

Hubungan Kepimpinan Kebaktian dan Prestasi Kerja dalam Perkhidmatan Awam: Efikasi Kendiri, Keadilan dan Komitmen sebagai Pengantara

(The Relationship between Servant Leadership and Work Performance: Self Efficacy, Justice and Commitment as Mediators)

Rasidah Arshad

(Fakulti Ekonomi & Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

Norulhuda Tajuddin

(Fakulti Pengurusan & Perniagaan, Universiti Teknologi MARA)

Azian Mohamad Azman

Ridzwan Rashidin

(Fakulti Ekonomi & Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji peranan kepimpinan kebaktian dalam meramal prestasi kerja. Secara khususnya, kajian ini menghipotesiskan wujudnya hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja serta hubungan tidak langsung menerusi pemboleh ubah pengantara efikasi kendiri, komitmen organisasi dan tanggapan keadilan organisasi. Dengan menggunakan data yang dikumpulkan daripada 194 orang penjawat awam di Malaysia menerusi soal selidik secara atas talian, hipotesis kajian diuji menggunakan kaedah regresi berhierarki. Dapatan kajian ini menunjukkan wujudnya hubungan langsung yang signifikan antara kepimpinan kebaktian dengan prestasi kerja. Walau bagaimanapun hubungan tersebut bertukar menjadi tidak signifikan apabila ketiga-tiga pemboleh ubah pengantara diuji bersama dalam model asal. Selaras dengan teori pembelajaran sosial, ekuiti teori dan teori pengedaran sumber, dapatan kajian ini menyumbang kepada literatur dengan membuktikan kepentingan efikasi kendiri, komitmen organisasi dan tanggapan keadilan organisasi sebagai mekanisme yang menerangkan hubungan tidak langsung antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja dalam sesebuah organisasi. Secara praktikalnya, kajian ini menyarankan kepada organisasi untuk menggalakan kepimpinan kebaktian yang terbukti akan meningkatkan efikasi kendiri, keadilan dan komitmen dalam kalangan pekerja yang seterusnya menjamin prestasi kerja.

Kata kunci: Kepimpinan kebaktian; efikasi kendiri; keadilan; komitmen organisasi; prestasi kerja

ABSTRACT

The study was conducted to examine the role of servant leadership in predicting work performance. Specifically, this study hypothesized direct relationship between servant leadership and work performance as well as indirect relationship through mediating variables, namely self-efficacy, organizational commitment, and perceived organizational justice. Data collected from 194 public servants in Malaysia using online survey were analysed to test the hypothesis using hierarchical regression technique. The results revealed a significant direct relationship between servant leadership and work performance. Interestingly, however, the relationship became not significant when all the three mediator variables were tested together in the same model. Consistent with the social learning theory, equity theory and conservation of resources theory, the findings of the study contribute to the literature by proving the significant role of self-efficacy, organizational commitment, and perceptions of organizational justice as mechanisms explaining the indirect relationship between servant leadership and work performance in an organization. Practically, the study suggests that servant leadership are important to encourage self-efficacy, justice, and organizational commitment to warrant employee's work performance.

Keywords: Servant leadership; self-efficacy; justice; organizational commitment; work performance

Received 25 May 2022; Accepted 24 July 2023

PENGENALAN

Dalam persekitaran yang dinamik dan sentiasa berubah hari ini, menguruskan prestasi kerja dengan berkesan merupakan satu cabaran besar bagi organisasi terutamanya dalam sektor awam yang dikaitkan dengan tekanan, birokrasi serta kesukaran mengekalkan tahap motivasi yang tinggi dalam kalangan pekerja (Jacobsen & Anderson

2015; Liu 2019). Pekerja yang menunjukkan prestasi yang tinggi akan dikekalkan dalam organisasi kerana pencapaian mereka memberi kesan kepada organisasi dan turut meningkatkan imej positif organisasi secara keseluruhannya. Pelbagai teori telah dibangunkan dan diuji secara empirikal dalam usaha memahami dan meramal prestasi kerja di tempat kerja; satu daripadanya adalah gaya kepimpinan. Pemimpin yang mempunyai gaya kepimpinan yang bersesuaian, misalnya, dilaporkan memberi pengaruh yang besar terhadap prestasi yang tinggi dalam kalangan pekerja (Liu et al. 2013; Ohemeng et al. 2018). Secara umumnya, hasil kajian lepas melaporkan pengaruh kepimpinan terhadap prestasi sama ada pada tahap individu (Wang & Guan 2018), pasukan (Schaubroeck et al. 2007) atau organisasi (Alafeshat & Aboud 2019; de Waal & Sivro 2012). Walau bagaimanapun, sejauh mana pencapaian prestasi kerja dipengaruhi oleh gaya kepimpinan yang berbeza masih lagi menjadi perhatian para penyelidik dan pengamal industri hingga ke hari ini.

Antara gaya kepimpinan yang semakin menjadi perhatian dalam memahami tingkah laku serta prestasi kerja adalah kepimpinan kebaktian yang secara khususnya memberi tumpuan kepada peranan pemimpin sebagai seseorang yang memberi khidmat bakti (Kauppila et al. 2022; Liu 2019). Kepimpinan kebaktian yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) merupakan pendekatan kepimpinan holistik yang meletakkan keperluan, pertumbuhan dan kesejahteraan pengikut sebagai keutamaan. Dengan kata lain, gaya kepimpinan ini melibatkan corak pemikiran yang mengutamakan khidmat terhadap organisasi, pekerja dan komuniti berbanding diri sendiri. Kajian lepas mengenai kepimpinan kebaktian melaporkan secara empirikal mengenai kesan positif gaya kepimpinan ini terhadap prestasi dalam pelbagai industri seperti pelayanan dan pembuatan (Chon & Zoltan 2019; Chiniara & Bentein 2016). Dapatan ini sejajar dengan ciri-ciri kepimpinan kebaktian yang berupaya memberi inspirasi kepada pekerja dalam memberikan khidmat yang cemerlang kepada pelanggan, dan seterusnya khidmat cemerlang ini akan menyumbang kepada keberkesanan dan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, tinjauan literatur menunjukkan kurangnya kajian yang memberi tumpuan terhadap gaya kepimpinan tersebut dalam sektor awam terutamanya di Malaysia.

Seperti juga dalam mana-mana organisasi, kepimpinan dalam sektor perkhidmatan awam merupakan satu isu yang penting. Kepimpinan dalam perkhidmatan awam adalah sangat kritikal untuk memastikan prestasi dan kepuasan kerja yang tinggi, serta menentukan tadbir urus awam yang baik merangkumi perancangan, kecekapan, ketelusan serta kebertanggungjawaban. Kajian lepas melaporkan gaya kepimpinan kebaktian sebagai gaya “semulajadi” yang sesuai bagi sektor khidmat awam kerana, ciri-ciri kepimpinannya mengutamakan khidmat atau bakti terhadap pihak lain atau komuniti berbanding di organisasi swasta (Lapointe & Vanderberge 2018; Slack et al. 2020).

Kedua, terdapat banyak bukti daripada kajian lepas yang menyokong hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dan prestasi (Neubert et al. 2008; Chiniara & Bentein 2016). Walau bagaimanapun, hanya sedikit tumpuan diberikan terhadap mekanisme yang berupaya menerangkan hubungan antara kedua pemboleh ubah tersebut, terutamanya peranan pemboleh ubah berkaitan psikologi, tanggapan dan sikap pekerja. Kajian lepas menunjukkan pemboleh ubah psikologikal seperti efikasi sendiri, serta pemboleh ubah sikap seperti komitmen dan tanggapan keadilan misalnya mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi motivasi, kelakuan dan prestasi (Tannenbaum et al. 1991; Schmidt & DeShon 2010).

Justeru, dengan menggunakan teori pembelajaran sosial (Bandura 1977) dan teori pengekalan sumber (Hobfoll 1989), kajian ini dijalankan terhadap penjawat khidmat awam untuk menyiasat hubungan antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja. Berbeza dengan kajian-kajian lepas, kajian ini bukan hanya menumpukan kepada hubungan langsung, tetapi juga hubungan tidak langsung menerusi pemboleh ubah psikologi termasuk efikasi sendiri, komitmen dan keadilan organisasi dalam satu model kajian. Dapatan kajian ini dijangkakan berupaya menyumbang kepada kefahaman secara teoretikal mengenai peranan kepimpinan kebaktian dalam meramal prestasi kerja. Manakala, secara praktikalnya kajian ini dilihat mampu membantu pengurus untuk memanfaatkan kepimpinan kebaktian di dalam organisasi sebagai usaha meningkatkan prestasi kerja melalui ketiga-tiga pemboleh ubah pengantara tersebut di sektor awam.

ULASAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTHESIS

KEPIMPINAN KEBAKTIAN

Kepimpinan kebaktian merupakan gaya kepimpinan yang memberi tumpuan kepada peranan pemimpin sebagai seseorang yang memberi khidmat kepada orang lain dan dalam masa yang sama menjadi pendengar yang baik, mementingkan kepada konsensus dan memberikan pandangan yang membina (Greenleaf 1977). Berbanding dengan gaya kepimpinan tradisional yang bersifat arahan atau kawalan, kepimpinan kebaktian dikaitkan sebagai keinginan pemimpin untuk memberi khidmat kepada organisasi dan pengikut. Dua dimensi utama kepimpinan kebaktian iaitu “berkhidmat” dan “memimpin” merupakan ciri-ciri yang diperlukan dalam memastikan kejayaan organisasi (Ragnarsson et al. 2018). Dimensi yang pertama menekankan kepada tanggungjawab pemimpin untuk berkhidmat untuk orang lain atau organisasi, manakala dimensi kedua pula adalah tanggungjawab pemimpin untuk memimpin pengikut atau pekerja dalam organisasi. Secara umumnya, kepimpinan kebaktian dilaporkan

mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelbagai hasil positif seperti meningkatkan prestasi, motivasi dan tingkah laku inovasi orang bawahan (Chiniara & Bentein 2016; Su et al. 2020) serta turut meningkatkan prestasi organisasi (Alafeshat & Aboud 2019).

KEPIMPINAN KEBAKTIAN DAN PRESTASI KERJA

Kajian lepas mendapati wujud hubungan positif antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja pada tahap individu (Song et al. 2022), pasukan (Wang et al. 2021), dan organisasi (Choudhary et al. 2013). Pada tahap individu, prestasi biasanya diukur menerusi tanggapan pemimpin iaitu pengurus atau penyelia yang mempengaruhi prestasi pekerja di bawah seliaan mereka. Menurut teori kepimpinan kebaktian, pemimpin akan sentiasa memberi galakan dan sokongan terhadap pengikut atau orang bawahan mereka menerusi pemerkasaan, pemenuhan keperluan, serta dorongan dalam mencapai prestasi cemerlang (Liden et al. 2015). Keprihatinan terhadap kepentingan pekerja berbanding dengan kepentingan peribadi pemimpin akan menyumbang kepada peningkatan prestasi dalam kalangan pekerja.

Dalam konteks perkhidmatan awam misalnya, ketua yang mempunyai gaya kepimpinan kebaktian percaya mereka mempunyai tanggungjawab untuk memberi khidmat bakti terhadap orang lain terutamanya pekerja dalam jabatan di mana mereka bertugas. Mereka mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap pekerja dan melayan mereka dengan penuh hormat dan rendah hati. Sikap yang ditunjukkan ini seterusnya akan mempengaruhi peningkatan prestasi dalam kalangan pekerja. Hubungan ini disokong oleh kajian lepas yang mendapati tanggapan positif pekerja terhadap ketua mempunyai pengaruh terhadap sikap seperti komitmen dan kepuasan kerja (Ozturk et al. 2021), tingkah laku bersuara (Song et al. 2022) dan prestasi kerja (Li et al. 2022; Choudhary et al. 2013). Oleh itu kajian ini mencadangkan:

H₁ Kepimpinan kebaktian berhubung secara positif dengan prestasi kerja

EFIKASI KENDIRI, KEADILAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PENGANTARA

Selain daripada hubungan langsung, hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan prestasi kerja juga boleh difahami menerusi hubungan tidak langsung menerusi pemboleh ubah pengantara. Kajian ini mencadangkan tiga pemboleh ubah pengantara yang menghubungkan kepimpinan kebaktian dan prestasi: efikasi sendiri, tanggapan keadilan dan komitmen organisasi.

Pertama, sebagai pengantara, efikasi sendiri dilihat sebagai mekanisme yang menerangkan kesan gaya kepimpinan kebaktian terhadap prestasi kerja. Efikasi sendiri adalah kepercayaan seseorang individu terhadap keupayaan sendiri untuk melaksanakan sesuatu tugas khusus (Bandura 1989). Menurut Bandura (2005), individu yang meragui kebolehan sendiri dalam menjalankan tanggungjawab akan mudah berputus asa untuk meneruskan usaha atau cuba mengelak daripada melakukan tugas yang lebih rumit. Sebaliknya individu yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi cenderung untuk berusaha dengan menetapkan matlamat yang lebih tinggi dan tugas yang lebih mencabar dan kompleks (Feltz & Riessinger 1990). Tinjauan literatur melaporkan efikasi sendiri adalah sikap yang penting untuk menentukan prestasi mahupun tingkah laku positif dalam kalangan pekerja seperti tingkah laku kewargaan organisasi (Ullah et al. 2021), tingkah laku inovatif (Ji & Yoon 2021), perkongsian pengetahuan (Yin et al. 2020) dan kreativiti di tempat kerja (Kumar & Shukla 2022).

Hubungan antara kepercayaan terhadap efikasi sendiri dan prestasi seseorang pekerja didasari oleh keyakinan diri yang tinggi dan kepercayaan bahawa mereka boleh melakukan lebih daripada yang dijangkakan serta berupaya melakukan tugas yang diberikan dengan berkesan walaupun berhadapan dengan situasi yang mencabar (Gardner & Pierce 1998). Kajian empirikal juga membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi sendiri dan prestasi (Li et al. 2022; Schmidt & DeShon 2010).

Peranan efikasi sebagai pengantara dalam kajian ini diterangkan oleh teori pembelajaran sosial yang menjelaskan bagaimana seseorang individu belajar dari orang lain. Interaksi individu dengan orang lain membolehkan proses pembelajaran berlaku kerana terdapatnya lingkungan sosial yang membentuk tingkah laku seseorang (Bandura 1977). Secara umumnya, individu cenderung untuk mempelajari dengan mencontohi orang lain seperti ketua menerusi proses yang dikenali sebagai permodelan. Interaksi yang rapat antara pemimpin dengan orang bawahannya, serta sikap positif yang ditunjukkan pemimpin akan memberi dorongan dan sokongan kepada pekerja untuk menjadikan pemimpin kebaktian sebagai contoh teladan (Russel 2001). Justeru, apabila pengikut memerhatikan pemimpin mereka sentiasa berbuat baik dan menghormati pekerja bawahan, mereka akan lebih berkeyakinan terhadap kebolehan diri serta terdorong untuk melakukan perkara yang sama atau lebih baik lagi. Keyakinan yang tinggi terhadap keupayaan dan kebolehan diri seterusnya akan membawa kepada prestasi yang lebih cemerlang (Kauppila et al. 2022). Dengan kata lain, efikasi sendiri bertindak sebagai mekanisme psikologi yang menjadi penghubung antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja. Oleh itu, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₂ Efikasi sendiri mengantara hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan prestasi kerja

Pemboleh ubah pengantara seterusnya adalah tanggapan keadilan organisasi. Secara asalnya, keadilan organisasi dikonseptualisasi sebagai mengandungi tiga dimensi utama keadilan, iaitu keadilan pengagihan yang merujuk kepada keadilan dalam keputusan berkaitan hasil (Adam 1965), keadilan prosedural yang menekankan kepada prosedur yang dilaksanakan dalam mencapai hasil (Leventhal 1976) dan keadilan interaksi yang merangkumi keadilan antara perorangan dan keadilan maklumat (Bies & Moag 1986). Walau bagaimanapun, para sarjana keadilan organisasi seperti Ambrose dan Schminke (2009) serta Colquitt dan Shaw (2005) telah memperkenalkan konsep keadilan organisasi umum sebagai satu konstruk *unidimensional* yang ditakrifkan sebagai tahap di mana pekerja menganggap organisasi melayan mereka dengan adil.

Hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan keadilan organisasi wujud apabila pemimpin dilihat sebagai menunjukkan keprihatinan terhadap keperluan dan kemahuan pekerja (Qiu & Dooley 2022). Ini dilakukan oleh pemimpin atau ketua menerusi tingkah laku mereka terhadap pekerja di mana pekerja dilayan dengan penuh hormat, saksama tanpa pilih kasih atau berat sebelah, serta diberi peluang untuk bersama-sama memberi pandangan atau cadangan dalam menyelesaikan sesuatu masalah yang berlaku. Layanan sebegini seterusnya akan mempengaruhi tanggapan keadilan organisasi di mana pekerja melihat organisasi sebagai berpegang kepada prinsip keadilan menerusi tingkah laku yang ditunjukkan oleh ketua mereka. Hubungan positif antara kepemimpinan kebaktian dan keadilan organisasi telah disokong oleh dapatan kajian-kajian yang terdahulu (cth., Yasir & Jan 2023; Qiu & Dooley 2022).

Seterusnya, tanggapan mengenai keadilan akan mempengaruhi sikap dan kelakuan pekerja seperti prestasi kerja (Cohen-Charash & Spector 2001). Hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini diterangkan oleh teori ekuiti (Adam 1965) yang mengatakan bahawa motivasi seseorang individu dipengaruhi oleh perbandingan antara input dan hasil. Di mana hasil yang diterima berdasarkan input sendiri, dibandingkan dengan input dan hasil yang diterima oleh individu lain. Apabila pekerja dilayan dengan adil, mereka akan berusaha untuk mengekalkan kesamarataan dengan meningkatkan lagi kelakuan seperti yang diharapkan oleh organisasi seperti prestasi kerja. Manakala kajian empirikal membuktikan keadilan berupaya meningkatkan motivasi intrinsik dan seterusnya meningkatkan prestasi dalam kalangan pekerja (Ionescu & Iliescu 2021).

Selain daripada teori ekuiti, teori pengekal sumber juga boleh digunakan bagi menyokong peranan keadilan organisasi sebagai pengantara dalam hubungan kepemimpinan kebaktian dengan prestasi kerja. Menurut Hobfoll (1989), setiap individu sangat bergantung kepada sumber-sumber untuk mencapai matlamat sama ada pada tahap individu atau tahap organisasi. Walau bagaimanapun, individu berhadapan dengan risiko untuk kehilangan sumber-sumber semasa mengumpulkan sumber-sumber baru. Justeru, sebagai alternatif, individu berusaha untuk mengekalkan sumber sedia ada. Dalam organisasi, pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang baik seperti kepemimpinan kebaktian dianggap sebagai sumber yang penting kepada pekerja kerana pemimpin ini akan sentiasa memberi sokongan dan dorongan untuk perkembangan kerjaya pekerja. Selain itu, kecenderungan pemimpin kebaktian mempamerkan penghargaan dan memberi layanan saksama kepada pekerja juga akan meningkatkan persepsi positif pekerja mengenai keadilan organisasi dan ini seterusnya akan menyebabkan pekerja meningkatkan prestasi kerja mereka sebagai usaha mengekalkan sumber-sumber yang ada dan mengelakkan kehilangan sumber (cth: pemimpin kebaktian, keadilan organisasi) tersebut.

Peranan keadilan organisasi sebagai pengantara dalam hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan prestasi juga disokong oleh kajian empirikal. Kecenderungan ketua yang mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian untuk mempamerkan sikap-sikap yang positif seperti mengambil tindakan yang dilihat begitu tulus dalam mengambil berat, menyokong dan memahami pengikut akan meningkatkan tanggapan keadilan di dalam organisasi dikalangan pekerja (Zehir et al. 2013). Semakin tinggi tanggapan pekerja mengenai kepemimpinan kebaktian ketua mereka, semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, dan keadaan ini seterusnya akan meningkatkan prestasi kerja. Justeru, berdasarkan hujah-hujah di atas, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₃ Keadilan organisasi mengantara hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan prestasi kerja

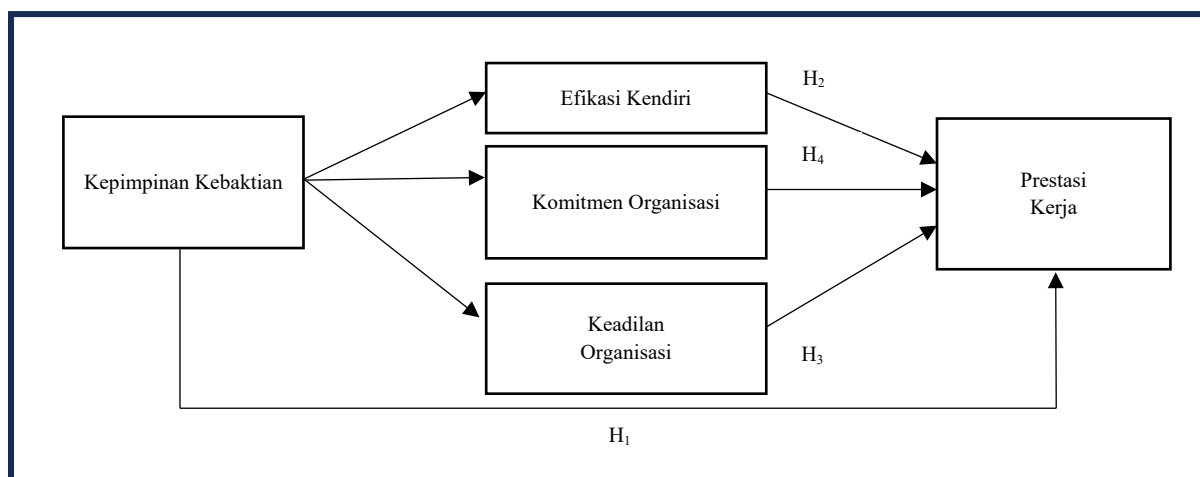
Akhir sekali, kajian ini menguji komitmen organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan kepemimpinan kebaktian dengan prestasi kerja. Komitmen organisasi merujuk kepada ikatan yang ditunjukkan oleh pekerja kepada organisasi di mana mereka bekerja (Meyer & Allen 1997). Hubungan antara kepemimpinan kebaktian dan komitmen organisasi boleh terbentuk apabila seorang ketua sentiasa menunjukkan sikap yang baik seperti menyokong dan memberi galakan kepada pekerja. Menurut teori kepemimpinan kebaktian (Greenleaf 1977), sokongan menerusi pemerksaan kepada pekerja terutamanya dalam pembuatan keputusan yang penting akan menyebabkan pekerja mengalami keterikatan afektif yang tinggi terhadap organisasi mereka. Demikian juga, ketua yang mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian dengan memberi dorongan kepada pekerja untuk mencapai cita-cita dan matlamat akan membuatkan pekerja merasakan ketua mereka sangat mengambil berat dan bersikap empati kepada mereka. Keadaan ini seterusnya akan menyebabkan pekerja ingin terus memberikan komitmen secara afektif kepada organisasi dalam masa yang panjang.

Pekerja yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi cenderung untuk mempamerkan prestasi yang tinggi. Sebagai contoh, pekerja yang komited terhadap organisasinya akan melibatkan diri secara dekat dengan organisasi dan sentiasa cuba menyiapkan tugas yang diberi pada masa yang ditetapkan. Sementara itu, keadaan ini juga dapat dilihat dari sudut emosi pekerja di mana semakin pekerja merasa terikat dengan organisasi, semakin mereka mengambil berat akan hal-hal yang berlaku di tempat kerja. Ini akan membuatkan pekerja sedaya upaya berusaha untuk meningkatkan prestasi mereka. Secara empirikal, kajian-kajian lepas menunjukkan hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan prestasi kerja (Park 2022; Steffens et al. 2018).

Peranan komitmen organisasi sebagai pengantara dalam hubungan kepemimpinan kebaktian dan prestasi kerja boleh dijelaskan melalui teori pengekal sumber (Hobfoll 1989). Berdasarkan kepada teori ini, pekerja akan berusaha untuk mendapatkan sumber (cth., motivasi, sokongan) dan dalam masa yang sama berisiko kehilangan sumber-sumber untuk mencapai matlamat dan keinginan. Keadaan ini akan menyebabkan pekerja sering kehabisan sumber dan berusaha untuk mengekalkan sumber-sumber yang tinggal daripada ancaman kehilangan (Hobfoll 1989). Pekerja yang dipimpin oleh ketua yang mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian mendapat sokongan dan dorongan sepenuhnya, dan akan merasa terikat secara afektif dengan organisasi. Kepimpinan yang baik dan komitmen afektif dilihat sebagai sumber penting yang membolehkan pekerja memberikan prestasi terbaik kepada organisasi (Hobfoll 1989). Pekerja akan sentiasa memastikan prestasi kerja yang baik bagi memastikan sumber-sumber tersebut dapat dikekalkan bagi kegunaan mereka. Justeru, berdasarkan hujah-hujah di atas, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₄ Komitmen organisasi mengantara hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan prestasi kerja

Berdasarkan kepada sorotan literatur dan teori-teori yang berkaitan bagi membangunkan hipotesis, Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual bagi kajian ini.



RAJAH 1. Kerangka konseptual

METODOLOGI KAJIAN

PENSAMPELAN

Responden kajian ini terdiri daripada kakitangan dalam perkhidmatan awam yang berkhidmat di Putrajaya, Malaysia. Persampelan secara bukan kebarangkalian iaitu persampelan mudah. Namun, kami turut menggunakan persampelan bertujuan bagi mengenalpasti responden yang sesuai untuk kajian ini. Kami meletakkan bahawa responden adalah kakitangan awam yang telah mempunyai pengalaman kerja sekurang-kurangnya 6 bulan. Mereka terdiri dari pekerja di bahagian sokongan dan pengurusan dan profesional bagi memastikan mereka mempunyai rangkaian arahan yang jelas dan diselia oleh ketua. Kakitangan sektor awam merupakan pekerja yang melalui saringan khusus untuk diterima masuk berkhidmat seperti ujian bertulis dan temuduga membolehkan mereka mempunyai ciri-ciri setara walau bekerja dalam kementerian berbeza sekalipun. Putrajaya dipilih memandangkan lokasi ini adalah tempat pentadbiran berpusat bagi sektor awam bagi keseluruhan kementerian dan tugas mereka lebih kepada pembuatan dasar dan polisi. Memandangkan proses kutipan data berlangsung dalam fasa pandemik justeru borang soal selidik diedarkan secara atas talian menggunakan *Google Forms*. Kaedah pengumpulan data secara dalam talian ini adalah kaedah yang relevan dalam era pandemik Covid-19 kerana wujud kekangan untuk mengedarkan borang soal selidik secara bersemuka. Pada peringkat permulaan, jempunan

dihebahkan melalui aplikasi *Whatsapp* dan e-mel kepada kumpulan sasar yang terdiri dari pekerja di beberapa buah kementerian termasuklah Kementerian Pendidikan dan Kementerian Pengajian Tinggi kepada kira-kira 300 orang calon peserta. Borang soal selidik yang diedarkan turut diiringi dengan penerangan ringkas mengenai latar belakang kajian, isu kerahsiaan serta *anonimity* kepada responden. Daripada 300 jemputan yang diedarkan, kami menerima 208 set soal selidik secara berperingkat dengan dua kali peringatan. Selepas menjalankan proses semakan terhadap soal selidik, didapati sejumlah 194 soal selidik adalah lengkap dan dipercayai boleh digunakan untuk analisis kajian.

KAEDAH ANALISIS DATA

Bagi menguji hipotesis kajian, analisa regresi berhierarki digunakan untuk melihat hubungan langsung dan tidak langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu kepimpinan kebaktian dengan prestasi kerja. Analisis ini memeriksa kesan pemboleh ubah pengantara dengan mengawal kesan pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar (Pedhazur & Schemelkin 1991). Kaedah ini biasa digunakan dalam kajian bidang sains sosial di mana varian pada pemboleh ubah bersandar dijelaskan oleh pemboleh ubah peramal yang berkolerasi antara satu sama lain (Aiken & West 1991; Aruldoss et al. 2020; Hanse et al. 2016). Kajian ini mempunyai empat faktor peramal: kepimpinan kebaktian sebagai pemboleh ubah tidak bersandar; dan, efikasi sendiri, komitmen organisasi dan keadilan organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan prestasi pekerja. Kaedah dua-langkah dijalankan secara berperingkat dengan memasukkan kepimpinan kebaktian ke dalam model regresi pertama sebagai pemboleh ubah tidak bersandar. Ini seterusnya diikuti dengan memasukkan ketiga-tiga pemboleh ubah pengantara ke dalam model regresi kedua. Secara khususnya, model 1 hanya menunjukkan hubungan langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Manakala, model 2 pula menunjukkan kesan kesemua pemboleh ubah pengantara apabila dimasukkan dan diuji dalam model yang sama dengan mengawal kesan pemboleh ubah tidak bersandar. Menerusi kaedah ini sumbangan setiap pemboleh ubah (R^2) dapat dianalisis dengan mengawal kesan pemboleh ubah bebas yang lain (Aiken & West 1991). Dalam kajian ini misalnya, nilai ΔR^2 yang signifikan dalam model 2 menunjukkan kewujudan kesan pemboleh ubah pengantara yang signifikan.

PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Pengukuran yang digunakan dalam kajian ini kesemuanya diambil dan disesuaikan dari dibangunkan oleh penyelidik terdahulu. Responden menjawab setiap pernyataan menggunakan skala *likert* 5 mata yang bermula dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Jadual 1 di bawah menunjukkan perincian pengukuran yang digunakan dalam kajian ini bersama contoh pengukuran.

JADUAL 1. Senarai pengukuran

Konstruk	Sumber	Bilangan	Sampel
Kepimpinan kebaktian	Ehrhart (2004)	14	“Ketua Jabatan saya memperuntukkan masa untuk menjalin hubungan berkualiti dengan pegawai jabatan”.
Efikasi sendiri	Riggs et al. (1994)	10	“Saya mempunyai keyakinan terhadap kemampuan saya dalam menjalankan tugas”.
Komitmen organisasi	Allen dan Meyer (1990)	8	“Saya rasa amat gembira untuk menghabiskan sepanjang tempoh kerjaya saya bersama organisasi ini.”
Keadilan organisasi	Colquitt et al. (2001)	20	“Saya dapat menyatakan pandangan dan perasaan saya semasa sesuatu prosedur dijalankan”.
Prestasi kerja	William dan Anderson (1991)	12	“Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sempurna”.

HASIL KAJIAN

Dari segi demografi responden, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2, sebanyak (52.1%) responden adalah wanita diikuti lelaki (47.9%). Majoriti responden telah berkahwin (88.8%). dan berumur dalam lingkungan umur 40 – 49 tahun (46.4). 52.1% daripada responden terdiri daripada kumpulan Pengurusan dan Profesional manakala selebihnya adalah terdiri daripada kakitangan sokongan. Majoriti responden memiliki ijazah sarjana muda (41.2%) telah berkhidmat lebih dari 10 tahun (82.0%). Sebahagian besar responden adalah kaum melayu (94.8%).

JADUAL 2. Profil demografi responden

Profil Demografi		Bilangan	Peratus
Jantina	Lelaki	93	47.9
	Perempuan	101	52.1
Status	Tidak berkahwin	22	11.3
	Berkahwin	172	88.8
Umur	21-29	9	4.6
	30-39	77	39.7
	40-49	90	46.4
	Lebih daripada 50 tahun	18	9.3
Jawatan	Pengurusan dan Profesional	101	52.1
	Kakitangan Sokongan	93	47.9
Kelayakan	SPM	16	8.2
	STPM	10	5.2
	Diploma	52	26.8
	Ijazah	80	41.2
	Sarjana	32	16.5
	PhD	4	2.1
Tempoh Perkhidmatan	Kurang drpd 1 tahun	3	1.5
	1 hingga 5 tahun	11	5.7
	6 hingga 10 tahun	21	10.8
	Lebih 10 tahun	159	82.0
Bangsa	Melayu	184	94.8
	Cina	2	1.0
	India	1	0.5
	Lain-Lain	7	3.6

Ujian kolerasi dan regrasi berhierarki digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini. Jadual 3 menunjukkan analisis deskriptif yang terdiri daripada nilai purata (min), sisihan piawai, kolerasi dan kebolehpercayaan (*Cronbach's Alpha*) bagi setiap pemboleh ubah yang terlibat di dalam kajian ini. Secara keseluruhannya, semua pengukuran pemboleh ubah mencapai tahap kebolehpercayaan antara 0.71 hingga 0.95 yang dilihat sebagai mencukupi untuk proses pengujian hipotesis (Cronbach 1951).

Seterusnya, dapatan daripada ujian kolerasi juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara semua pemboleh ubah. Korelasi di antara kepimpinan kebaktian (pemboleh ubah tidak bersandar) dan prestasi kerja (pemboleh ubah bersandar) menunjukkan hubungan positif yang signifikan ($r = .207$ $p < 0.01$). Begitu juga dengan hubungan di antara kepimpinan kebaktian dengan ketiga-tiga pengantara yang diuji dalam kajian ini iaitu efikasi sendiri ($r = .22$, $p < 0.01$), keadilan organisasi (.46, $p < 0.01$) dan komitmen organisasi (.32, $p < 0.01$) juga didapati positif dan signifikan. Akhir sekali, ujian korelasi ini juga menunjukkan hubungan yang signifikan di antara ketiga-tiga konstruk pengantara dengan prestasi kerja (efikasi $r = .28$; keadilan $r = .31$, $p < 0.01$; komitmen $r = .31$, $p < 0.01$). Memandangkan kesemua nilai korelasi adalah kurang dari 0.75, maka tiada isu multikolineariti (Kennedy 2008). Semakan multikolineariti juga boleh dipastikan melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana nilai VIF untuk semua pemboleh ubah adalah kurang dari 2 membuktikan tidak timbul isu multikolineariti.

JADUAL 3. Skor min, sisihan piawai, korelasi dan kebolehpercayaan

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	1	2	3	4	5
1. Kepimpinan Kebaktian	3.00	1.00	(.95)				
2. Efikasi Kendiri	3.53	.88	.22*	(.77)			
3. Komitmen Organisasi	3.01	1.02	.32*	.25*	(.71)		
4. Keadilan Organisasi	4.06	.71	.46*	.23*	.30*	(.89)	
5. Prestasi Kerja	4.00	.80	.27*	.28*	.31*	.31*	(.84)

Nota: * $p < 0.01$, nilai *Cronbach's Alpha* ditunjukkan didalam kurungan

Bagi menguji hipotesis hubungan langsung serta hubungan pengantaraan pula, ujian regresi berhierarki dan hasil analisis bagi setiap hipotesis ditunjukkan di dalam Jadual 4.

JADUAL 4. Keputusan regresi bagi hubungan pengantaraan

Pemboleh ubah peramal	Efikasi sendiri	Komitmen organisasi	Keadilan organisasi	Prestasi kerja	
	β	β	β	Model 1	Model 2
Kepimpinan kebaktian	0.22*	0.32*	0.46*	0.26*	0.07
Efikasi sendiri					0.23*
Komitmen organisasi					0.27*
Keadilan organisasi					0.19*
R ²	0.05	0.10	0.21	0.07	0.28
ΔR^2					0.21*
Kesan tidak langsung <i>bootstrap</i> terhadap prestasi kerja menerusi pemboleh ubah pengantara				Prestasi kerja	
				β	LLCI-ULCI (95% CI)
Efikasi sendiri				0.03*	0.01-0.05
Komitmen organisasi				0.01*	0.01-0.07
Keadilan organisasi				0.03*	0.01-0.06

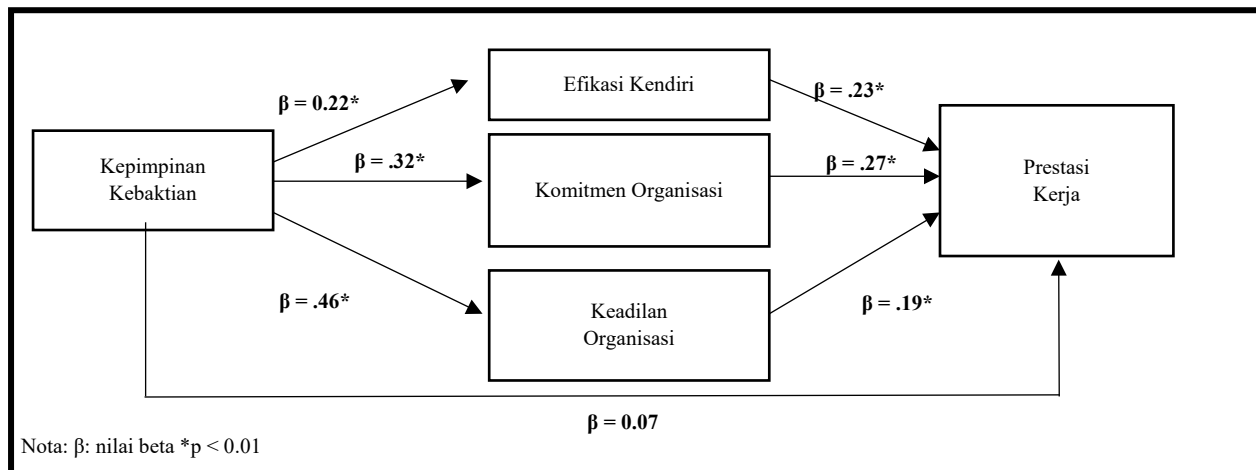
Nota: CI=sela keyakinan; LLCI=had bawah; ULCI=had atas; *p<0.01

Pengujian hipotesis hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan nilai $\beta = .26$ ($p < 0.01$) (Model 1). Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi amalan kepimpinan kebaktian yang ditunjukkan oleh pemimpin atau ketua, maka semakin tinggi prestasi kerja dalam kalangan pekerja. Bagi hubungan kepimpinan kebaktian dengan pemboleh ubah pengantara pula, ujian regresi mendapati hubungan yang signifikan antara kepimpinan kebaktian dengan efikasi sendiri ($\beta = .22$, $p < 0.01$); tanggapan keadilan organisasi ($\beta = .46$, $p < 0.01$); dan komitmen organisasi ($\beta = .32$, $p < 0.01$). Ini bermaksud, semakin tinggi gaya kepimpinan kebaktian yang dipamerkan oleh ketua, semakin tinggi tahap efikasi sendiri, tanggapan keadilan organisasi serta komitmen organisasi dalam kalangan pekerja.

Walau bagaimanapun, apabila pemboleh ubah efikasi sendiri, keadilan organisasi dan komitmen organisasi dimasukkan ke dalam persamaan regresi untuk menguji kesan pengantaraan (model 2), hubungan di antara kepimpinan kebaktian dengan prestasi kerja menunjukkan nilai β yang tidak signifikan iaitu $\beta = .07$, $p > 0.05$. Manakala, hasil ujian regresi terhadap pemboleh ubah pengantara menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara efikasi sendiri dengan prestasi kerja ($\beta = .23$, $p < 0.01$), antara tanggapan keadilan organisasi dan prestasi kerja ($\beta = .19$, $p < 0.01$), dan antara komitmen organisasi dengan prestasi kerja ($\beta = .27$, $p < 0.01$). Ini menunjukkan bahawa ketiga-tiga pemboleh ubah efikasi sendiri, komitmen organisasi dan keadilan organisasi bertindak sebagai pengantara penuh dalam hubungan di antara kepimpinan kebaktian dengan prestasi kerja.

Selain daripada nilai ΔR^2 yang signifikan apabila pemboleh ubah pengantara dimasukkan ke dalam persamaan, hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah tidak bersandar (kepimpinan kebaktian) dengan pemboleh ubah pengantara (efikasi sendiri, keadilan organisasi dan komitmen organisasi), diikuti hubungan yang signifikan antara ketiga-tiga pemboleh ubah pengantara dengan prestasi kerja memberi bukti peranan pengantaraan yang signifikan dalam kajian ini. Bagi mengesahkan wujudnya pengantaraan yang signifikan, ujian *bootstrapping bias-corrected 95%* telah dijalankan dan hasilnya menunjukkan sela keyakinan hubungan tidak langsung bagi ketiga-tiga hubungan pengantaraan yang signifikan dengan nilai antara bagi kedua-dua had LLCI dan ULCI yang tidak mengandungi nilai sifar (efikasi sendiri: $\beta = .03$, SE = .02, LLCI = .01, ULCI = .05; tanggapan keadilan organisasi: $\beta = .03$, SE = .01, LLCI = .01, ULCI = .06; komitmen organisasi: $\beta = .01$, SE = .02, LLCI = .01, ULCI = .07; Justeru dapat disimpulkan bahawa hipotesis pengantaraan H₂, H₃ dan H₄ disokong. Secara keseluruhan model kajian menerangkan sebanyak 28% varian dalam prestasi kerja.

Rajah 2 menunjukkan hasil ujian dengan nilai pekali terpiawai yang menunjukkan model pengantaraan penuh di mana efikasi sendiri, tanggapan keadilan organisasi dan komitmen organisasi bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan prestasi kerja.



RAJAH 2. Model Pengantaraan dengan nilai pekali terpiawai

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Konsisten dengan teori yang mendasari kepimpinan kebaktian, di mana objektif utama pemimpin adalah berkhidmat serta memenuhi keperluan pengikut, kajian ini mendapati gaya kepimpinan kebaktian yang ditunjukkan oleh seseorang ketua mempengaruhi tahap prestasi kerja bawahannya. Pemimpin kebaktian membantu memperkasa dan membangunkan pengikut menerusi sikap merendah diri, memenuhi keperluan serta memberi dorongan terhadap pengikut dalam usaha mencapai prestasi cemerlang (Liden et al. 2015). Dalam konteks perkhidmatan awam, pemimpin kebaktian melihat khidmat bakti terhadap orang lain terutamanya pekerja dalam jabatan di mana mereka bertugas sebagai satu tanggungjawab yang perlu mereka penuhi. Ciri-ciri kepimpinan yang ditunjukkan ini berupaya mempengaruhi prestasi kerja secara positif. Pekerja berasa dihargai dan dihormati oleh ketua mereka dan ini menyebabkan mereka berusaha mencapai prestasi seperti yang diharapkan daripada mereka. Secara empirikal, dapatan ini selari dengan kajian-kajian lepas mengenai kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja (Liden et al. 2015; Choudhary et al. 2013).

Walau bagaimanapun, apa yang menarik dalam dapatan kajian ini adalah hubungan langsung yang signifikan antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja pada asalnya telah berubah menjadi tidak signifikan apabila pemboleh ubah pengantara dimasukkan ke dalam model (pengantaraan penuh) (Baron & Kenny 1986). Ini menunjukkan bahawa hubungan antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja sebenarnya berlaku secara tidak langsung menerusi pemboleh ubah efikasi sendiri, komitmen organisasi dan tanggapan keadilan organisasi.

Pertama, efikasi sendiri didapati berperanan sebagai mekanisme psikologi yang signifikan dalam menerangkan hubungan antara kepimpinan kebaktian dan prestasi kerja. Hubungan ini selari dengan teori pembelajaran sosial yang menerangkan bagaimana seseorang individu memerhati dan belajar daripada apa yang diperhatikan. Interaksi sosial yang berlaku antara seseorang individu dengan individu lain membolehkan proses pembelajaran berlaku kerana ia melibatkan kewujudan lingkungan sosial yang membentuk tingkah laku seseorang (Bandura 1977). Dalam konteks tempat kerja, pekerja melalui proses pembelajaran apabila mereka memerhati, menilai dan mencontohi sikap atau kelakuan orang lain seperti ketua. Keprihatinan serta sikap memahami yang ditunjukkan oleh seseorang ketua yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian akan dapat meningkatkan keyakinan pekerja mengenai kemampuan dan kebolehan diri, dan ini seterusnya menjadi pendorong menghasilkan prestasi yang lebih cemerlang.

Kedua, konsisten dengan teori kepimpinan kebaktian (Greenleaf 1977), amalan pemerksaan dan penurunan kuasa oleh seseorang ketua kepada pekerja di bawah seliaan, terutamanya dalam pembuatan keputusan, akan menyebabkan pekerja mengalami ikatan afektif yang tinggi terhadap organisasi mereka. Sikap prihatin dan memahami keperluan pekerja yang ditunjukkan oleh ketua yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian berupaya membuatkan pekerja berasa dihargai dan akan menyebabkan pekerja ingin terus memberikan komitmen secara afektif kepada organisasi. Seterusnya, ikatan emosi yang tinggi yang dialami pekerja akan membawa kepada prestasi kerja yang tinggi. Selain itu, dapatan kajian ini juga selari dengan teori pengekal sumber (Hobfoll 1989) yang menerangkan bahawa kepimpinan kebaktian berupaya menjadikan pekerja merasa terikat secara afektif dengan organisasi. Kedua-dua kepimpinan yang baik dan komitmen afektif merupakan sumber penting yang membolehkan pekerja memberikan prestasi kerja kepada organisasi, dan pekerja akan sedaya upaya memastikan prestasi yang cemerlang sebagai cara untuk mengekalkan sumber-sumber tersebut untuk kegunaan masa hadapan.

Akhir sekali, kajian ini juga mendapati tanggapan keadilan organisasi berperanan sebagai pengantara yang signifikan. Dapatan ini boleh diterangkan oleh dua teori; teori ekuiti dan teori pengekal sumber. Berdasarkan

teori ekuiti, pekerja dapat merasai keadilan apabila hasil yang diterima adalah berpadanan dengan input yang dikeluarkan. Apabila pemimpin mereka mengamalkan ciri-ciri kebaktian, ia meningkatkan tanggapan keadilan dan seterusnya pekerja berusaha lebih giat untuk meningkatkan prestasi mereka. Sementara itu, selaras dengan teori pengkalan sumber (Hobfoll 1989), pemimpin kebaktian dianggap sebagai sumber yang penting kepada pekerja kerana sikap yang prihatin terhadap perkembangan pekerja di bawah seliaannya, menghargai serta memberi layanan adil dapat meningkatkan tanggapan keadilan organisasi. Tanggapan keadilan ini seterusnya akan mendorong pekerja meningkatkan prestasi kerja mereka sebagai usaha untuk mengekalkan sumber-sumber yang ada.

Selain daripada menyumbang secara teoretikal kepada literatur berkaitan prestasi kerja dan kepimpinan, dapatan kajian ini juga membawa implikasi praktikal khususnya ketua dan pekerja serta organisasi atau jabatan kerajaan secara keseluruhan. Secara tradisionalnya, keperluan untuk bersikap profesionalisme kadang-kadang menjadikan seseorang pengurus mengekalkan jarak dengan pekerja bawahan sehingga dilihat sebagai tidak prihatin atau tidak mengambil berat. Walau bagaimanapun, kepimpinan kebaktian boleh mengubah tanggapan pekerja dan berupaya mendorong mereka menunjukkan prestasi yang lebih baik. Justeru, dalam program latihan dan pembangunan kepemimpinan masa hadapan, organisasi perlu memastikan ciri-ciri kepimpinan kebaktian seperti meletakkan keperluan, pertumbuhan dan kesejahteraan pengikut sebagai keutamaan dapat diterapkan dalam diri pemimpin. Ini kerana ciri-ciri kepimpinan kebaktian tersebut membantu meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap kebolehan diri, meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi serta membentuk tanggapan positif mengenai keadilan organisasi, dan seterusnya membawa kepada peningkatan prestasi kerja.

KESIMPULAN

Kajian ini dijalankan untuk menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan prestasi, dan hubungan tidak langsung menerusi tiga pemboleh ubah pengantara, iaitu efikasi sendiri, keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Dengan menggunakan sampel kajian penjawat awam yang bekerja di jabatan kerajaan, ujian statistik regresi berhierarki mendapati wujud hubungan langsung dan tidak langsung yang signifikan bagi semua hipotesis yang diuji. Berdasarkan kepada teori kepimpinan kebaktian, gaya kepimpinan ini yang diamalkan oleh ketua akan mempengaruhi secara langsung prestasi kerja orang seliaan mereka. Menariknya, dapatan kajian menunjukkan pemboleh ubah pengantara iaitu efikasi sendiri, keadilan organisasi dan komitmen organisasi telah bertindak sebagai pengantara penuh dalam hubungan kepimpinan kebaktian-prestasi kerja. Secara umumnya, dapatan kajian ini menyumbang secara teoretikal dan empirikal berkaitan prestasi kerja terutamanya mengenai faktor-faktor yang meramal prestasi dalam kalangan pekerja. Prestasi pekerja boleh ditingkatkan menerusi amalan gaya kepimpinan kebaktian oleh ketua yang berupaya meningkatkan efikasi sendiri, komitmen organisasi dan keadilan organisasi dalam kalangan pekerja.

Terdapat beberapa limitasi kajian yang perlu diambil perhatian dalam mentafsir dapatan kajian. Pertama, teknik persampelan bukan kebarangkalian (persampelan bertujuan) yang digunakan dalam kajian ini menyebabkan dapatan kajian hanya terhad kepada sampel dan tidak dapat di generalisasi kepada seluruh populasi. Kedua, kaedah pelaporan sendiri oleh responden berkemungkinan mencetuskan persoalan mengenai berlakunya ralat kepatutan sosial. Bagi menangani isu ini, kajian akan datang boleh menggunakan kaedah sumber pelbagai di mana penilaian oleh ketua, rakan sekerja atau orang bawahan digunakan untuk mengukur prestasi kerja. Selain itu, kaedah pengumpulan data secara keratan rentas juga mempunyai kelemahan. Justeru, kajian masa hadapan disarankan menggunakan kaedah pengumpulan data secara longitudinal agar hubungan sebab dan akibat dapat diukur dengan tepat di antara pemboleh ubah (Podsakoff & Organ 1986).

Dapatan kajian ini menunjukkan peranan pemboleh ubah pengantara adalah signifikan dalam menerangkan kesan kepimpinan kebaktian terhadap prestasi kerja. Justeru, kajian akan datang dicadangkan untuk menyiasat pemboleh ubah pengantara lain yang berkaitan seperti kepercayaan, kerjasama dan kesetiaan pekerja dalam hubungan kepimpinan kebaktian dengan prestasi kerja. Seterusnya, bagi meningkatkan lagi kefahaman mengenai kesan kepimpinan kebaktian terhadap sikap dan tingkah laku pekerja, kajian masa hadapan disarankan untuk mempertimbangkan peranan pemboleh ubah penyederhana terutamanya perbezaan individu seperti personaliti, orientasi pembelajaran serta nilai kerja dalam model yang dikaji.

PENGHARGAAN

Penulis merakamkan ucapan terima kasih di atas sokongan Universiti Kebangsaan Malaysia menerusi geran penyelidikan GGP-2020-048

RUJUKAN

- Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. Dlm. *Advances in Experimental Social Psychology* 2: 267-299 disunting oleh Berkowitz, L. New York, Academic Press.
- Aiken, L. & West, S. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Newbury Park, CA.
- Alafeshat, R. & Aboud, F. 2019. Servant leadership impact on organizational performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies* 9(3): 85-100.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18.
- Ambrose, M.L. & Schminke, M. 2009. The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology* 94(2): 491-500.
- Aruldoss, A., Kowalski, K.B. & Parayitam, S. 2021. The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: Evidence from India. *Journal of Advances in Management Research* 18(1): 36-62.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84(2): 191-215.
- Bandura, A. 1989. Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology* 25: 729-35.
- Bandura, A. 2005. The evolution of social cognitive theory. Dlm. *Great Minds in Management*, disunting oleh Smith K.G. & Hitt, M.A., 9-35. Oxford: Oxford University Press.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. 1986. Interactional justice: Communication criteria for fairness. Dlm. *Research on Negotiation in Organizations* 1, disunting oleh R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M. Bazerman, 43-55. Greenwich, CT: JAr Press.
- Chiniara, M. & Bentein, K. 2016. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly* 27(1): 124-141.
- Chon, K.K.S. & Zoltan, J. 2019. Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31(8): 3371-3394
- Choudhary, A.I., Akhtar, S.A. & Zaheer, A. 2013. Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics* 116: 433-440.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. 2001. The role of justice in organizations: A meta- analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86: 278-321.
- Colquitt, J.A. & Shaw, J.C. 2005. How should organizational justice be measured? Dlm. *J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), The Handbook of Organizational Justice* (13-152). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 425-45.
- Cronbach, L.J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16(3): 297-334.
- de Waal, A. & Sivro, M. 2012. The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19(2): 173-190.
- Feltz, D.L. & Riessinger, C.A. 1990. Effects of in vivo emotive imagery and performance feedback on self-efficacy and muscular endurance. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 12: 132-43.
- Gardner, D.G. & Pierce, J.L. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management* 23(1): 48-70
- Greenleaf, R. 1977. *Servant leadership*. New York, NY: Paulist Press.
- Hanse, J.J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K. & Winkel, J. 2016. The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of Nursing Management* 24(2): 228-234.
- Hobfoll, S.E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44(3): 513-524.
- Ionescu, A.F. & Iliescu, D. 2021. LMX, organizational justice and performance: Curvilinear relationships. *Journal of Managerial Psychology* 36(2): 197-211.
- Jacobsen, C.B. & Andersen, L.B. 2015. Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75(6): 829-841.
- Ji, Y. & Yoon, H.J. 2021. The effect of servant leadership on self-efficacy and innovative behaviour: Verification of the moderated mediating effect of vocational calling. *Administrative Sciences* 11(2): 39.
- Kaupilla, O.P., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J. & Vuorenmaa, H. 2022. Serving to help and helping to serve: Using servant leadership to influence beyond supervisory relationships. *Journal of Management* 48(3): 764-790.

- Kennedy, P. 2008. *A Guide to Econometrics*. John Wiley & Sons.
- Kumar, R. & Shukla, S. 2022. Creativity, proactive personality and entrepreneurial intentions: Examining the mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Global Business Review* 23(1): 101-118.
- Lapointe, É. & Vandenberghe, C. 2018. Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics* 148(1): 99-115.
- Leventhal, G.S. 1976. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.). *Advances in Experimental Social Psychology* 9: 91-131.
- Li, F., Liu, S., Zhang, F. & Huang, H. 2022. Moderating effects of self-efficacy and time pressure on the relationship between employee aging and work performance. *Psychology Research and Behavior Management* 15: 1043-1054.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. 2015. Servant leadership: validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly* 26(2): 254-269.
- Liu, H. 2019. Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics* 156: 1099-1112.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S. & Fang, Y. 2013. Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International* 18(3): 305-324.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. & Roberts, J.A. 2008. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology* 93(6): 1220-33.
- Ohemeng, F.L.K., Amoako-Asiedu, E. & Obuobisa Darko, T. 2018. The relationship between leadership style and employee performance an exploratory study of the Ghanaian public service. *International Journal of Public Leadership* 14(4): 274-295.
- Ozturk, A., Karatepe, O.M. & Okumus, F. 2021. The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management* 97.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J. & Kim, W. 2022. Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development* 46(9): 920-936.
- Pedhazur, E.J. & Schmelkin, L.P. 1991. *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*, Taylor & Francis. New York.
- Podsakoff, P.M. & Organ D.W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management* 12(4): 531-544.
- Qiu, S. & Dooley, L. 2022. How servant leadership affects organizational citizenship behavior: The mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal* 43(3): 350-369.
- Ragnarsson, S., Kristjánisdóttir, E.S. & Gunnarsdóttir, S. 2018. *To Be Accountable While Showing Care: The Lived Experience of People in A Servant Leadership Organization*. SAGE Open.
- Riggs, M.L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R. & Hooker, S. 1994. Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and Psychological Measurement* 54(3): 793-802.
- Russell, R.F. 2001. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 22(2): 76-84.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S. & Cha, S.E. 2007. Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology* 92: 1020-1030.
- Schmidt, A.M. & DeShon, R.P. 2010. The moderating effects of performance ambiguity on the relationship between self-efficacy and performance. *Journal of Applied Psychology* 95(3): 572.
- Slack, N.J., Singh, G., Narayan, J. & Sharma, S. 2020. Servant leadership in the public sector: Employee perspective. *Public Organization Review* 20(4): 631-646.
- Song, Y., Tian, Q.T. & Kwan, H.K. 2022. Servant leadership and employee voice: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology* 37(1): 1-14.
- Steffens, N.K., Fonseca, M.A., Ryan, M.K., Rink, F.A., Stoker, J.I. & Pieterse, A.N. 2018. How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly* 29(6): 637-647.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H. & Zhang, Y. 2020. How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management* 15(4): 571-586.

- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. 1991. Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology* 76(6): 759-769.
- Ullah, S., Raza, B., Ali, W., Amjad, S.A. & Jadoon, A.K. 2021. Linking self-efficacy and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Organizational Leadership* 10(3): 233-247.
- Wang, H. & Guan, B. 2018. The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology* 9(357).
- Wang, Z., Guan, C., Cui, T., Cai, S. & Liu, D. 2021. Servant leadership, team reflexivity, coworker support climate, and employee creativity: A multilevel perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 28(4): 465-478.
- Yasir, M. & Jan, A. 2023. Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals. *Leadership in Health Services* 36(2): 164-185.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M. & Liao, G. 2020. Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management* 24(2): 150-171.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M.S. & Turhan, G. 2013. The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* 2(3): 1-13.

Rasidah Arshad (penulis koresponden)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rasida@ukm.edu.my

Norulhuda Tajuddin
Fakulti Pengurusan Perniagaan
Universiti Teknologi MARA Cawangan Pahang
Kampus Raub
27600 Raub, Pahang, MALAYSIA.
E-Mel: alhudatajuddin583@uitm.edu.my

Azian Mohamad Azman
Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT)
Kementerian Pendidikan Tinggi
Lebuh Enstek
71760 Bandar Enstek
Negeri Sembilan, MALAYSIA.
E-Mel: azianazman@gmail.com

Ridzwan Rashidin
Bahagian Bajet Pembangunan
Kementerian Ekonomi
Aras 1, Menara Prisma
No. 26, Persiaran Perdana
62675 Putrajaya, MALAYSIA.
E-Mel: ridzwan.rashidin@ekonomi.gov.my