitmen afektif akan mendorong mereka untuk terlibat dalam aktiviti organisasi. Ini adalah selari dengan dapatan kajian yang menunjukkan pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang kuat mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai tahap prestasi yang lebih tinggi dan memberikan sumbangan yang lebih bermakna berbanding pekerja yang mempunyai komitmen berterusan atau normatif (Fullerton 2014). Ini turut disokong oleh Bang et al. (2013) yang menyatakan bahawa penekanan kepada komitmen afektif dalam kalangan sukarelawan berupaya meningkatkan hubungan emosi yang kuat dengan organisasi bukan berasaskan keuntungan ini, dan elemen ini memberi impak kepada tingkah laku mereka. Adalah jelas, komitmen afektif lebih memberikan kesan yang baik untuk menilai komitmen organisasi dalam kalangan sukarelawan berbanding komitmen normatif dan berterusan.

MODEL PSIKOLOGI PERSEKITARAN DAN TEORI KEPIMPINAN

Model psikologi persekitaran oleh Mehrabian dan Russell (1974) dijadikan asas dalam kerangka kajian ini untuk menjelaskan mengenai kesan persekitaran terhadap tingkah laku individu. Model ini terdiri daripada komponen yang merangkumi rangsangan persekitaran, tindak balas emosi dan tindak balas tingkah laku (Mehrabian &

Russel 1974). Dalam kata lain, model ini menjelaskan bagaimana rangsangan persekitaran mempengaruhi reaksi emosi seseorang yang akhirnya memberi kesan terhadap tingkah laku secara positif atau negatif (Mehrabian & Russel 1974). Model psikologi persekitaran ini juga digunakan sebagai teori asas untuk memahami tindak balas afektif kakitangan, produktiviti, motivasi, dan tingkah laku dalam organisasi (Chen & Zhang 2018; Kaplan & Kaplan 2009). Kajian lepas mendapati bahawa rangsangan persekitaran meningkatkan bukan sahaja sikap yang positif tetapi juga tingkah laku mereka dalam organisasi (Cho et al. 2020; So et al. 2021).

Dalam konteks NPO, Wisner et al. (2005) menggunakan model ini untuk mengkonseptualisasikan kesetiaan sukarelawan dalam NPO. Ini kerana sukarelawan yang memberi perkhidmatan kepada masyarakat, maka, NPO memerlukan gaya kepimpinan yang berupaya membentuk situasi kerja yang lebih baik seterusnya memberi impak kepada tingkah laku mereka seperti OCB (Aboramadan & Kundi 2020). Justeru itu, model psikologi persekitaran dalam kajian ini menggambarkan gaya kepimpinan kebaktian sebagai pengaruh utama persekitaran kerja sukarela, yang berpotensi menimbulkan tindak balas emosi sukarelawan (iaitu komitmen organisasi), menghasilkan tindak balas tingkah laku (iaitu OCB). Adalah jelas, kepimpinan kebaktian dalam model ini berupaya menjelaskan kesan tindak balas OCB, di samping adanya mekanisme komitmen organisasi sebagai pengantara yang dapat mempengaruhi tingkah laku sukarelawan untuk mempamerkan OCB.

Kajian lepas telah menghasilkan pelbagai teori kepimpinan bagi mencapai kepimpinan berkesan. Majoriti sarjana bersetuju bahawa pendekatan untuk memahami bidang kepimpinan boleh dijelaskan melalui penelitian terhadap sekurang-kurangnya empat generasi teori, iaitu Teori Sifat, Teori Tingkah laku, Teori Kontingensi dan Teori Transformasi. Di antara teori-teori tersebut, teori tingkah laku lebih menekankan tentang gaya kepimpinan berbanding teori-teori lain. Teori tingkah laku menjelaskan tentang gaya kepimpinan dengan melihat kepada tingkah seseorang pemimpin. Walaupun, teori kepimpinan adalah berbeza-beza, namun peranan utama dalam kepimpinan adalah mempengaruhi kakitangan melakukan sesuatu bagi mencapai sesuatu matlamat (Northouse 2021). Dalam konteks ini, kepimpinan kebaktian bergantung kepada sifat pemimpin, iklim sesebuah organisasi, masa dan situasi kakitangan (Noor et al. 2015). Oleh itu, bagi mencapai kepimpinan berkesan, pemimpin perlu memilih gaya kepimpinan yang sesuai yang difikirkan mampu mencapai matlamat organisasi.

KEPIMPINAN KEBAKTIAN DAN KOMITMEN ORGANISASI

Terdapat pelbagai gaya kepimpinan dan setiap gaya kepimpinan mempunyai pengaruh yang berbeza terhadap organisasi (Othman et al 2012; Saiful Azizi et al. 2019; Huertas-Valdivia et al. 2019). Kajian oleh Lian dan Tui (2012) mendapati, faktor kepimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi. Dalam konteks organisasi bukan keuntungan, ramai pengkaji merumuskan kepimpinan kebaktian merupakan gaya kepimpinan yang lebih sesuai dan berkesan untuk organisasi bukan berasaskan keuntungan (Spears 1998; Hernández-Perlines & Araya-Castillo, 2020; Benevene et al. 2021). Seperti kajian Hernández-Perlines dan Araya-Castillo (2020) yang menyimpulkan bahawa kepimpinan kebaktian lebih sesuai dan efektif untuk organisasi bukan berasaskan keuntungan yang tidak melibatkan pampasan berbentuk kewangan, sebaliknya pampasan berbentuk intrinsik. Selain itu, Schneider dan George (2011) dan Benevene et al. (2021) pula mendapati kepimpinan kebaktian adalah sesuai untuk organisasi yang menjalankan kerja-kerja sukarela kerana pemimpin kebaktian memberi kesan positif kepada sukarelawan yang akhirnya membantu meningkatkan komitmen dan perasaan ingin membantu orang lain.

Kajian lalu oleh Erduzamazli (2019) di Turki ke atas 385 sukarelawan dalam enam buah organisasi bukan berasaskan keuntungan mendapati pemimpin kebaktian boleh meningkatkan komitmen kakitangan. Selain itu, kajian oleh Mejheirkouni (2020) ke atas sukarelawan di Syria mendapati ciri-ciri pemimpin kebaktian seperti jujur, mendahulukan kakitangan, empati dan bertanggungjawab merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen sukarelawan untuk terus berkhidmat bersama organisasi bukan berasaskan keuntungan tersebut. Lebih jelas lagi, kajian-kajian lepas (Mazarei et al. 2013; Veres et al. 2019; Mejheirkouni 2020) mendapati pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian mendorong kakitangan untuk cenderung memberi komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas. Berdasarkan sorotan literatur yang telah dibincangkan di atas, hipotesis yang dibentuk adalah seperti berikut:

H₁ Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan komitmen organisasi.

KEPIMPINAN KEBAKTIAN DAN TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI

Kepimpinan kebaktian merupakan faktor penting dalam mempengaruhi OCB (Podsakoff et al. 1990). Ini kerana pemimpin kebaktian yang menunjukkan keprihatinan yang kuat terhadap keperluan kakitangan dan bertindak secara adil, serta dapat menjalin hubungan yang baik dengan kakitangan mereka (Chon & Zoltan 2019). Apabila hubungan ini terjalin, maka kakitangan mula mempamerkan OCB (Ye et al. 2019). Menurut Newman et al. (2017) apabila pemimpin kebaktian menonjolkan identiti mereka yang tulus dalam membantu orang lain, ia

akan mencetuskan perasaan dalam kalangan kakitangan untuk turut sama membantu orang lain. Di samping itu, keprihatinan pemimpin kebaktian yang kuat terhadap perkembangan kakitangannya, mendorong kakitangan untuk membalas dengan tingkah laku positif seperti OCB (Eva et al. 2019). Adalah jelas kepimpinan kebaktian yang mendahulukan kakitangan akan mempengaruhi kakitangan untuk mempamerkan tingkah laku yang positif.

Beberapa kajian lalu telah mengkaji gaya kepimpinan dalam mempengaruhi OCB seperti kepimpinan transformasi (Emami et al. 2012), kepimpinan transaksional (Dartey-Baah & Addo 2019) dan pertukaran pemimpin-ahli (Teng et al. 2020). Kajian oleh Khan et al. (2020) di Sepanyol ke atas kakitangan dalam sektor perkhidmatan mendapati OCB adalah baik hasil daripada kepimpinan kebaktian yang dilaksanakan secara lebih efektif. Sementara, hasil dapatan kajian oleh Santa Mira dan Margaretha (2014) ke atas kakitangan perpustakaan di Indonesia mendapati pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian menggalakkan kakitangan untuk mempamerkan OCB dan seterusnya meningkatkan keberkesanan pengurusan. Dalam kata lain, kajian-kajian lepas (contoh Park 2018; Panaccio et al. 2015) mendapati kepimpinan kebaktian berupaya memberi galakan kepada organisasi untuk terus melaksanakan OCB secara lebih produktif. Hasil perbincangan di atas, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₂ Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

KOMITMEN ORGANISASI DAN TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI

Kefahaman tentang konsep komitmen adalah penting bagi menghasilkan OCB dalam kalangan organisasi bukan berasaskan keuntungan. Komitmen organisasi adalah satu keadaan psikologi yang memberi impak keinginan sukarelawan untuk kekal bersama organisasi (Meyer & Allen 1991). Menurut Aboramadan & Kundi (2020) dan Campbell dan Hwa (2014), komitmen organisasi dapat berkembang menjadi ikatan yang lebih kuat antara kakitangan dan organisasi. Van Schie et al. (2015) menjelaskan bahawa OCB dalam kalangan organisasi bukan berasaskan keuntungan adalah penting kerana saling memberi kebaikan dan memberi motivasi yang tinggi untuk menarik lebih ramai sukarelawan. Di samping itu, penglibatan individu dalam aktiviti sukarela yang semakin tinggi turut memberi kesan yang tinggi terhadap OCB (Erks et al. 2020). Adalah jelas komitmen organisasi penting dalam sesebuah organisasi, terutama bagi organisasi yang berasaskan kesukarelawan supaya dapat meningkatkan OCB.

Menerusi kajian yang dijalankan oleh Khan et al. (2016) di Malaysia ke atas guru mendapati bahawa komitmen mempunyai hubungan positif dengan OCB guru. Ini menunjukkan bahawa apabila komitmen mereka meningkat, maka OCB pendidik terhadap pelajar turut meningkat (Mirabizadeh & Gheitasi 2012; Naqvi et al. 2013). Seiring dengan itu, kajian oleh Nurjanah, Pebianti dan Handaru (2020) ke atas kakitangan sektor awam di Indonesia turut mendapati bahawa apabila komitmen organisasi meningkat, maka kecenderungan untuk mempamerkan OCB turut meningkat. Lebih jelas lagi, kajian-kajian lalu (Mirabizadeh & Gheitasi 2012; Hasani et al. 2013; Ferdus & Kabir 2018; Khaola & Rambe 2020) menjelaskan bahawa komitmen organisasi yang baik berupaya mempengaruhi OCB, terutamanya kakitangan dalam sesebuah organisasi. Berdasarkan penjelasan kajian empirikal di atas, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₃ Komitmen organisasi mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PENGANTARA DALAM HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN KEBAKTIAN DENGAN TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI

Dalam kajian ini, komitmen organisasi dicadangkan bertindak sebagai pemboleh ubah pengantaraan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB. Sorotan literatur menunjukkan kepimpinan kebaktian mempunyai kesan yang positif terhadap OCB (Cho & Dansereau 2010) seperti meningkatkan persekitaran sosial dalam organisasi, mengurangkan kadar ketidakhadiran dan niat untuk berhenti kerja, meningkatkan kesejahteraan pekerja dan meningkatkan produktiviti dan prestasi organisasi (Podsakoff et al. 2000). Namun begitu, kepimpinan kebaktian memerlukan mekanisme komitmen organisasi bagi menjelaskan bagaimana ia dapat meningkatkan OCB secara lebih berkesan (Amah 2018). Menurut Khaola dan Rambe (2020), apabila komitmen organisasi wujud, maka kepimpinan kebaktian berupaya meningkatkan kecenderungan kakitangan untuk mempamerkan OCB dan seterusnya memberi kesan yang terhadap keberkesanan organisasi.

Menurut Moore et al. (2020), perkhidmatan pemimpin kepada kakitangan akan menghasilkan perkhidmatan timbal balik daripada kakitangan kepada pemimpin. Jika pemimpin melayani kakitangan, maka kakitangan akan meneladaninya dengan memberi perkhidmatan kepada orang lain (Greenleaf 1977). Keadaan ini amat bersesuaian dengan konsep organisasi bukan berasaskan keuntungan yang memberi perkhidmatan kepada masyarakat. Pendekatan yang sama turut diperjelaskan oleh Moore et al. (2020), iaitu kakitangan yang

melihat pemimpinnya membantu kakitangan lain apabila memerlukan bantuan dapat memotivasikan diri mereka untuk membalas dan membuat perkara yang sama kepada orang lain. Ciri-ciri pemimpin kebaktian bukan sahaja berupaya meningkatkan pengetahuan dan kemahiran sukarelawan, tetapi ia juga mendorong perasaan tanggungjawab kepada organisasi dan rakan sekerja melalui komitmen (Erdurmazli 2019), iaitu dengan membantu rakan dalam organisasi dan membantu orang lain dalam aktiviti-aktiviti organisasi bukan berasaskan keuntungan (Schneider & George 2011). Oleh yang demikian, individu yang mempunyai komitmen cenderung untuk terus setia kepada organisasi dalam tempoh yang lebih lama (Kappelides et al. 2020). Dapatan ini dikukuhkan lagi dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Bantha dan Sahni (2021) di India yang mendapati bahawa kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif dengan OCB dan faktor efikasi sendiri dan harga diri menjadi faktor pengantara dalam hubungan ini. Sementara itu, dapatan Nangoli et al. (2020) ke atas kakitangan hospital di Uganda mendedahkan bahawa komitmen organisasi merupakan mekanisma yang menjadi perantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB.

Oleh itu, kajian ini mencadangkan bahawa beberapa kesan tingkah laku kepimpinan kebaktian terhadap OCB sukarelawan dapat dilaksanakan berdasarkan komitmen organisasi sukarelawan. Memandangkan terdapat hubungan antara kepimpinan kebaktian dan komitmen organisasi, dan hubungan antara komitmen organisasi dan OCB, adalah dijangkakan terdapat pengaruh tingkah laku kepimpinan kebaktian terhadap OCB sukarelawan melalui pengaruh komitmen organisasi dalam kalangan sukarelawan. Ini kerana pemimpin tidak hanya mempengaruhi sukarelawan melalui komitmen organisasi, sebaliknya dapatan kajian lepas (Erdurmazli 2019; Kappelides et al. 2020; Park 2018) menunjukkan bahawa komitmen organisasi sebenarnya adalah faktor perantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB. Secara keseluruhannya, berdasarkan bukti-bukti empirikal mengenai peranan komitmen organisasi sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB, kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

- H₄ Komitmen organisasi bertindak sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

KAEDAH KAJIAN

SAMPEL KAJIAN DAN KAEDAH PENGUMPULAN DATA

Kajian ini menggunakan data daripada 361 responden yang merupakan individu yang terlibat secara aktif dalam aktiviti sukarelawan di Malaysia. Responden merupakan ahli dalam pertubuhan persatuan sukarelawan yang merupakan organisasi bukan berasaskan keuntungan. Pemilihan organisasi bukan berasaskan keuntungan adalah disebabkan mereka merupakan pertubuhan persatuan sukarelawan yang mempunyai bilangan ahli paling ramai berbanding organisasi berasaskan keuntungan (Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia, 2020). Pensampelan mudah digunakan dan proses pengumpulan data dijalankan secara keratan rentas dengan menggunakan kaedah tinjauan menggunakan soal selidik yang diedarkan secara talian (*Google Form*) disebabkan situasi negara pada masa ini yang dilanda pandemik COVID-19. Proses pegerangan dijalankan dengan menghantar e-mel dan juga *facebook* rasmi NPO. Setiap responden diberikan satu set soal selidik yang mengandungi surat yang menerangkan tujuan kajian, kerahsiaan dan kesukarelaan penglibatan serta soalan-soalan berkaitan pemboleh ubah yang dikaji. Daripada 400 soal selidik yang diterima, hanya 361 sesuai untuk digunakan dalam kajian ini dan jumlah ini mencukupi untuk menjalankan teknik analisis *PROCESS macro* (Faul et al. 2007).

Analisis terhadap maklumat latar belakang responden menunjukkan majoriti responden terdiri daripada perempuan, iaitu 57.0 peratus berbanding responden lelaki 43.0 peratus. Dari segi umur, usia secara purata adalah 22.12 tahun (1.73%) di mana majoriti berumur 21 hingga 30 tahun (75%), diikuti umur di bawah 21 tahun (21%) dan umur lebih dari 31 tahun (4%). Tahap pendidikan pula, majoriti sukarelawan adalah pemegang ijazah, iaitu 65.0 peratus berbanding diploma 35.0 peratus. Dari aspek penglibatan dalam aktiviti kesukarelawan, sebahagian besar responden bersetuju bahawa mereka terlibat dalam aktiviti sukarelawan dalam tiga bulan terakhir (94.2%), berbanding 5.8% yang tidak aktif. Secara kesimpulannya, jumlah responden adalah majoriti daripada bangsa Melayu, yang terdiri daripada golongan muda yang berumur antara 21 hingga 30 tahun serta aktif dalam aktiviti kesukarelawan.

PENGUKURAN KONSTRUK

Soal selidik ini dibahagikan kepada empat bahagian dan turut disediakan dalam dwibahasa, iaitu Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris. Dalam soal selidik ini juga, responden diminta untuk menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap pernyataan yang diberikan dengan menggunakan skala Likert 5 mata yang bermula dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Bahagian A: merangkumi maklumat sosio-demografi responden seperti jantina, umur, tahap pendidikan, dan pengalaman menyertai aktiviti sukarelawan dalam tiga bulan terakhir.

Bahagian B: berkaitan dengan kepimpinan kebaktian diukur menggunakan pengukuran Sendjaya et al. (2019) yang mengandungi 6 item soalan. Contoh pernyataan dalam pengukuran kepimpinan kebaktian seperti “*menggunakan kuasa dalam berkhidmat kepada orang lain dan bukan untuk kepentingan dirinya sendiri*”.

Bahagian C: berkaitan tingkah laku kewarganegaraan organisasi diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Lee dan Allen (2002) yang mempunyai dua dimensi, iaitu organisasi mempunyai 8 item soalan dan individu juga 8 item soalan. Contoh pernyataan berkaitan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (dimensi organisasi) seperti: “*menghadiri majlis yang tidak perlu tetapi membantu dalam mengekalkan imej organisasi*”, manakala tingkah laku kewarganegaraan organisasi (dimensi individu) seperti “*menawarkan diri saya untuk membantu rakan sekerja yang mengalami masalah berkaitan kerja*”.

Bahagian D: berkaitan komitmen organisasi diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Allen dan Meyer (1996) yang mempunyai 6 item soalan. Contoh pernyataan berkaitan komitmen organisasi seperti: “*saya akan rasa gembira jika berkhidmat dengan organisasi ini sehingga akhir tempoh kerjaya saya*”.

DAPATAN KAJIAN

PROCESS macro menggunakan statistik *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 23 menggunakan Model 4 oleh Hayes (2018) telah dijalankan untuk menguji hipotesis kajian. Sebelum menguji hipotesis, kajian ini terlebih dahulu melaksanakan kesahan konstruk yang melibatkan pengujian pemuatan dan muatan silang (*loading dan cross loading*), statistik deskriptif dan korelasi konstruk serta ujian kebolehpercayaan.

MODEL PENGUKURAN

Model pengukuran dalam kajian ini dilakukan dengan menggunakan (i) kebolehpercayaan indikator berdasarkan nilai muatan faktor, (ii) ketekalan dalaman berdasarkan nilai Alpha Cronbach dan kebolehpercayaan komposit, (iii) kesahan konvergen berdasarkan nilai purata varian terekstrak (*Average Varians Extracted – AVE*) dan (iv) kesahan diskriminan berdasarkan nilai muatan faktor silang, kriteria Fornell-Larcker dan Nisbah Heterotait-Monatrait (*Heterotait-Monatrait Ratio - HTMT*) (Hair et al. 2014).

Jadual 1 menunjukkan nilai muatan faktor bagi model pengukuran adalah memuaskan iaitu melebihi 0.70 (Hair et al, 2014; Hair et al, 2010). Dapatan ini juga menunjukkan bahawa kebolehpercayaan nilai Alpha Cronbach dan komposit telah dicapai di mana kesemua pemboleh ubah pendam mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi (melebihi nilai 0.90). Ini bermakna setiap pemboleh ubah pendam di dalam model ini mempunyai kebolehpercayaan ketekalan dalaman yang sah (Hair et al. 2017).

JADUAL 1. Pemuatan pengukuran item

Konstruk	Item	Muatan	Cronbach's Alpha	Kebolehpercayaan Komposit	Purata Varian Diekstrak (AVE)
Kepimpinan kebaktian	SL1	0.888	0.754	0.746	0.515
	SL2	0.824			
	SL3	0.753			
	SL4	0.724			
	SL5	0.793			
	SL6	0.775			
Komitmen Organisasi	AF1	0.788	0.898	0.920	0.506
	AF2	0.824			
	AF3	0.852			
	AF4	0.795			
	AF5	0.828			
	AF6	0.784			
Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (OCB)	OCBI 1	0.752	0.820	0.804	0.523
	OCBI 2	0.716			
	OCBI 3	0.712			
	OCBI 4	0.702			
	OCBI 5	0.751			

OCBI 6	0.868
OCBI 7	0.765
OCBI 8	0.701
OCBO 1	0.819
OCBO 2	0.764
OCBO 3	0.716
OCBO 4	0.765
OCBO 5	0.748
OCBO 6	0.714
OCBO 7	0.823
OCBO 8	0.845

Seterusnya, kesahan konvergen melihat sejauh mana suatu item berkorelasi secara positif dengan item lain dalam konstruk yang sama (Hair et al. 2014; Hair et al, 2010). Ramdan et al. (2022) mencadangkan nilai varians purata yang diekstrak (AVE) perlu lebih daripada 0.50 untuk menilai kesahan konvergen. Menerusi Jadual 1, nilai AVE berada dalam julat 0.50 atau lebih tinggi dan ini menunjukkan kesahan konstruk. Konstruk yang mempunyai nilai AVE lebih besar daripada 0.50 menunjukkan item dalam konstruk menerangkan lebih dari separuh varians yang wujud. AVE berada dalam kajian ini di antara 0.506 hingga 0.523 yang menunjukkan bahawa semua pengukuran cukup sesuai untuk setiap konstruk.

Selanjutnya, kesahan diskriminan dinilai untuk memastikan bahawa punca kuasa dua AVE lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan nisbah heterotrait-monotrait (HTMT) kurang dari 0.85. Pekali korelasi bervariasi bernilai antara 0.187 dan 0.713 dalam Jadual 2, dan punca kuasa dua AVE mempunyai korelasi antara konstruk tertinggi. Penemuan ini menunjukkan bahawa kesahan diskriminan telah dipenuhi (Fornell & Larcker, 1981). Selain itu, nisbah HTMT menghasilkan nilai kurang daripada 0.85, menunjukkan adanya kesahan diskriminan (Hair et al. 2017; Henseler et al. 2015). Hasil ini menunjukkan bahawa semua konstruk adalah berbeza dari konstruk lain berdasarkan piawai empirikal. Berdasarkan hasil ini, kesahan konstruk bagi kesahan konvergen dan kesahan diskriminan adalah mencukupi bagi kajian ini.

JADUAL 2. Kesahan diskriminan (HTMT)

Pemboleh ubah	Tingkah laku kewarganegaraan organisasi	Komitmen Organisasi	Kepimpinan Kebaktian
Tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB)	0.831		
Komitmen Organisasi	0.713	0.709	
Kepimpinan Kebaktian	0.187	0.188	0.718
Min	5.780	6.012	3.978
Sisihan Piawai	0.710	0.732	0.768

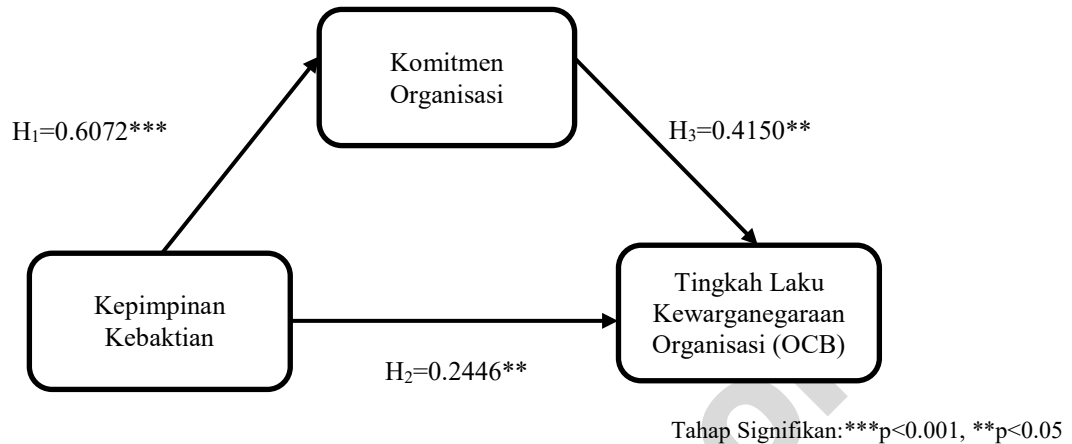
MODEL KAJIAN

Analisis regresi berbilang dengan menggunakan *PROCESS macro* yang diperkenalkan oleh Hayes (2018) dalam SPSS, telah diterima secara meluas oleh pengkaji di seluruh dunia kerana pendekatan penggandaan (*bootstrapping*) yang boleh menjana semula sampel untuk membantu data yang tidak normal. Dalam kajian ini, pengujian hipotesis hubungan langsung dan tidak langsung dilakukan menggunakan kaedah penggandaan dengan menghasilkan 5000 sampel gandaan untuk mengira hubungan tidak langsung pada tahap keyakinan 95 peratus bagi selang keyakinan menerusi Model 4.

Hasil analisis dapatan menunjukkan nilai R^2 ialah 0.2724. Ini bermakna 27.24 peratus daripada variasi yang wujud dalam komitmen organisasi (pemboleh ubah bersandar) berupaya diterangkan oleh kepimpinan kebaktian (pemboleh ubah bebas). Nilai $F(1,361) = 143.0121$ dengan nilai-p (0.0000) kurang daripada α (0.001), maka pemboleh ubah bebas yang diuji mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pemboleh ubah bersandar. Pemerhatian terhadap model kajian mendapati kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan komitmen organisasi ($\beta=0.6072$, $se=0.0508$, nilai- $t=11.9588$, $***p=0.0000$), maka H_1 adalah disokong.

Pengujian hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dan komitmen organisasi terhadap tingkah laku organisasi menunjukkan R^2 ialah 0.1658. Ini bermakna 16.58 peratus daripada variasi yang wujud dalam tingkah laku kewarganegaraan organisasi (pemboleh ubah bersandar) berupaya diterangkan oleh kedua-dua pemboleh ubah bebas. Seterusnya, nilai $F(2,361) = 37.8495$ dengan nilai-p (0.0000) kurang daripada α (0.001), maka sekurang-kurangnya salah satu daripada dua pemboleh ubah bebas yang diuji mempunyai hubungan yang

signifikan terhadap pemboleh ubah bersandar. Pemerhatian terhadap model kajian menunjukkan kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi ($\beta=0.2446$, $se=0.0869$, nilai- $t=2.8136$, $**p=0.0052$), maka H_2 adalah disokong. Selanjutnya, dapatan menunjukkan bahawa komitmen organisasi mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi ($\beta=0.4150$, $se=0.0747$, nilai- $t=5.5543$, $***p=0.0000$), maka H_3 turut disokong. Rajah 1 menggambarkan model kajian bagi hubungan langsung.



RAJAH 1. Hasil ujian bagi hubungan langsung bagi model kajian

Akhir sekali, hasil analisis bagi hubungan langsung kepimpinan kebaktian terhadap (SL) tingkah laku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah signifikan ($\beta=0.2446$, $se=0.0869$, nilai- $t=2.8136$, $p=0.0052$ ($p<0.005$)), manakala hubungan tidak langsung melalui komitmen organisasi (AF) juga adalah signifikan (Jadual 3). Sehubungan itu, hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yang signifikan menunjukkan bahawa komitmen organisasi bertindak sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Justeru itu, H_4 dalam kajian ini adalah disokong.

JADUAL 3. Keputusan hubungan tidak langsung

Laluan hubungan tidak langsung	Kesan	Boot SE	BC 95% CI	
			Boot LLCI	Boot ULCI
SL → AF → OCB	0.2520	0.0511	0.1560	0.3571

Nota: SL-kepimpinan kebaktian, AF-komitmen organisasi, OCB-tingkah laku kewarganegaraan organisasi

PERBINCANGAN

Objektif kajian ini adalah untuk memahami hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB dalam organisasi bukan berasaskan keuntungan dan peranan komitmen organisasi sebagai pengantara dalam hubungan antara dua konstruk tersebut. Hasil analisis kajian menunjukkan hubungan signifikan yang positif bagi: i) kesan langsung kepimpinan kebaktian terhadap OCB, dan ii) kesan tidak langsung kepimpinan kebaktian terhadap OCB menerusi pemboleh ubah pengantara komitmen organisasi.

Pertama, hubungan signifikan antara kepimpinan kebaktian dan OCB adalah konsisten dengan model psikologi persekitaran yang menyatakan bahawa tingkah laku individu dipengaruhi oleh faktor persekitaran. Dapatan ini adalah selari dengan hasil dapatan (Eva et al. 2019; Park 2018; Panaccio et al. 2015) yang mengkaji pengaruh kepimpinan kebaktian terhadap OCB. Teori kepimpinan yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan haruslah berkait dengan ciri-ciri organisasi dan individu yang dipimpin (Kaymakçı & Babacan 2014; Prabowo et al. 2018). Dalam konteks ini, kepimpinan kebaktian dikenalpasti sebagai gaya kepimpinan yang paling sesuai untuk memimpin organisasi bukan keuntungan yang digerakkan oleh sukarelawan. Sukarelawan yang menawarkan khidmat tanpa imbuhan kewangan memerlukan persekitaran yang kondusif bagi menetapkan semangat untuk terus berkhidmat. Dapatan kajian lain turut menyokong bahawa kepimpinan kebaktian yang mengutamakan keperluan kakitangan, empati dan mengamalkan tingkah laku beretika adalah pemimpin yang berkemampuan tinggi untuk memotivasikan kakitangan (Greenleaf 1970) dalam organisasi bukan keuntungan (Aboramadan & Kundi 2020; Hernández-Perlines & Araya-Castillo 2020; Benevene et al. 2021). Malah model

kepimpinan kebaktian yang ditonjolkan oleh Sousa dan Van Dierendonck (2017) sebagai menjaga kebijakan kakitangan dan kerendahan hati adalah sesuai untuk memimpin sukarelawan.

Kedua, kajian ini menunjukkan hubungan positif antara kepimpinan kebaktian dan komitmen organisasi. Ini adalah selari dengan kajian lepas yang dijalankan oleh Mazarei et al. (2013); Veres et al. (2019) dan Mejheirkouni (2020) mendapati pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian mendorong kakitangan untuk cenderung memberi komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas. Kesesuaian antara gaya kepimpinan dan ciri-ciri pengikut berupaya untuk mempengaruhi tingkah laku individu dalam organisasi termasuklah komitmen organisasi (Prabowo et al. 2018). Berkait dengan ini, kajian turut mendapati hubungan positif antara komitmen organisasi terhadap OCB. Dapatan ini adalah menyokong kajian-kajian lepas yang mendapati bahawa apabila komitmen organisasi meningkat, maka kecenderungan untuk mempamerkan OCB turut meningkat (Erks et al. 2020; Mirabizadeh & Gheitasi 2012; Nurjanah et al. 2020). Ini adalah jelas kerana banyak kajian merumuskan faktor komitmen kepada organisasi akan mendorong individu untuk bertindak secara sukarela ke arah pencapaian matlamat organisasi yang melampaui tingkah laku kerja formal (Podsakoff et al. 1990). OCB adalah penting dalam konteks kesukarelawanan kerana mereka perlu bertindak secara sukarela atas rasa tanggungjawab untuk memastikan kejayaan organisasi (Aboramadan & Kundi 2020).

Ketiga, dapatan signifikan mengenai hubungan tidak langsung antara kepimpinan kebaktian dan OCB menerusi pembahagi komitmen organisasi adalah menyokong dapatan kajian lepas. Kajian ini mengesahkan model psikologi persekitaran, iaitu dengan menunjukkan kepimpinan kebaktian secara positif mempengaruhi OCB sukarelawan melalui komitmen organisasi. Dalam kata lain, kejayaan penerapan model psikologi persekitaran dalam konteks kesukarelawanan mencadangkan perspektif baru untuk meneroka tingkah laku sukarelawan, amalan gaya kepimpinan kebaktian sebagai faktor penentu kepada OCB sukarelawan. Dapatan kajian ini menunjukkan empat hipotesis disokong dan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pengaruh persekitaran sukarelawan. Secara khusus, kepimpinan kebaktian secara langsung mempengaruhi OCB sukarelawan. Seterusnya, apabila komitmen organisasi dimasukkan ke dalam model struktur, komitmen organisasi bertindak sebagai pengantara separa dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB. Penemuan ini bersetuju dengan Hoye et al. (2008) dan Cho et al. (2020) yang mencadangkan bahawa faktor pengantara diperlukan dalam hubungan antara amalan gaya kepimpinan sukarelawan dan tingkah laku sukarelawan.

IMPLIKASI TEORITIKAL

Secara teorinya, kajian ini memberi sumbangan kepada literatur kepimpinan dan pengurusan sumber manusia dengan mengkaji anteceden yang meramal OCB dalam organisasi bukan berasaskan keuntungan. Disebabkan kemunculan banyak NPO masa kini, maka, memahami keperluan sukarelawan adalah perlu bagi meningkatkan jumlah sukarelawan NPO. Malahan, adalah penting untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang meningkatkan kelestarian NPO yang sangat bergantung kepada tenaga sukarelawan. Justeru kajian ini mengisi lompong yang wujud, dengan menghubungkan gaya kepimpinan kebaktian dengan OCB yang sangat perlu diterapkan dalam organisasi yang tidak berasaskan keuntungan. Kerangka kajian yang melibatkan kepimpinan kebaktian, komitmen dan OCB dapat menjelaskan secara lebih menyeluruh hubungan di antara pemimpin dan kakitangan yang diperlukan dalam organisasi bukan keuntungan.

IMPLIKASI PRAKTIKAL

Secara praktikal, kajian ini menyumbang kepada pihak pengurusan organisasi kesukarelawan terutamanya dari segi pembangunan polisi dan pengurusan sumber manusia. Dapatan kajian menunjukkan pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian dapat meningkatkan kecenderungan sukarelawan untuk mempamerkan OCB. Justeru, untuk meningkatkan tingkah laku tersebut, kepimpinan organisasi harus menggunakan pendekatan kepimpinan kebaktian dalam berurusan dengan sukarelawan untuk meningkatkan komitmen dan OCB. Pembangunan latihan kepimpinan haruslah tertumpu kepada kemahiran yang membangunkan ciri-ciri empati, cakna, mendahulukan kakitangan dan tidak mementingkan diri sendiri. Polisi organisasi juga haruslah telus dan pembudayaan etika yang menyeluruh haruslah diamalkan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, kajian ini telah menjawab objektif kajian iaitu memahami hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB dalam organisasi bukan berasaskan keuntungan dan peranan komitmen organisasi sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan OCB sukarelawan. Dapatan menunjukkan kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan komitmen organisasi dan OCB sukarelawan. Begitu juga dengan dapatan komitmen organisasi mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan OCB sukarelawan. Sementara itu, komitmen organisasi yang berperanan sebagai pengantara mempunyai

hubungan signifikan yang positif antara kepemimpinan kebaktian dan OCB sukarelawan. Penemuan kajian empirikal ini telah menyumbang kepada pemahaman yang lebih baik tentang keperluan kepemimpinan kebaktian dalam menguruskan organisasi sukarelawan kerana kefahaman mengenai keperluan dan motivasi sukarelawan adalah penting untuk menggalakkan OCB sukarelawan. Adalah jelas, organisasi sukarelawan harus mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian dan latihan yang bersesuaian kepada pemimpin sedia ada dan akan datang perlu menjurus kepada pembangunan ciri-ciri pemimpin kebaktian. Ini akan meningkatkan komitmen sukarelawan, yang akhirnya dapat meningkatkan OCB mereka dalam organisasi bukan berasaskan keuntungan.

Terdapat beberapa batasan kajian yang perlu diambil kira dalam memahami dapatan kajian ini. Ketiadaan pangkalan data sukarelawan menghadkan pendekatan kajian menggunakan pensampelan bukan berkebarangkalian, oleh itu generalisasi hasil kajian adalah terhad dan hanya boleh digunakan untuk mewakili populasi pengkaji di Malaysia. Namun begitu, kajian yang melibatkan ukuran sampel yang lebih komprehensif dan merangkumi sukarelawan dari pelbagai jenis aktiviti dapat memperluaskan rumusan dapatan kajian. Reka bentuk kajian yang dijalankan menggunakan keratan rentas (*cross-sectional*) dengan mengumpulkan data hanya sekali sahaja, hanya memberikan gambaran semasa fenomena yang berkaitan dengan kepemimpinan kebaktian dan OCB. Untuk memahami secara mendalam mengenai hubungan yang dikaji, kajian keratan membujur (*longitudinal*) dengan membuat aktiviti pengumpulan data dalam tempoh masa yang panjang adalah lebih sesuai. Malah kaedah kualitatif juga dapat meneroka isu berkaitan dengan OCB dalam kalangan sukarelawan dengan lebih mendalam. Kajian ini boleh disokong oleh kajian masa hadapan yang berbentuk kualitatif dan keratan membujur untuk mengupas aspek kepemimpinan dalam organisasi bukan berasaskan keuntungan. Kajian di masa hadapan boleh mengambil kira faktor-faktor lain seperti kualiti hidup, kesetiaan organisasi dan pengekatan yang berkaitan dengan OCB untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan tingkah laku sukarelawan.

Secara keseluruhannya, kepemimpinan kebaktian digunakan bertujuan untuk mengetahui kesannya terhadap OCB. OCB adalah penting dalam sesebuah organisasi kerana ia menyumbang kepada keberkesanan organisasi. Dapatan kajian ini menunjukkan hubungan signifikan yang positif antara kepemimpinan kebaktian dan OCB telah membuktikan bahawa apabila pemimpin organisasi bukan berasaskan keuntungan mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian, maka sukarelawan akan cenderung untuk mempamerkan OCB. Selain itu, kepemimpinan kebaktian juga memberi impak positif kepada komitmen organisasi dan seterusnya memberi kesan yang positif kepada OCB. Ini menunjukkan bahawa sukarelawan yang melihat pemimpin mereka sebagai pemimpin kebaktian akan turut berkelakuan sama seperti mereka. Oleh itu, dengan mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian, organisasi bukan berasaskan keuntungan dapat menanam rasa komitmen terhadap organisasi dan seterusnya mempamerkan OCB bagi mencapai kelestarian sesebuah organisasi.

PENGHARGAAN

Artikel ini adalah sebahagian daripada dapatan kajian geran kajian Yunus Center for Social Business (YCSB@UKM) daripada Universiti Kebangsaan Malaysia [YCSB-2021-004].

RUJUKAN

- Aboramadan, M. & Kundi, Y.M. 2020. Does transformational leadership better predict work-related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 31(6): 1254-1267.
- Ajlouni, W.M.E., Kaur, G. & Alomari, S.A. 2021. Effective Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Using Fuzzy Logic to Obtain the Optimal Relationship. *Quality Management in Healthcare* 30(1): 13-20.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49(3): 252-276.
- Amah, O.E. 2018. Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management* 43(3): 126-138.
- Aranda, M.; Hurtado, M.D.; Topa, G. 2018. Breach of Psychological contract and Organizational citizenship behaviors in volunteerism: The mediator mole of affect and the moderation of volunteers' age. *Voluntas* 29(1): 59-70.
- Bang, H., Ross, S. & Reio, T.G. 2013. From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations. *Journal of Management Development* 32(1): 96-112.
- Bantha, T. & Sahni, S.P. 2021. The relation of servant leadership with followers' organizational citizenship behaviour (OCB): mediating role of generalized self-efficacy (GSE) and organization-based self-esteem (OBSE). *Industrial and Commercial Training* 1(2021): 1-12

- Bateman, T.S. & Organ, D.W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal* 26(4): 587-595.
- Becton, J.B., Carr, J.C., Mossholder, K.W. & Walker, H.J. 2017. Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *Journal of Business and Psychology* 32(4), 495-508.
- Benevene, P., Buonomo, I. & West, M. 2021. The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in Psychology* 11(602466): 1-14.
- Booth-Kewley, S., Dell'Acqua, R.G. & Thomsen, C.J. 2017. Factors affecting organizational commitment in Navy Corpsmen. *Military medicine* 182(7):1794-1800.
- Campbell, J.K. & Hwa, Y.S. 2014. Pengaruh Kerohanian di Tempat Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja dalam Kalangan Staf Akademik. *Jurnal Pengurusan* 40 (2014): 115-123.
- Chen, C.L., & Zhang, H. 2018. Using emotion to evaluate our community: Exploring the relationship between the affective appraisal of community residents and the community environment. *Architectural Engineering and Design Management*, 14(4): 256-271.
- Cho, J. & Dansereau, F. 2010. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly* 21(3): 409-421.
- Cho, H., Wong, Z.E. & Chiu, W. 2020. The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers. *Sage Open* 10(2), 1-11.
- Chon, K.K.-S. and Zoltan, J. 2019. Role of servant leadership in contemporary hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31(8): 3371-3394.
- Dartey-Baah, K. & Addo, S.A. 2019. Psychological identification with job: a leadership-OCB mediator. *International Journal of Organizational Analysis* 27(3): 548-565.
- Dawley, D.D., Stephens, R.D., & Stephens, D.B. 2005. Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior* 67(3): 511-525.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P. & Linuesa-Langreo, J. 2020. Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(6): 2035-2053.
- Emami, M., Alizadeh, Z., Nazari, K. & Darvishi, S. 2012. Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(9): 494-505.
- Erdurmazlı, E. 2019. On the servant leadership behaviors perceived in voluntary settings: The influences on volunteers' motivation and organizational commitment. *Sage Open* 9(3): 1-17
- Erks, R.L., Allen, J.A., Harland, L.K. & Prange, K. 2020. Do volunteers volunteer to do more at work? The relationship between volunteering, engagement, and OCBs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 1(2020): 1-14.
- 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(1): 111-132.
- Fasanmi, S.S. 2018. Effects of commitment, justice and empowerment on organisational citizenship behaviour and turnover intent among Nigerian bankers. *IFE Psychologia: An International Journal* 26(1):16-44.
- Ferdus, Z. & Kabir, T. 2018. Effect of job satisfaction and organizational commitment on OCB: study on private banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences* 8(2): 57-69.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Journal of Marketing Research* 1(1981):1-24
- Fullerton, G. 2014. The moderating effect of normative commitment on the service quality-customer retention relationship. *European Journal of Marketing* 48(3 /4): 657-673.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. 2007. G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods* 39(2): 175-191.
- Gašková, J. 2020. Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review* 9(3): 24-37.
- Graham, J.W. 1991. Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly* 2(2): 105-119.
- Greenleaf, R.K. 1970. The Servant as Leader Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center. <https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Greenleaf, R.K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press
- Hamzah, S.R., Suandi, T & Hamzah, A. 2015. Profil Teras Pertubuhan Sukarela Belia di Malaysia. *Malaysia Journal of Youth Studies* 13(3): 65-79.

- Hayes, A.F. 2018. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 2th edition. New York, NY: Guilford Publications.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective 7th edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. 2014. *Multivariate Data Analysis*. 7th edition. UK: Pearson Education Limited.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. & Sarstedt, M. 2017. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Ed. ke-2. Los Angeles: Sage publications
- Hasani, K., Boroujerdi, S.S. & Sheikhesmaeili, S. 2013. The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives* 1(4): 452-470.
- Hernández-Perlines, F. & Araya-Castillo, L.A. 2020. Servant leadership, innovative capacity and performance in third sector entities. *Frontiers in psychology* 11(290): 1-15.
- 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.
- Howladar, M.H.R. & Rahman, M.S. 2021. The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: the mediating effect of organizational commitment. *The South East European Journal of Economics and Business* 16(1): 70-83.
- Hoye, R., Cuskelly, G., Taylor, T. & Darcy, S. 2008. Volunteer motives and retention in community sport: A study of Australian rugby clubs. *Australian Journal on Volunteering* 13(2): 40-48.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A.R. & Lloréns-Montes, F.J. 2019. Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management* 71 (2019): 402-420.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M. & Weinberger, E. 2013. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly* 24(2): 316-331.
- Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia (2020). *Data set pendaftaran pertubuhan Malaysian NPOs*. Putrajaya, Malaysia: Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia
- Kamaludin, K.M., Muhammad, M., Wahat, N.W.A. & Ibrahim, R. (2013). Challenges in volunteering from cancer care volunteers perspectives. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention* 14(8): 4795-4800.
- Kaplan, S. & Kaplan, R. 2009. Creating a larger role for environmental psychology: The Reasonable Person Model as an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology* 29(3), 329-339.
- Kappelides, P., Sullivan Mort, G., D'Souza, C. & McDonald, B. 2020. Volunteer recruitment, activation, commitment, and retention: An introduction to the special issue. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 32(1): 1-3.
- Kaymakçı, K. & Babacan, S. 2014. Employee empowerment in new public management approach and a research. *European Journal of Research on Education* 2(2014) : 62-70
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Garavelli, A.C., Pontrandolfo, P. & Perez Sanchez, M.D.A. 2020. Uncovering innovativeness in spanish tourism firms: The role of transformational leadership, OCB, firm size, and age. *Sustainability* 12(10): 1-26.
- Khan, M.A., Fadhil, B.I., Hussain, A. & Alghazali, B. 2020. The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open* 10(1): 1-16.
- Khan, S.K., Kumar, K.R. & Vytialingam, L.K. 2016. A study of organisation citizenship behaviour, job autonomy and organisational resources towards organisation commitment in private schools in Malaysia. *International Academic Research Journal of Social Science* 2(1): 42-48.
- Khaola, P. & Rambe, P. 2020. The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review* 44(3): 381-398.
- Lee, K. & Allen, N.J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology* 87(1): 131-142.
- Li, E.Y., Tsai, T.T.H. & Lin, A.J. 2014. Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations?. *Chinese Management Studies* 8(3): 397-417
- Lian, L.K. & Tui, L.G. 2012. Kesan Pengantara Taktik Pengaruh Arah Bawah ke atas Hubungan antara Gaya Kepimpinan dengan Gelagat Kewarganegaraan. *Jurnal Pengurusan* 36(2012): 3-16.
- Liao, C., Lee, H.W., Johnson, R.E. & Lin, S.H. 2021. Serving you depletes me? A leader-centric examination of servant leadership behaviors. *Journal of Management*, 47(5): 1185-1218.
- 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(2): 161-177.
- Liu, S. 2021. Abusive Supervision and Employees OCB: An Important Role of Psychological Contract Fulfilment and Trust in Leadership. *International Journal of Science and Business* 5(4): 30-45.

- Luu, T.T. 2019. Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31(1): 406-426.
- Mazarei, E., Hoshyar, M. & Nourbakhsh, P. 2013. The relationships between servant leadership style and organizational commitment. *Archives of Applied Science Research* 5(1): 312-317.
- McBey, K., Karakowsky, L. & Ng, P. 2017. Can I make a difference here? The impact of perceived organizational support on volunteer commitment. *Journal of Management Development* 36(8): 991-1007.
- Mehrabian, A. & Russell, J.A. 1974. *An approach to environmental psychology*. the MIT Press.
- Mejheirkouni, A. 2020. Exploration of servant leadership and volunteers' commitment in the nonprofit and voluntary sector in war zones. *International Journal of Public Leadership* 16(4): 375-391.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. USA: Sage Publication.
- Mirabizadeh, M. & Gheitasi, S. 2012. Examining the organizational citizenship behavior as the outcome of organizational commitment: Case study of universities in Ilam. *Management Science Letters* 2(3): 951-960.
- Moore, J.R., Maxey, E.C., Waite, A.M. & Wendover, J.D. 2020, "Inclusive organizations: developmental reciprocity through authentic leader-employee relationships", *Journal of Management Development* 39(9/10): 1029-1039.
- Mostafa, A.M.S. 2021. Customer Incivility, Work Engagement and Service-Oriented Citizenship Behaviours: Does Servant Leadership Make a Difference?. *Human Performance* 2021: 1-17.
- Nadeak, M., Widodo, A., Asbari, M., Novitasari, D. & Purwanto, A. 2021. Understanding the Links between Coaching, OCB, and Individual Performance among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies* 2(4): 65-80.
- Nangoli, S., Kemboi, A., Lagat, C., Namono, R., Nakyeyune, S., & Muhumuza, B. (2020). Strategising for continuance commitment: the role of servant leadership behaviour. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 17(1): 51-61.
- Naqvi, S.R., Ishtiaq, M., Kanwal, N. & Ali, M. 2013. Impact of job autonomy on organizational commitment and job satisfaction: The moderating role of organizational culture in fast food sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management* 8(17): 92-102
- 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.
- Nonnis, M., Massidda, D., Cabiddu, C., Cuccu, S., Pedditzi, M.L. & Cortese, C.G. 2020. Motivation to Donate, Job Crafting, and Organizational Citizenship Behavior in Blood Collection Volunteers in Non-Profit Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(3): 1-17.
- Normah A.N., Lukman @ Zawawi M., Fazil A. 2020. Motivasi Penglibatan Sukarelawan dalam Aktiviti Kesukarelawan Mahasiswa Universiti Awam. *Asian Journal of Civilizational Studies (AJOCS)* 2(4): 26-36
- Noor, M.A., Rajikon, B., Muhamat, R., Saadan, R. & Jano, Z. (2015). Teori gaya kepemimpinan barat diadaptasi daripada teori gaya kepemimpinan Islam (Al-Quran)(Theory of western leadership style adapted from theory of Islamic leadership style (Al-Quran)). *Journal of Human Capital Development (JHCD)* 8(1): 73-92.
- Northouse, P. G. 2021. *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nurjanah, S., Pebianti, V. & Handaru, A.W. 2020. The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management* 7(1): 1-12.
- Organ, D.W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior* 12(1): 43-72.
- Organ, D.W. & Konovsky, M. 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 74(1): 157.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 2005. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publications.
- Othman, N., Mujir, S.J.M. & Ibrahim, M.S. 2012. Pengaruh Persepsi Terhadap Keberkesanan Kepimpinan ke Atas Orientasi Kepimpinan Multidimensi Pemimpin Akademik dan Komitmen Pensyarah. *Jurnal Pengurusan* 34 (2012): 137-150.
- Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J. & Cao, X. 2015. Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology* 30(4): 657-675.

- Park, R. 2018. The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management* 29(6): 1139-1156.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly* 1(2): 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26(3): 513-563.
- Podsakoff, N.P., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Maynes, T.D. & Spoelma, T.M. 2014. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior* 35(S1): 87-119.
- Prabowo, R., Mustika, M.D. & Sjabadhyni, B. 2018. How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research on Urban Society* 1(2): 90-99.
- Rabun, M.N., Hussin, Z., Ridzuan, M. R. & Rahman, N.A.S. 2017. Exploring university students' level of commitment towards volunteerism. *Journal of Administrative Science* 14(1), 1-12.
- Ramdan, M.R., Abd Aziz, N.A., Abdullah, N.L., Samsudin, N., Singh, G.S.V., Zakaria, T., Fuzi, N. M. & Ong, S.Y.Y. 2022. SMEs performance in Malaysia: the role of contextual ambidexterity in innovation culture and performance. *Sustainability* 14(3), 1-18.
- Russell, R.F. & Gregory Stone, A. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23(3): 145-157.
- Saiful Azizi, I., Zulkeflee, D. & Ahmad Fauzi, A.Z. 2019. Pengaruh Kepimpinan dalam Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Politik Organisasi dalam Institusi Kewangan Islam di Malaysia. *Jurnal Pengurusan* 56(2019) 107 – 118.
- Salamon, L.M. & Anheier, H.K. 1992. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3(2): 125-151.
- Santa Mira, W. & Margaretha, M. 2014. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Maranatha* 11(2): 99-116.
- Schneider, S.K., & George, W.M. 2011. Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 32(1): 60-77.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar, I.B., Robin, M. & Castles, S. 2019. SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics* 156(4): 941-956.
- Shao, D., Zhou, E. & Gao, P. 2019. Influence of perceived socially responsible human resource management on task performance and social performance. *Sustainability* 11(11): 1- 22.
- Spears, L.C. 1998. *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- So, K.K.F., Kim, H. & Oh, H. 2021. What makes Airbnb experiences enjoyable? The effects of environmental stimuli on perceived enjoyment and repurchase intention. *Journal of Travel Research* 60(5): 1018-1038.
- Sousa, M. & van Dierendonck, D. 2017. Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics* 141(1): 13-25.
- Tavanti, M. & Tait, A. 2021. "The Dark Side of Nonprofit Leadership: Cases, Causes, and Consequences", Camgöz, S.M. and Ekmekci, Ö.T. (Ed.) *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*, Emerald Publishing Limited, Bingley 2021(2021): 255-279.
- Teng, C.C., Lu, A.C.C., Huang, Z.Y. & Fang, C.H. 2020. Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): a study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(1): 212-229.
- Thao, N.P.H. & Kang, S.W. 2020. When servant leaders inspire followers to become organizational citizens? Empirical evidence from Vietnam. *Sage Open* 10(1), 1-12.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly III, C.A. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* 37(4): 549-579.
- Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management* 37(4): 1228-1261.
- Van Schie, S., Güntert, S.T., Oostlander, J. & Wehner, T. 2015. How the organizational context impacts volunteers: a differentiated perspective on self-determined motivation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26(4): 1570-1590.
- Veres, J.C., Eva, N. & Cavanagh, A. 2019. "Dark" student volunteers: commitment, motivation, and leadership. *Personnel Review* 49(5): 1176-1193.
- 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.

- Wisner, P.S., Stringfellow, A., Youngdahl, W.E. & Parker, L. 2005. The service volunteer–loyalty chain: an exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management* 23(2): 143-161.
- Whittington, J.L., Coker, R.H., Goodwin, V.L., Ickes, W. & Murray, B. 2009. Transactional leadership revisited: Self–other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology* 39(8): 1860-1886.
- Winston, B. & Fields, D. 2015. Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 36(4): 413-434.
- Wu, J., Liden, R.C., Liao, C. & Wayne, S.J. 2021. Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology* 106(1): 152.
- Ye, Y., Zhu, H., Deng, X. & Mu, Z. 2019. Negative workplace gossip and service outcomes: An explanation from social identity theory. *International Journal of Hospitality Management* 82(2019): 159-168.

Nor Syamaliah Ngah (penulis koresponden)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.

Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi
Universiti Teknologi MARA,
70300 Seremban, Negeri Sembilan, MALAYSIA.
E-Mel: syamaliah@uitm.edu.my

Nor Liza Abdullah
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: iza@ukm.edu.my

Mohamad Rohieszan Ramdan
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak, MALAYSIA.
E-Mel: rohieszan@fpe.upsi.edu.my

Zaleha Yazid
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA
E-Mel: leyha@ukm.edu.my

Norhafizah Abu Hasan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: norhafizahl@ukm.edu.my