



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

www.ijepec.com



PENGARUH KEPIMPINAN SERVAN DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN
ORGANISASI (TKO) GURU SEKOLAH RENDAH DI SABAH

*THE INFLUENCE OF SERVAN LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE
ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) OF PRIMARY SCHOOL
TEACHERS IN SABAH*

Rositah Abd Rahim^{1*}, Roslee Talip², Dg. Norizah Ag Kiflee@Dzulkifli³, Jaggil Apak⁴

¹ Fakulti Pendidikan Dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia

Email: itawar_aleesya@yahoo.com

² Fakulti Pendidikan Dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia

Email: roslee_73@ums.edu.my

³ Fakulti Pendidikan Dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia

Email: dgnorizah@ums.edu.my

⁴ SM Stella Maris, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

Email : jaggilapak@gmail.com

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 31.03.2025

Revised date: 17.04.2025

Accepted date: 15.05.2025

Published date: 05.06.2025

To cite this document:

Abd Rahim, R., Talip, R., Dzulkifli, D. N. A. K., & Apak, J. (2025). Pengaruh Kepimpinan Servan Dan Iklim Organisasi Terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO) Guru Sekolah Rendah Di Sabah. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10 (58), 63-75.

DOI: 10.35631/IJEPC.1058005

Abstrak:

Kajian ini meneliti pengaruh kepimpinan servan dan iklim organisasi terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) dalam kalangan guru di Sabah. Seramai 481 orang guru telah terlibat dalam kajian ini. Data dianalisis menggunakan IBM SPSS versi 29 melalui analisis deskriptif, ANOVA sehalu dan analisis regresi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengalaman mengajar mempunyai kesan yang signifikan terhadap TKO. Walau bagaimanapun, analisis regresi mendapati bahawa kepimpinan servan tidak memberi kesan yang signifikan terhadap TKO, manakala iklim organisasi memainkan peranan penting dalam membentuk tingkah laku diskresi guru. Hasil ini menegaskan bahawa iklim organisasi yang positif dan menyokong dapat meningkatkan kesediaan guru untuk melaksanakan tugas di luar tanggungjawab formal mereka, sekali gus mewujudkan persekitaran sekolah yang lebih kolaboratif dan berkesan. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu memberi keutamaan kepada pembentukan iklim organisasi yang kondusif bagi memperkukuh TKO dalam kalangan guru, seterusnya meningkatkan prestasi sekolah secara keseluruhan dan hasil pembelajaran murid.

This work is licensed under [CC BY 4.0](#)**Kata Kunci:**

Kepimpinan Servan, Iklim Organisasi dan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)

Abstract:

This study explores the impact of servant leadership and organizational climate on teachers' organizational citizenship behavior (OCB) in Sabah. A total of 481 teachers participated in this study. Data were analyzed using IBM SPSS version 29, employing descriptive analysis, one-way ANOVA, and regression analysis. The findings indicate that teaching experience significantly affects OCB. However, regression analysis reveals that servant leadership does not have a significant impact on OCB, whereas organizational climate plays a crucial role in shaping teachers' discretionary behaviors. These results suggest that a positive and supportive organizational climate enhances teachers' willingness to go beyond their formal responsibilities, contributing to a more collaborative and effective school environment. Therefore, school leaders should prioritize fostering a conducive organizational climate to strengthen teachers' OCB, ultimately improving overall school performance and student outcomes.

Keywords:

Servant Leadership, Organizational Climate, OCB

Pengenalalan

Arus globalisasi telah mencetuskan pelbagai perubahan ketara dalam sistem pendidikan di Malaysia yang merangkumi aspek kurikulum, pedagogi, teknologi, dan pentadbiran sekolah. Perkembangan ini menuntut penyesuaian berterusan agar sistem pendidikan negara kekal relevan serta berdaya saing di peringkat global (PPPM, 2013–2025). Selaras dengan pembangunan negara yang mahukan setiap warganya mempunyai pendidikan berkualiti, berkemahiran, berpengetahuan serta dapat menjalani kehidupan yang lebih sempurna (Madani, 2019; UNICEF, 2015). Justeru Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sedaya upaya untuk memperuntukan pemimpin dan guru-guru yang berwibawa untuk melahirkan pembangunan modal insan yang mampu memenuhi keperluan negara (Siti Azaha & Bity Salwana, 2022).

Sumbangan guru dalam bentuk tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO), selain menyokong keberkesanan pengajaran ia juga memberi impak kepada pencapaian matlamat organisasi sekolah secara keseluruhan (Asnani Bahari et al, 2020). Pelajar, sebagai pemangkin utama bagi kejayaan pendidikan yang turut menjadi petunjuk dalam menilai keberkesanan TKO dalam konteks sekolah (Suriani, 2021). Walau bagaimanapun, beliau mengulas bahawa penerapan TKO dalam sekolah-sekolah di Malaysia masih amat kurang dan sangat terhad dikaji. Namun, dalam isu dan masalah TKO ini kita dapat lihat dengan jelas isu dan masalah dalam aspek tidak membantu rakan sekerja yang mengalami kesukaran dalam organisasi terutama dalam pelaksanaan Program Pementoran dalam Pendidikan (PPGB) melalui cabaran yang besar dalam memastikan sokongan mentor kepada guru baharu (Robson & Mtika, 2017; Walters et al., 2020). Walau bagaimanapun, keberkesanan program ini sering terjejas akibat pemilihan mentor yang kurang berpengalaman, selain kekangan seperti keengganan mentor berkongsi pengetahuan dan pengalaman. Dapatan oleh Ariff Hidayat & Mahani Mokhtar

(2022) mendapati bahawa masalah ini menghalang mentor daripada menjalankan tanggungjawab mereka secara optimum.

Di samping itu, amalan saling membantu dan bekerjasama secara profesional antara rakan sekerja merupakan elemen penting dalam Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC), yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran dalam kelas (Tai & Omar Abdull Kareem, 2021). Walau bagaimanapun, kelemahan dalam pelaksanaan PLC sering berlaku disebabkan kurangnya komitmen dan kesediaan sebilangan guru untuk berkongsi idea serta pengalaman dengan rakan sejawat mereka (Mohd Aizat & Kamaruddin, 2020). Selain itu, keberkesanan proses pengajaran, pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) turut terhalang akibat perkongsian profesionalisme yang tidak sistematik, menyebabkan sasaran yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sukar dicapai (Rabindarang dan Arjunan, 2021)

Kepimpinan juga antara salah satu faktor yang menentukan kecemerlangan dan prestasi sesebuah organisasi sekolah (Gurumoorthy et al., 2020). Seorang pemimpin yang baik mampu mempengaruhi TKO guru secara tidak langsung kerana ianya dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan ganjaran daripada organisasi (Fadzilah, 2021). Salah satu kepimpinan baharu yang sedang berkembang pesat dan dikaitkan dengan etika, kebajikan, dan moral adalah kepimpinan servan (Rositah et al, 2025) yang mengambil pendekatan berfokuskan kepada anggota. Kepimpinan servan sangat mempengaruhi anggotanya kerana ia dapat mengerakkan guru-guru untuk mempraktikkan amalan tingkah laku yang menjurus kepada kemajuan organisasi (Jaggil, 2019). Peranan pemimpin dalam pengurusan sekolah memainkan peranan penting sebagai faktor yang membimbing arah tuju serta memastikan pelaksanaan yang berkesan dalam kalangan guru di sekolah (Asnani Bahari & Norsiah Mat, 2020; Gurumoorthy et al., 2020).

Namun, masih terdapat beberapa isu yang kerap berlaku dalam organisasi sekolah, antaranya termasuklah pengurusan komunikasi. Jika pengurusan komunikasi tidak diurus dengan baik akan mengakibatkan salah faham dan menjejaskan suasana kerja (Nazri et al, 2022). Selain itu, kegagalan pemimpin dalam perkongsian misi, visi, dan matlamat sekolah secara berkesan turut menjadi isu dalam organisasi sekolah (Fadzilah, 2021). Ditambah lagi pemimpin organisasi sering berhadapan dengan kesulitan dalam melaksanakan penambahbaikan budaya kerja serta kurang mengamalkan perkongsian tanggungjawab secara menyeluruh (Yusaini & Izham, 2020).

Keberkesanan pengurusan pendidikan sangat didorong oleh iklim organisasi yang kondusif, melalui usaha mewujudkan persekitaran yang selesa bagi setiap anggota organisasinya. Wynn (2019) menekankan bahawa hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja mempunyai kaitan yang sangat rapat dan memberi kesan positif terhadap keberkesanan pengajaran. Walau bagaimanapun, kajian oleh Yahya et al., (2021) menunjukkan bahawa terdapat sekolah di Malaysia masih berhadapan dengan situasi kekurangan infrastruktur dan kemudahan yang sepatutnya wujud untuk dinikmati oleh setiap organisasi. Kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi bergantung kepada kebijaksanaan pentadbir dalam memimpin warganya (Ali, 2019). Dalam konteks pendidikan semasa, iklim organisasi semakin mencabar akibat pelbagai perubahan yang berlaku (Mejran, 2021). Penyediaan kemudahan asas yang berkualiti dapat memberikan kesan langsung terhadap perkembangan intelek serta kualiti persekitaran sekolah (Esfandiari & Meihami, 2023).

Mejran (2021) dalam kajiannya mendapati iklim organisasi dikenal pasti sebagai medium yang sangat mempengaruhi variabel dalam kajian kuantitatif beliau. Di samping itu, Wijayanto (2017) menjelaskan dapatan kajian beliau bahawa iklim organisasi yang baik mampu meningkatkan prestasi dalam kalangan anggota organisasi serta kepuasan kerja. Kepentingan iklim organisasi ini merupakan variabel yang menjadi faktor peramal untuk meningkatkan prestasi dan keunggulan perkembangan organisasi (Takele & Kiltu, 2014). Di samping itu, pandangan pengkaji terhadap iklim organisasi ini dapat bertindak untuk menilai inisiatif organisasi untuk terus berkembang (Venkates & Jegajothi, 2017), menyesuaikan diri dengan polisi semasa dan situasi kerja yang mapan (Rahmawati & Prasetyo, 2017), dan seterusnya dapat memberi impak terhadap kepuasan kerja dalam kalangan anggota organisasi (Ariyani, 2012; Susanti, 2013).

Objetif Kajian

Kajian ini dijalankan untuk meneliti kesan kepimpinan servan dan iklim organisasi terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) dalam kalangan guru di negeri Sabah. Sehubungan itu, kajian ini merumuskan objektif berikut:

- i. Mengukur tahap kepimpinan servan, iklim organisasi dan TKO
- ii. Mengenal pasti perbezaan kepimpinan servan, iklim organisasi dan TKO berdasarkan pengalaman mengajar.
- iii. Mengenal pasti pengaruh kepimpinan servan dan iklim organisasi terhadap TKO.

Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian, terdapat hipotesis nul telah dinyatakan. Aras hipotesis nul dalam kajian ini ditetapkan:

Ho¹ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan servan berdasarkan pengalaman mengajar.

Ho² Tidak terdapat perbezaan yang signifikan iklim organisasi berdasarkan pengalaman mengajar

Ho³ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepimpinan servan dan iklim organisasi terhadap TKO berdasarkan pengalaman mengajar.

Sorotan Literatur

Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi TKO

Konsep TKO berasal daripada konsep Chester Bernard yang menyatakan tentang keinginan untuk bekerjasama dan Daniel Katz menyatakan bahawa TKO itu sebagai prestasi yang berperanan penting dan boleh dipercayai sebagai tingkah laku inovatif secara spontan (Podsakoff et al., 2000). Organ (2005) juga mentakrifkan TKO sebagai tingkah laku yang bertujuan untuk memberi faedah dan manfaat terhadap organisasi yang melebihi jangkaan organisasi. Moorman & Blakely (1995) mentakrifkan TKO sebagai tingkah laku yang dilaksanakan secara inisiatif sendiri oleh pekerja tanpa kewajipan dalam tugas rasmi mereka. Ariani (2013) juga menyatakan konsep TKO sebagai tingkah laku positif dan kesediaan individu untuk menggunakan tenaga yang akan memberi kejayaan dan meningkatkan prestasi organisasi. William & Anderson (1991) mendefinisikan TKO sebagai tindakan sukarela yang

dilakukan oleh pekerja yang bukan sebahagian daripada kewajipan tugas mereka dan memberi manfaat terhadap organisasi. Sorotan literatur yang membincangkan penemuan daripada kajian-kajian terdahulu mengenai TKO, khususnya dalam konteks pendidikan. Walaupun kajian mengenai TKO dalam sistem pendidikan di Malaysia masih agak terhad, beberapa kajian mendapati bahawa guru-guru di Malaysia tidak melihat TKO sebagai faktor yang berkait rapat dengan kepuasan kerja atau pencapaian peribadi mereka.

Muhamad Ariff et al., (2018) membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara TKO dan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan akademik di UKM. Penemuan ini selari dengan kajian Amiraa (2010), yang meneliti hubungan TKO dan kepuasan kerja guru sekolah menengah dan menunjukkan bahawa peningkatan TKO berkait rapat dengan kepuasan kerja adalah lebih tinggi. Selain itu, kajian Luqman, Shaiful, & Ahmad (2022) serta Bramble et al. (2011) mendapati kebanyakan gaya kepimpinan pentadbir, termasuk transformasi dan karismatik, mempunyai hubungan positif dengan TKO guru. Dapatan ini sejajar dengan kajian Mascall, Leithwood, & Strauss (2009), yang membuktikan kepimpinan distributif memberi kesan positif terhadap TKO dalam kalangan pendidik. Secara keseluruhan, kajian terdahulu menunjukkan kajian yang berdasarkan kepimpinan adalah amat berkesan, sama ada transformasi, karismatik, atau distributif, mampu meningkatkan TKO dalam kalangan guru. Oleh itu, pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan servan menyokong, menggalakkan kerjasama, dan memberi inspirasi dapat menyumbang kepada keberkesanan organisasi serta meningkatkan kepuasan kerja.

Muhamad Ariff et al., (2018) membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara TKO dan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan akademik di UKM. Penemuan ini selari dengan kajian Amiraa (2010), yang meneliti hubungan TKO dan kepuasan kerja guru sekolah menengah dan menunjukkan bahawa peningkatan TKO berkait rapat dengan kepuasan kerja adalah lebih tinggi. Selain itu, kajian Luqman, Shaiful, & Ahmad (2022) serta Bramble et al. (2011) mendapati kebanyakan gaya kepimpinan pentadbir, termasuk transformasi dan karismatik, mempunyai hubungan positif dengan TKO guru. Dapatan ini sejajar dengan kajian Mascall, Leithwood, & Strauss (2009), yang membuktikan kepimpinan distributif memberi kesan positif terhadap TKO dalam kalangan pendidik. Secara keseluruhan, kajian terdahulu menunjukkan kajian yang berdasarkan kepimpinan adalah amat berkesan, sama ada transformasi, karismatik, atau distributif, mampu meningkatkan TKO dalam kalangan guru. Oleh itu, pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan servan menyokong, menggalakkan kerjasama, dan memberi inspirasi dapat menyumbang kepada keberkesanan organisasi serta meningkatkan kepuasan kerja.

Kepimpinan Servan

Spears (2002) pula mendefinisikan kepimpinan servan sebagai kepimpinan yang mengutamakan perkhidmatan, yang bermula dengan perasaan ingin melayani dan mendahulukan layanan kepada individu. Kepimpinan servan berasaskan beberapa elemen utama, iaitu menghargai individu, membantu perkembangan mereka, membimbing pengikut melalui komunikasi lisan, serta mendorong perkongsian kuasa dan kedudukan bagi manfaat untuk setiap individu (Laub, 1999; Turkmen et al., 2017; Saglam et al., 2017). Terdapat penyelidikan mendapati tidak terdapat perbezaan signifikan tanggapan guru lelaki dan perempuan terhadap pelaksanaan kepimpinan servan (Relly Tasap, 2016; Fischer, 2016). Seiring dengan temuan Hung, Tsai, & Wu (2016), kajian Jacobs (2011) menunjukkan bahawa tempoh pengalaman mengajar tidak memberi kesan signifikan terhadap tahap kepimpinan servan yang diamalkan oleh pengetua. Hasil serupa turut dilaporkan oleh Relly Tasap (2016).

Sementara itu, Izzani & Yahya (2017) mengenal pasti lima dimensi utama dalam kepimpinan servan yang memberi impak signifikan terhadap pentadbiran perubahan di sekolah, selaras dengan kajian terdahulu oleh Jasvinder (2010), Laurie (2011), dan Savage (2011).

Iklm Organisasi

Taguiri & Litwin (1968) telah memberi definisi iklim organisasi sebagai kualiti persekitaran dalaman organisasi yang bersifat relatif dan stabil serta dapat dilalui oleh anggota organisasi, sekaligus mendorong tingkah laku mereka. Sementara itu, Gibson & Levin (1975) menggambarkan iklim sebagai sekumpulan elemen dalam suasana kerja yang dapat diperhatikan secara langsung atau tidak langsung oleh pekerja. Terdapat literatur kajian berkaitan iklim organisasi dalam organisasi sekolah termasuklah kajian yang dilakukan oleh penyelidikan oleh Maisura (2007), yang membuktikan pernyataan wujudnya pengaruh iklim organisasi terhadap TKO guru. Penemuan Iqbal (2012) turut membuktikan bahawa corak pimpinan dan iklim organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel perantaraan mempunyai kesan positif serta signifikan terhadap pencapaian pekerja. Selaras dapatan oleh Wan Na (2013) melalui kajian beliau membuktikan adanya kaitan yang sederhana kukuh antara enam aspek dalam iklim organisasi dengan pencapaian kerja. Ranwan & Roslee (2020) melaporkan bahawa analisis mereka menunjukkan tiada perbezaan signifikan dalam skor min pemboleh ubah iklim organisasi berdasarkan jantina. Sebaliknya, kajian oleh Mejrán, Suhaimi, & Mohd Khairuddin (2020) mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dalam skor min variabel iklim organisasi berdasarkan pengalaman mengajar. Mejrán (2021) pula menegaskan bahawa skor min iklim organisasi berada pada tahap tinggi dalam konteks pelaksanaan perubahan pendidikan abad ke-21.

Metod Kajian

Penggunaan reka bentuk bukan eksperimental melalui pendekatan tinjauan bagi mendapatkan maklumat daripada sampel yang mewakili populasi. Proses pungutan data mengambil masa selama dua bulan untuk melengkapkan sampel kajian. Di samping itu, pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik deskriptif dan inferensi turut digunakan bagi menilai data yang dikumpulkan. Populasi kajian terdiri daripada guru sekolah rendah harian dan berdasarkan rekod Jabatan Pendidikan Negeri Sabah (2024), seramai 26,422 guru sedang berkhidmat di 1,075 sekolah rendah di seluruh negeri. 12 Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) telah dipilih secara rawak kluster pertama iaitu PPD Kota Belud, Kota Marudu, Kota Kinabalu, Tuaran, Beaufort, Papar, Keningau, Tenom, Sandakan, Beluran, Semporna dan Lahad Datu. Manakala 12 buah sekolah terlibat yang dipilih secara rawak mudah yang dijadikan sebagai populasi kajian. Bagi memastikan analisis data memenuhi keperluan statistik, saiz sampel yang dipilih adalah 481 orang guru. Memandangkan kerana bilangan guru di setiap sekolah adalah kecil, antara 12 hingga 118 orang, jumlah minimum yang disarankan bagi setiap kumpulan ialah 30 orang, selaras dengan cadangan Guy (1996), Mohd. Majid Konting (2000), dan Azizi Yahya et al. (2007). Sehubungan itu, pengkaji menetapkan kadar persampelan sebanyak 35 peratus bagi setiap sekolah. Dengan mengambil kira keseragaman dalam kalangan guru di sekolah-sekolah yang dipilih, prosedur persampelan rawak mudah ini dilaksanakan secara sistematik dan memenuhi syarat yang ditetapkan. Hal ini memastikan setiap guru mempunyai peluang yang sama untuk dipilih secara bebas,

Instrumen soal selidik untuk memperoleh data yang tepat, sahih, dan boleh dipercayai telah digunakan. Penggunaan instrumen ini diadaptasi daripada sumber berkaitan, antaranya *Servant Organizational Leadership Assessment* (SOLA) oleh Laub (1999), *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ) yang dibangunkan oleh Litwin & Stringer (1968) dan *Organization*

Citizenship Behavior Scale (OCBS) oleh Organ (1988). Validiti dan kebolehpercayaan soal selidik tersebut telah diuji melalui analisis statistik, dengan nilai alpha Cronbach dan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) masing-masing melebihi 0.70. Tambahan pula, instrumen tersebut telah disesuaikan agar selari dengan konteks kajian. Bagi menilai hubungan antara kepimpinan servan dan iklim organisasi terhadap TKO dalam kalangan guru di Sabah, analisis statistik telah dijalankan menggunakan IBM SPSS Versi 29.

Hasil Kajian

Penilaian terhadap ketiga-tiga variabel kajian berpandukan pengalaman mengajar memaparkan analisis skor min. Kepimpinan servan mencatatkan skor min di bawah $M=5.000$ bagi kesemua kumpulan pengalaman mengajar, bagi kategori kumpulan 31 tahun ke atas ($M=4.4317$, $SD=0.43098$) menunjukkan jumlah skor min tertinggi, manakala kumpulan 21 hingga 30 tahun menunjukkan skor min terendah ($M=4.3896$, $SP=0.63180$). Manakala iklim organisasi menunjukkan skor min mencatatkan di bawah $M=4.000$. Mencatatkan kumpulan pengalaman mengajar 5 tahun ke bawah mencatatkan skor min tertinggi iaitu sebanyak ($M=3.9030$, $SP=.47509$). Dan kumpulan 11 hingga 20 tahun mencatatkan jumlah terendah iaitu ($M=3.7381$, $SP=0.49981$). Sementara itu, bagi TKO, skor min terendah dicatatkan dalam kumpulan pengalaman 11 hingga 20 tahun ($M=4.2208$, $SD=0.47164$). Secara keseluruhan, skor min berdasarkan pengalaman mengajar menunjukkan tahap yang tinggi dalam semua kumpulan seperti yang diberikan dalam Jadual 1:

Jadual 1 : Skor Min Pemboleh Ubah Kajian Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Pengalaman		KS	IO	TKO
5 tahun ke bawah	M	4.4447	3.9030	4.3831
	SP	0.55293	0.47509	0.42793
	N	89	89	89
6 hingga 10 tahun	M	4.4803	3.7381	4.3500
	SP	0.57602	0.48372	0.43199
	N	90	90	90
11 hingga 20 tahun	M	4.3896	3.6877	4.3199
	SP	0.61844	0.49981	0.47319
	N	143	143	143
21 hingga 30 tahun	M	4.3500	3.7074	4.3838
	SP	0.63180	0.37591	0.39781
	N	99	99	99
31 tahun ke atas	M	4.4839	3.8452	4.4008
	SP	0.46150	0.41552	0.39483
	N	60	60	60
Jumlah	SP	4.4204	3.7607	4.3605
	N	0.58394	0.46439	0.43113
		481	481	481

Tahap Kepimpinan Servan, Iklim Organisasi dan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)

Analisis tahap skor min dalam Jadual 2 menunjukkan pengukuran kepimpinan servan, iklim organisasi, dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (TKO) yang dikategorikan kepada tinggi, sederhana, dan rendah berdasarkan cadangan Levin & Rubin (1998).

Jadual 2 : Tafsiran Skor Min

Purata Min	Pengelasan Tahap
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.67	Sederhana
3.68 – 5.00	Tinggi

Sumber : Levin & Rubin (1998)

Tahap skor min bagi kepimpinan servan, iklim organisasi dan TKO telah dikelaskan seperti yang dipaparkan dalam Jadual 3. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ketiga-tiga variabel berada pada tahap tinggi dan sederhana, dengan peratusan tertentu bagi setiap dimensi. Namun, hanya segelintir guru berada pada tahap rendah dalam ketiga-tiga dimensi tersebut. Dapatan ini menggambarkan bahawa guru di lokasi kajian menunjukkan tahap kepimpinan servan yang tinggi serta mengamalkan TKO pada tahap yang sederhana.

Jadual 3 : Tahap Skor Min Variabel

Variabel	Tahap			Jumlah
	Rendah N (%)	Sederhana N (%)	Tinggi N (%)	
Kepimpinan Servan		55 (11.1%)	423 (88.9%)	481
Iklim Organisasi		224 (46.6%)	256 (53.2%)	481
TKO	26 (5.4%)	455 (94.6%)		481

Ho¹ Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Kepimpinan Servan Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Analisis deskriptif yang ditunjukkan dalam Jadual 4, menunjukkan perbezaan skor min kepimpinan servan mengikut pengalaman mengajar. Dapatan kajian ini menunjukkan variasi yang ketara dalam kalangan sampel kajian (N=481). Guru-guru dengan pengalaman 6 hingga 10 tahun mencatatkan skor min tertinggi (M=4.5363, SD=0.56570, N=107), diikuti oleh guru berpengalaman 5 tahun ke bawah (M=4.4900, SD=0.57370, N=105), 31 tahun ke atas (M=4.43037, SD=0.76675, N=47), dan 11 hingga 20 tahun (M=4.0494, SD=0.88561, N=154). Perbezaan ini menunjukkan bahawa guru yang mempunyai pengalaman mengajar 6 hingga 10 tahun lebih cenderung memiliki pengaruh positif terhadap kepimpinan servan berbanding kumpulan lain. Di samping itu, analisis juga membuktikan guru-guru dengan pengalaman lebih 31 tahun ke atas mencatatkan skor min yang paling rendah dalam kepimpinan servan.

Jadual 4: Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah Kepimpinan Servan Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Pemboleh Ubah		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Kepimpinan Servan	5 tahun ke bawah	105	4.4900	.57370
	6 hingga 10 tahun	107	4.5363	.56570
	11 hingga 20 tahun	154	4.0494	.88561
	21 hingga 30 tahun	79	4.1605	.94861
	31 tahun ke atas	47	4.4317	.76675
	Jumlah	491	4.3037	.76675

Dapatan melalui analisis ANOVA sehala untuk membandingkan skor min kepimpinan servan mengikut pengalaman mengajar, seperti dipaparkan dalam Jadual 5, menunjukkan perbezaan yang signifikan ($F(df=4, 487) = 9.937, p < 0.01$). Oleh itu, Hipotesis Nul 1 (H_0^1) adalah ditolak, yang menjelaskan terdapat perbezaan signifikan dalam tahap kepimpinan servan berdasarkan pengalaman mengajar.

Jadual 5: Analisis ANOVA Sehala Kepimpinan Servan Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Pemboleh Ubah		<i>Ss</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>f</i>	<i>Sig.</i>
Kepimpinan Servan	Antara Kumpulan	21.782	4	5.446	9.937	<.001
	Dalam Kumpulan	266.883	487	.548		
	Jumlah	288.665	491			

Ho² Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Iklim Organisasi Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Berpandukan analisis deskriptif perbezaan skor min iklim organisasi mengikut kategori pengalaman mengajar dalam Jadual 6. Berdasarkan keseluruhan sampel kajian ($N=481$), guru dengan pengalaman mengajar 5 tahun ke bawah mencatatkan skor min tertinggi ($M=3.9030$, $SP=0.47509$, $N=89$). Skor ini lebih tinggi berbanding guru dengan pengalaman mengajar 11 hingga 20 tahun, yang mencatatkan skor min paling rendah ($M=3.6877$, $SP=0.49981$, $N=143$). Sementara itu, guru dengan pengalaman 6 hingga 10 tahun memperoleh skor min sebanyak ($M=3.7381$, $SP=0.48372$, $N=90$), diikuti oleh guru berpengalaman 21 hingga 30 tahun ($M=3.7074$, $SP=0.37591$, $N=99$). Bagi kumpulan guru yang mempunyai pengalaman 31 tahun ke atas, skor min yang dicatatkan ialah ($M=3.8452$, $SP=0.41552$, $N=60$). Analisis ini juga menunjukkan bahawa guru dengan pengalaman mengajar 5 tahun ke bawah mempunyai persepsi yang lebih positif terhadap iklim organisasi. Ini mencerminkan bahawa mereka merasakan persekitaran kerja yang lebih kondusif berbanding kumpulan pengalaman mengajar yang lain.

**Jadual 6 Analisis Deskriptif Pemboleh Ubah Iklim Organisasi
Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

Variabel		N	M	SP
Iklim Organisasi	5 Tahun Ke bawah	89	3.9030	0.47509
	6 hingga 10 tahun	90	3.7381	0.48372
	11 hingga 20 tahun	143	3.6877	0.49981
	21 hingga 30 tahun	99	3.7074	0.37591
	31 tahun ke atas	60	3.8452	0.41552
	Jumlah	481	3.7607	0.46439

Keputusan ANOVA sehalu bagi perbandingan iklim organisasi guru berdasarkan pengalaman mengajar dipaparkan dalam Jadual 7. Berpandukan analisis statistik F ($F [df=4, 476] = 3.945$, $p < 0.05$), analisis mendapati bahawa perbezaan iklim organisasi mengikut pengalaman mengajar adalah signifikan dan menunjukkan Hipotesis Nul 2 (H_0^2) adalah ditolak. Kajian membuktikan adanya perbezaan yang ketara dalam iklim organisasi berdasarkan tempoh pengalaman mengajar. Di samping itu, variasi skor min yang diperoleh tidak konsisten merentasi kumpulan pengalaman mengajar, sekaligus mengukuhkan bahawa faktor pengalaman memberi kesan terhadap persepsi guru terhadap lingkungan kerja mereka.

Jadual 7 Analisis ANOVA Iklim Organisasi Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Variabel		SS	df	MS	F	Sig
Iklim Organisasi	Antara Kumpulan	3.322	4	.830	3.945	.004
	Dalam Kumpulan	100.196	476	.210		
	Jum Keseluruhan	103.517	480			

*Signifikan pada tahap $p < 0.05$ (2-Hujung)

Ho³ Tidak Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Kepimpinan Servan Dan Iklim Organisasi Terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO) Berdasarkan Pengalaman Mengajar.

Jadual 8 menunjukkan analisis koefisien beta dan tahap signifikan bagi variabel kajian yang dikaji. Keputusan analisis mendapati bahawa kepimpinan servan tidak diterima kerana tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan, manakala hanya satu variabel iklim organisasi menunjukkan tahap signifikan. Bagi variabel peramal, hasil kajian menunjukkan bahawa jika iklim organisasi berubah sebanyak 1 unit, maka varians tingkah laku kewarganegaraan organisasi mengalami perubahan iaitu 0.152 ($\beta = 0.152$, $t = -3.006$, $p < 0.05$). Selain itu, kombinasi pengaruh variabel peramal menyumbang sebanyak 11.4% ($R^2 = 0.114$) terhadap TKO, manakala sumbangan spesifik iklim organisasi adalah sebanyak 1.80% ($\Delta R^2 = 0.018$). Berikutan nilai signifikan kurang daripada $p < 0.05$, maka Hipotesis Nul 3 (H_0^3) adalah ditolak. Kesimpulannya, hasil analisis telah mengesahkan bahawa variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap TKO guru.

Jadual 8 Analisis Regresi Berganda Stepwise Bagi Variabel Kepimpinan servan dan Iklim Organisasi Terhadap Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi (TKO)

Variabel Peramal	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>P (Sig)</i>
Kepimpinan servan	.452	11.523	0.001
Iklim Organisasi	.280	7.147	0.001
Maklumat			
Kepimpinan Servan	Iklim Organisasi		
R^2 = .321	R^2 = .386		
ΔR^2 = .321	ΔR^2 = .066		
F = 226.321	F = 51.801		

Perbincangan

Keputusan kajian ini telah membuktikan bahawa variabel kepemimpinan servan dan iklim organisasi berada pada tahap yang tinggi. Dapatan ini mengukuhkan pandangan bahawa kepemimpinan servan memberi keutamaan kepada pengikut sebagai elemen utama dalam mencapai matlamat organisasi (Spears & Lawrence, 2004; Sendjaya, 2015). Selain itu, kajian ini selari dengan penyelidikan terdahulu seperti yang dilakukan oleh Kassimu et al. (2023), Fadzilah Patman (2020), Jaggil Apak (2019), von Fischer (2017), dan Relly Tasap (2016) yang turut menegaskan kepentingan kepemimpinan servan dalam meningkatkan keberkesanan organisasi. Berdasarkan analisis deskriptif, majoriti guru menilai iklim organisasi sekolah mereka pada tahap yang tinggi. Dapatan ini menyokong kajian yang sama dengan Mejrnan (2021), yang membuktikan bahawa iklim organisasi yang positif memainkan peranan penting dalam mengaplikasikan perubahan pendidikan abad ke-21. Selain itu, keputusan hasil dapatan ini juga selaras dengan penemuan Khaziah & Fauzi (2016) serta Rosli & Ranwan (2020), yang mendapati bahawa persepsi guru terhadap iklim organisasi secara keseluruhannya adalah tinggi, menunjukkan kepentingan persekitaran kerja yang kondusif dalam menyokong keberkesanan pendidikan.

Dalam analisis Regresi berganda menunjukkan kepemimpinan servan tidak mempengaruhi TKO guru secara signifikan. Keadaan ini boleh dijelaskan melalui faktor budaya sekolah yang mungkin tidak menyokong amalan kepemimpinan servan, seperti birokrasi yang terlalu ketat atau kekurangan autonomi dalam kalangan guru. Selain itu, norma sosial di sekolah lebih menekankan kepatuhan berbanding dengan inisiatif dan sukarela turut menyebabkan TKO guru kurang dipengaruhi oleh kepemimpinan servan. Penemuan ini selari dengan kajian Jaggil (2019) yang mendapati bahawa kepemimpinan servan dalam kalangan pengetua tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap pentadbiran bilik darjah dalam konteks pendidikan abad ke-21. Dapatan Gowdy (2015), juga menunjukkan bahawa kepemimpinan servan merupakan variabel peramal yang lemah tetapi positif terhadap komitmen afektif untuk berubah. Namun, hasil kajian ini bercanggah dengan analisis kajian Izani et al. (2017) yang menunjukkan wujudnya pengaruh yang signifikan kepemimpinan servan pengetua terhadap perubahan sekolah dalam analisis kajian mereka. Selain itu, Fadzilah (2021) pula menjelaskan dalam kajiannya bahawa kepemimpinan servan memberi kesan terhadap pelaksanaan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) oleh guru. Beliau mendapati bahawa semua elemen kepemimpinan servan mempengaruhi guru-guru untuk melaksanakan KBAT dalam pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah.

Kajian ini juga membuktikan bahawa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap TKO dalam kalangan guru di Sabah. Keputusan ini menunjukkan bahawa iklim organisasi merupakan variabel peramal yang lebih dominan dalam menyumbang kepada perubahan varians TKO berbanding dengan kepimpinan servan. Penemuan ini disokong oleh kajian Mejran (2021), yang mendapati bahawa iklim organisasi memberi kesan signifikan terhadap sikap guru serta memainkan peranan penting dalam perubahan pendidikan abad ke-21. Kajian oleh Seniwati, Sudarno & Rini Fatmasari (2022) juga turut menunjukkan bahawa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Di samping itu, Iqbal (2012) juga menyokong hasil kajian ini dengan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan dan suasana organisasi, dengan motivasi kerja sebagai variabel perantaraan, memberi kesan positif serta signifikan terhadap pencapaian pekerja. Sementara itu, penyelidikan Wan Na (2013) mengesahkan bahawa terdapat hubungan yang sederhana tetapi kukuh antara aspek-aspek dalam dimensi iklim organisasi dengan prestasi kerja guru.

Kesimpulan

Kesimpulannya, kajian ini mendapati bahawa kepimpinan servan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap TKO guru, manakala iklim organisasi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi TKO dalam kalangan guru di Sabah. Dari segi persepsi guru, iklim organisasi yang positif, seperti sokongan pentadbiran, kolaborasi rakan sekerja, serta suasana kerja yang kondusif, lebih berkesan dalam mendorong guru untuk menunjukkan sikap proaktif, bekerjasama, dan membantu mewujudkan persekitaran sekolah yang harmoni. Kebaikan TKO guru yang tinggi termasuk peningkatan semangat kerja, keterlibatan dalam aktiviti sekolah di luar tugas rasmi, serta sokongan moral dalam kalangan rakan sekerja. Dari sudut impak kepada sekolah ialah pembentukan budaya kerja yang lebih produktif, peningkatan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, serta persekitaran sekolah yang lebih dinamik dan berdaya saing. Oleh itu, usaha yang berterusan perlu dilakukan bagi memperbaiki iklim organisasi sebagai langkah strategik dalam meningkatkan TKO guru secara berterusan.

Penghargaan

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Global Academic Excellence (M) Sdn. Bhd. atas penajaan Geran Penerbitan artikel ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Jabatan Pendidikan Negeri Sabah (JPNS), Universiti Malaysia Sabah (UMS), Penyelia saya, keluarga, rakan-rakan guru dan semua yang terlibat dalam penulisan jurnal ini.

Rujukan

- Asnani Bahari, Norsiah Mat, & Norzaila Mohamad Nor. (2020). Pengaruh Kepimpinan Servan ke atas Gelagat Kewarganegaraan Organisasi dalam Kalangan Guru, *International Journal of Muamalat November 2020, Vol. 4, No. 1 eISSN: 2600-9153*
- Ariff Hidayat Osman & Mahani Mokhtar (2022) Keberkesanan Bimbingan Pembangunan Profesionalisme Guru Baharu di Sekolah Berdasarkan Pengalaman Guru Mentor. *Jurnal Dunia Pendidikan, Vol. 4, No. 1, halaman 394-409.*
- Devos, G., Tuytens, M., & Hulpia, H. (2014). Teachers' Organizational Commitment: Examining The Mediating Effects of Distributed Leadership. *American Journal of Education, 120(2), 205-231*
- Fadzilah binti Patman, (2021), Amalan Kepimpinan Servan Pengetua, Komuniti Pembelajaran Profesional, Kesiediaan Untuk Berubah Guru dan Amalan Pembelajaran Abad Ke-21 Terhadap Pelaksanaan KBAT guru, *Tesis PHD, Universiti Malaysia Sabah.*
- Gibson, E. J., & Levin, H. (1975). *The Psychology of Reading.* MIT Press.

- Gurumoorthy Poobalan, Aishah Binti Mohd Aris, Norlilawati Binti Ab Rahman, Junaidi Asman, Mazni Mustapha, Roslee Bin Talip, Rosna Padan, Sukuneswari Kaliappan & Syd Alimulhakim Bin Syd Ali. (2023). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Tugas Guru. *Researchgate*
- Izani Ibrahim, & Yahya Don. (2014). KepimpinanSservant dan Pengaruhnya Terhadap PengurusanPperubahan Di Sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39 (1). pp. 19-26. ISSN 0126-6020 / 2180-0782
- Iqbal Nazili Nim. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Fakultas Ekonomika Dan Bisnis. Universitas Diponegoro Semarang*
- Jaggil Appak, Muhammad Suhaimi Taat, Roslee Talip & D. Norizah, D. Awang A Dzulkifli, @. (n.d.). Kepimpinan Servan: Satu Alternatif Pengurusan Sekolah Abad Ke-21. *In Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH) (Vol. 4, Issue 3). www.msocialsciences.com*
- James Laub. (1999). Explaining the Servant Mindset: The OLA Servant
- Khaziah & Fauzi. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Dalam Daerah Kuala Terengganu. *International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA, 25-27 October 2016, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.*
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model. *Dissertation Abstracts International*, 60(02), 308A (UMI No. 9921922).
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument Unpublished Doctoral Dissertation. *Florida Atlantic University.*
- Lanctot, J. D., & Irving, J. A. (2010). Character and leadership: Situating Servant Leadership in A Proposed Virtues Framework. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 28–50
- L. C. Spears & M. Lawrence: Focus on Leadership: Servant-Leadership For The Twenty-First Century (pp. 1-18). *New York, NY. John Wiley & Sons, Inc*
- Lemoine, G.J., Koseoglu, G., & Blum, T.C. (2017). A critical Investigation of Shared Leadership Operationalization, and A New Measure. *Paper Presented At The Annual Meeting of The Southern Management Association. Tampa.*
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate. Boston, MA: Harvard University Press.*
- Maisura M.Yusof. (2007). Iklim Organisasi dan Hubungannya dengan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Pontian Johor. *Tesis Sarjana, Skudai, Johor: Universiti Teknologi Malaysia*
- M. Maryani, Trisniarty Adjeng Mulyani & Marlibatubara Mustofa. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Wilayah Perairan Kabupaten Banyuasin. *Semantic Scholar.*
- Mohd Yusaini Yaakub & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2020). Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah: Isu dan Cabaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Jilid 33.*