

HUBUNGAN DAN KESAN KEPIMPINAN KENDIRI GURU TERHADAP GELAGAT KEWARGANEGARAAN ORGANISASI

Aini Marzita Mansor

Mohd. Hasani Dali

Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK: Kualiti guru merupakan penentu utama kepada kecemerlangan murid dari segenap aspek kehidupan agar dapat bersaing di peringkat global. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti perhubungan dan kesan amalan Kepimpinan Kendiri ke atas tahap amalan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi guru-guru di Malaysia dan Efikasi Kendiri sebagai pembolehubah pengantara (mediating variable). Kajian ini melibatkan guru-guru yang mengajar di Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi di seluruh Malaysia dan seramai 40 orang guru sebagai responden telah dipilih secara rawak dari setiap sekolah. Data kuantitatif ini dianalisa menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS) dan Structural Equation Model (SEM). Kajian mendapati bahawa tahap amalan Kepimpinan Kendiri, Efikasi Kendiri dan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi adalah tinggi dengan skor min melebihi 5.0. Analisis dapatan juga menunjukkan bahawa Kepimpinan Kendiri dan Efikasi Kendiri mempengaruhi Gelagat Kewarganegaraan Organisasi sehingga 20%. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah iaitu Kepimpinan Kendiri dan Efikasi Kendiri dengan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi guru-guru tersebut. Efikasi Kendiri telah bertindak sebagai pembolehubah separa mediator dalam hubungan antara Kepimpinan Kendiri dan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi. Kajian ini diharap dapat membantu melahirkan pelajar yang cemerlang dan seimbang dengan menetengahkan kualiti guru yang diperlukan supaya mereka dapat menghasilkan murid yang cemerlang dari segenap aspek kehidupan, seiring dengan Falsafah Pendidikan Negara. Hal ini jelas kerana didapati bahawa kualiti guru memainkan peranan yang terpenting bagi menentukan kejayaan seseorang murid. Kajian ini juga diharapkan dapat memberi gambaran yang lebih jelas terhadap peranan dan tanggungjawab guru setelah mengamalkan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi. Seterusnya dapat mengurangkan konflik yang timbul akibat daripada berlainan jangkaan dan harapan daripada pelbagai pihak berkepentingan terhadap tugas serta tanggungjawab guru di sekolah.

KATA KUNCI: Kepimpinan Kendiri, Gelagat Kewarganegaraan Organisasi, Prestasi murid, Kualiti guru.

PENGENALAN

Gelagat yang tidak formal merupakan satu gelagat yang bukan berasal daripada arahan dan juga tidak diterbitkan melalui gelagat organisasi yang formal. Gelagat tidak formal ini memberi faedah serta manfaat terhadap organisasi yang telah dizahirkan melalui pelbagai terminologi dan pengurusan organisasi. Gelagat tidak formal ini yang sering dipraktikkan oleh individu telah diandaikan dengan pelbagai nama seperti gelagat kewarganegaraan prestasi, gelagat organisasi prososial, gelagat lebihan tugas, organisasi spontan, gelagat bersuara dan prestasi kontekstual (Podsakoff, Bogler & Somech, 2009). Namun nama yang sering diutarakan adalah Gelagat Kewarganegaraan Organisasi (GKO). GKO mempunyai banyak kebaikan terhadap organisasi dan ianya telah dipertimbangkan sebagai salah satu daripada faktor modal sosial (Polat, 2009).

Terdapat banyak faktor yang boleh membentuk GKO. Antaranya adalah faktor Kepimpinan Kendiri (KK) (Neck & Houghton, 2006) dan Efikasi Kendiri (EK) (Tschannen-Moran & Hoy 2001). KK (Manz, 1992; Manz dan Neck, 2004) adalah satu proses di mana individu mengawal gelagat beliau sendiri, mempengaruhi dan memimpin dirinya sendiri melalui beberapa gelagat strategi dan gelagat kognitif. Oleh sebab setiap individu di dalam organisasi pada masa kini digalakkan untuk mengambil serta menjalankan tanggungjawab mereka terhadap tugas dan kerja mereka, maka keupayaan untuk memimpin diri mereka sendiri adalah suatu perkara yang sangat kritikal (Neck & Houghton, 2006). Walaupun efikasi sendiri guru dikenal pasti sebagai pemboleh ubah yang berkaitan dengan prestasi murid dan sekolah, tetapi kajian OECD (2009) menunjukkan tahap efikasi sendiri guru di Malaysia berada pada tahap sederhana.

PERNYATAAN MASALAH

Semenjak enam dekad yang lalu, terdapat banyak kajian dan pembentukan konseptual telah dibangunkan bagi menjelaskan tentang konsep GKO (Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988, 1990, 1997; Organ & Konovsky, 1989; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1991; Moorman, 1991; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Meskipun GKO secara asalnya menjelaskan tentang kategori prestasi (Smith et al., 1983), namun kajian lalu telah dilakukan tanpa mengambil kira bagaimana membentuk serta menyesuaikan GKO di dalam konteks domain yang lebih besar di dalam prestasi (Barksdale, 2001; Waldman, 1994). Barksdale (2001) telah memasukkan konsep GKO ke dalam definisi prestasi kerjanya untuk menjelaskan makna prestasi kerja secara menyeluruh. Campbell et al., (1993) telah mentakrifkan bahawa prestasi merupakan gabungan daripada pelbagai faktor yang antaranya adalah berasal daripada konsep GKO. Menurut Visweswaran et al., (1993), prestasi adalah lebih bermakna jika ia dilihat sebagai satu faktor yang umum.

Terdapat banyak kajian yang mengkaji perhubungan antara sifat-sifat personal dan sikap kerja, dan kesanggupan individu untuk menzahirkan GKO (Podsakoff et al., 2000; Williams & Anderson, 1991). Secara perbandingan, hanya terdapat sedikit kajian yang dilakukan secara menyeluruh terhadap anteseden kepada GKO dalam konteks gelagat organisasi. Oleh itu kajian ini lebih terarah untuk memenuhi ruang-ruang kajian tersebut. Iaitu dengan mengkaji hubungan KK (anteseden) terhadap GKO. GKO merujuk kepada kesanggupan dan kerelaan seseorang untuk bertingkahtlaku atau bertindak untuk melakukan sesuatu melebihi apa yang sepatutnya ataupun diperlukan dalam spesifikasi tugasnya tanpa sebarang harapan untuk menerima apa-apa ganjaran (Organ, 1988). Kalau selama ini kita sudah biasa dengan galakan kepada seorang warganegara untuk mengamalkan semangat sivik dalam hidup bermasyarakat, maka GKO dapat dilambangkan sebagai semangat sivik pada peringkat mikro iaitu semangat sivik dalam situasi kerja demi kebaikan, kepentingan dan keberkesanan organisasi serta meningkatkan prestasi kerja pekerja itu sendiri.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk:-

1. Mengenal pasti tahap amalan GKO dan tahap amalan KK dan EK dalam kalangan guru.
2. Mengenal pasti hubungan antara KK dengan GKO dalam kalangan guru-guru.
3. Mengenal pasti hubungan antara efikasi sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan guru.
4. Mengenal pasti peranan efikasi sendiri sebagai pemboleh ubah mediator kepada hubungan antara kepimpinan sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi.

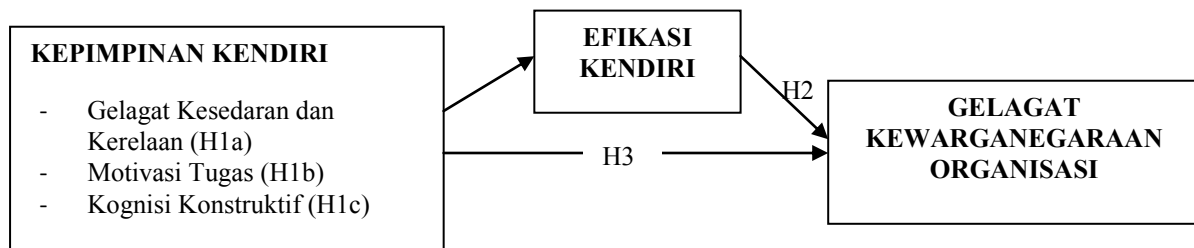
MODEL KONSEPTUAL DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

Dalam kajian ini, kerangka konseptual kajian telah diadaptasi daripada model konteks teoritikal dan mekanisme prestasi untuk KK yang telah dibentuk oleh Neck & Houghton (2006). Melalui tinjauan ulasan

karya dan dapatan kajian-kajian yang telah dijalankan, terdapat beberapa teori telah dijadikan sebagai landasan kepada kajian ini. Gagasan GKO telah dilandaskan kepada teori klasikal iaitu Teori Pertukaran Sosial (Blau,1967). Gagasan KK pula telah dilandaskan kepada empat teori iaitu Teori Peraturan Kendiri, Teori Kognitif Sosial, Teori Motivasi Intrinsik dan Teori Pengawalan Kendiri (Neck & Houghton, 2006). Manakala gagasan EK telah dilandaskan kepada Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1997).

Kerangka konseptual kajian yang dicadangkan dipaparkan pada Rajah 1 di bawah. Untuk mengkonsepkan perhubungan antara KK, EK dan GKO, Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) akan digunakan. KK dan EK adalah dijangkakan dapat meramalkan GKO melalui Teori Pembelajaran Sosial (teori kognitif sosial) (Bandura, 1997). Ini adalah kerana apabila individu berada pada tahap KK dan EK yang rendah, nescaya prestasi mereka juga akan rendah. Justeru, individu tidak akan berupaya untuk mengamalkan serta mempraktikkan GKO. Oleh itu, berdasarkan kepada Teori Pertukaran Sosial dan Teori Pembelajaran Sosial, apabila individu berada pada tahap KK dan EK yang tinggi, individu ini akan berjaya meningkatkan prestasinya melalui amalan GKO.

Hipotesis utama adalah bagi perhubungan antara KK dan EK dengan GKO. KK adalah satu terma yang digunakan untuk memerihalkan pengaruh yang dijanakan oleh individu itu sendiri bertujuan untuk mengawal gelagatnya sendiri (Manz & Sims, 1980; Yun, Cox & Sims, 2006). KK juga berperanan sebagai pengaruh sendiri, dan ianya menjelaskan bagaimana individu itu sendiri dapat mengawal serta mempengaruhi diri mereka sendiri melalui kawalan sendiri yang dilalui dari perspektif kognitif dan gelagat (Boss & Sims, 2008). Maka KK boleh dijelaskan sebagai tindakan dan pandangan yang diterbitkan oleh individu untuk mempengaruhi dirinya dan di samping itu juga untuk menghasilkan suatu sumber untuk mengawal dan memotivasikan diri sendiri.



Rajah 1:Kerangka konseptual kajian

Konsep KK berasal daripada literatur psikologi (Yun et al., 2006). Ia telah muncul melalui literatur pembelajaran sosial (Bandura, 2000), literatur kawalan sendiri (Thoresen & Mahoney, 1974), teori KK (Manz, 1992, 1986; Manz & Sims, 1980) dan literatur motivasi intrinsik (Deci, James & Ryan, 1989). Bandura (2000) telah menyarankan bahawa setiap individu itu berupaya mengarahkan motivasi, sumber kognitif dan tindak balas untuk menghadapi sesuatu situasi dengan sendirinya. Saranan ini telah menunjukkan bahawa kita berupaya untuk mempengaruhi fikiran kognitif kita sendiri dan juga dapat memotivasikan gelagat kita sendiri.

Gelagat KK boleh digambarkan sebagai salah satu entiti yang boleh mempengaruhi sifat-sifat terpendam dan ciri-ciri kepimpinan yang diguna pakai oleh individu semasa menjalankan tugasnya. Dengan mengamalkan ciri-ciri KK ini, seseorang individu itu berupaya untuk meningkatkan keyakinan dirinya dan secara langsung dapat meningkatkan prestasi kerja. Pengaruh KK yang positif telah banyak dibuktikan melalui kajian empirikal terhadap prestasi.

Justeru, hipotesis kajian adalah seperti berikut:

H₁: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara KK dengan GKO.

- H_{1a}: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gelagat kesedaran dan kerelaan dengan GKO.
- H_{1b}: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi tugas dengan GKO.
- H_{1c}: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kognisi konstruktif dengan GKO.
- H_{1d}: Tiga (3) pemboleh ubah bebas (gelagat kesedaran dan kerelaan, motivasi tugas dan kognisi konstruktif) menerangkan perubahan (variasi) terhadap pemboleh ubah bersandar iaitu GKO.

Efikasi sendiri guru telah diakui sebagai salah satu ciri yang terpenting dalam menghasilkan kaedah pengajaran yang berkesan dan mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi guru dan juga pelajar (Swackhamer, Koellner, Basile & Kimbrough, 2009). Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan impak guru dengan tahap efikasi sendiri yang tinggi telah mengatasi prestasinya dengan guru yang mempunyai tahap efikasi yang rendah (Elliott, Isaaca & Chugani, 2010). Oleh itu, guru yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi akan menunjukkan sifat-sifat yang berlainan terhadap etika dan mempraktikkan pedagogi pengajaran yang lebih berkesan jika dibandingkan dengan guru yang efikasi kendirinya rendah.

Kajian empirikal tentang efikasi sendiri telah menemui terdapat hubungan yang kuat serta perkaitan yang konsisten terhadap pelbagai domain prestasi (Prussia et al., 1998; Heslin & Klehe, 2006). Dalam kajian ini domain prestasi yang digunakan adalah gelagat kewarganegaraan organisasi. Antaranya, kajian terhadap kejayaan untuk mencari pekerjaan (Kanfer & Hulin, 1985), memperbaiki gelagat kehadiran (Latham & Frayne, 1989), meningkatkan prestasi tugas (Mathieu, Martineau & Tannenbaum, 1993), meningkatkan prestasi dalam latihan (Karl, Kelly & Marticchio, 1993), meningkatkan pencapaian akademik (Multon, Brown & Lent, 1991) dan prestasi kerja (Stajkovic & Luthans, 1998). Pengaruh yang positif terhadap efikasi sendiri telah banyak didokumenkan dan telah disokong secara empirikal terhadap kesan antara efikasi sendiri dengan prestasi. Berdasarkan kepada dapatan kajian lepas maka kajian ini membentuk hipotesis kajian seperti berikut:

H₂: Terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi.

Kajian empirikal yang lalu telah dilakukan untuk mengenal pasti pengaruh serta kesan peranan efikasi sendiri sebagai mediator (Prussia et al., 1998). Kajian oleh Feltz (1982) telah menyatakan Efikasi sendiri berperanan sebagai mediator di antara kegelisahan memandu dan prestasi pemanduan. Bandura (1982) telah melaporkan Efikasi sendiri merupakan mediator yang memberi impak di antara tekanan individu dengan prestasi terhadap tugas

Manakala kajian oleh Carmona, Buunk, Dijkstra dan Peiro, (2008) telah menunjukkan bahawa efikasi sendiri lebih berperanan sebagai mediator yang baik di antara orientasi matlamat dengan prestasi akademik dan telah menjadi mediator secara sepenuhnya. Begitu juga kajian oleh Ellis, Ganzach, Castle dan Sekely, (2010) yang menunjukkan efikasi sendiri telah berperanan sebagai mediator secara sepenuhnya di antara faktor meninjau selepas kejadian [*after-event reviews (AERs)*] dengan prestasi. Dapatan kajian oleh Gong, Huang dan Farh, (2009) juga telah menunjukkan bahawa efikasi sendiri secara kreatif telah berperanan sebagai mediator sepenuhnya di antara kreativiti pekerja dengan prestasi kerja. Maka adalah dijangkakan bahawa efikasi sendiri merupakan mediator yang boleh meningkatkan serta memperbaiki pelbagai bentuk prestasi secara langsung.

Berdasarkan kepada perbincangan di atas. hipotesis kajian seperti berikut telah dibentuk:

H₃: Efikasi sendiri berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi.

SOROTAN LITERATUR

Kajian-kajian telah dijalankan di dalam berbagai jenis organisasi, menggunakan berbagai adaptasi dalam alat pengukuran GKO (Organ & Bateman, 1983) serta pelbagai strategi kajian; umpamanya penilaian-kendiri

(self-rating) dan penilaian pihak lain (other-rating) untuk skala GKO; kajian jangkamasa pendek dan jangkamasa panjang (cross-sectional and longitudinal studies). Satu trend yang berlaku sekarang ialah daripada melihat kecenderungan GKO individu dalam organisasi, kini pengkaji mula melihat kesan pengaruh ciri-ciri dalam kumpulan kerja iaitu dari segi keakraban kumpulan serta kualiti hubungan antara ahli-ahli dalam kumpulan (Anderson & William, 1996; Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997; Kidwell & Mossholder, 1997).

Perkataan GKO iaitu tingkah laku organisasi yang berfaedah, dilaksanakan secara sukarela dan tingkah laku tersebut tidak dinyatakan dalam organisasi (Bateman & Organ, 1983). Kesedaran tentang usaha untuk bekerja melebihi tugas rasmi telah dianggap sebagai komponen tambahan untuk meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi.

Istilah GKO mula diperkenalkan oleh Organ dan rakan-rakan pada tahun 1983 (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983). Manakala Organ (1988) mendefinisikan GKO sebagai tingkahlaku individu berdasarkan budi bicara secara tidak langsung atau secara eksplisit diiktiraf oleh ganjaran secara formal, tingkah laku ini secara agregat boleh menggalakkan fungsi organisasi dengan berkesan. Tingkahlaku ini adalah bersifat secara mengatasi dan melangkaui (*above and beyond*) deskripsi tugas secara rasmi. Ia dapat dilihat dalam beberapa bentuk antaranya tingkah laku suka menolong (*altruisme*), bertolak ansur (*sportsmanship*), ketaatan (*loyalty*), kepatuhan kepada organisasi (*organizational compliance*), inisiatif individu, kebaikan sivik (*civic virtue*), dan perkembangan sendiri (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Menurut Motowidlo (2000) pula, GKO ialah gelagat sukarela yang bukan termasuk dalam tanggungjawab formal seseorang pekerja tetapi ia boleh menjadikan fungsi-fungsi dalam organisasi menjadi lebih efektif. Menurut beliau juga, pekerja yang mempunyai kewarganegaraan yang baik akan menghargai rakan sekerjanya dan organisasi, menghindarkan konflik, tolong menolong antara satu sama lain, sukarela untuk melakukan sebarang aktiviti tambahan, menghormati semangat dan peraturan organisasi dan juga toleransi.

Bagi mengelakkan kekeliruan di antara prestasi peranan sebenar dan peranan tambahan Paille (2009), menyarankan agar GKO mestilah dipisahkan dari penilaian prestasi kerja. Oleh kerana GKO ini adalah gelagat di luar daripada tugas formal, ianya kurang diiktiraf, kurang diberi ganjaran dan insentif terutamanya secara formal. Walaupun begitu, Podsakoff et al., (2000) berpendapat majikan harus peka kepada GKO para pekerjanya dan mewujudkan satu kaedah atau inovasi untuk menghargai gelagat kewarganegaraan yang ditunjukkan oleh para pekerja mereka.

Menurut Podsakoff et al., (2000) perbezaan antara majikan, tugas, organisasi dan ciri-ciri kepimpinan juga dilihat sebagai faktor yang membezakan jenis GKO yang terdapat dalam pelbagai jenis pekerjaan. Oleh itu kepelbagaian individu dan organisasi juga dilihat sebagai suatu pemboleh ubah yang memberi kesan terhadap kesedaran para pekerja untuk mengamalkan GKO. Antara faktor yang mengarah dan mempengaruhi GKO adalah kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, tingkah laku kepimpinan, persepsi mengenai keadilan dan pendapat individu (Hannam & Jimmieson, 2002).

Hasil kajian (McNeely & Meglino, 1994) menunjukkan bahawa wujud hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kedua-dua GKO-I dan GKO-O. Faktor-faktor disposisional (sikap prihatin) mempunyai korelasi yang signifikan dengan GKO-I sementara faktor-faktor kontekstual (persepsi keadilan, persepsi kesaksamaan distributif) mempunyai korelasi signifikan dengan GKO-O. Aspek terpenting dalam dapatan kajian tersebut yang telah memberi keyakinan kepada penulis untuk mengaitkan terus kajian tentang POB tersebut dengan GKO ialah didapati tidak wujud hubungan signifikan antara prestasi kerja dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini bukan sahaja mengukuhkan hubungan kepuasan kerja dengan GKO tetapi juga membuat pengakuan serta memberi pengiktirafan kepada pemboleh ubah-pemboleh ubah disposisional dan kontekstual dalam aspek-aspek tertentu dalam GKO.

Kajian tentang GKO di peringkat sekolah telah mengkonsepkan gelagat ini kepada beberapa dimensi. Dimensi yang umum adalah lima dimensi yang telah dibangunkan oleh Organ (1988) dan dua dimensi GKO (GKO-I & GKO-O) yang dibentuk oleh William dan Anderson (1991). Oleh itu kajian ini lebih memberi fokus terhadap GKO dua dimensi yang dibentuk oleh William dan Anderson (1991). GKO individu (GKO-I) adalah berkenaan dengan faedah GKO daripada individu dan GKO – organisasi (GKO-O) adalah berkenaan dengan faedah GKO yang diperolehi untuk organisasi.

METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini adalah kajian penerokaan kerana dapat membantu pengkaji membentuk model kajian yang dapat menjelaskan fenomena atau isu kajian (Cavana, et al., 2001). Pendekatan kajian ini juga adalah berbentuk korelasi (*correlational study*) kerana perhubungan secara korelasi dapat menjelaskan perhubungan antara pemboleh ubah secara serentak (Cavana et al., 2001). Seterusnya unit analisis kajian ini adalah individu dan kajian dijalankan secara keratan-rentas (*cross-sectional*).

Populasi dan Persampelan

Unit analisis dalam kajian ini adalah guru-guru yang mengajar di sekolah rendah. Menurut data daripada Kementerian Pelajaran Malaysia (2012) terdapat sejumlah 7,714 buah sekolah rendah di seluruh Malaysia yang mempunyai seramai 2,860,340 murid dan seramai 234,654 guru. Terdapat 26 buah Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di seluruh Malaysia setakat tahun 2013 dan kajian ini hanya memberi tumpuan terhadap 25 sekolah berprestasi tinggi di Semenanjung Malaysia sahaja. Ini adalah kerana terdapat sebuah sekolah berprestasi tinggi di Sarawak iaitu Sekolah Kebangsaan Ulu Lubai tidak dimasukkan dalam kajian ini, atas faktor jarak dan kekangan masa oleh penyelidik. Begitu juga sebuah sekolah di Kedah iaitu Sekolah Kebangsaan Sultan Ahmad Tajuddin, yang mana telah dijadikan sebagai lokasi untuk kajian rintis. Oleh itu, populasi kajian adalah guru-guru yang sedang mengajar di seluruh sekolah rendah, manakala rangka persampelan adalah guru-guru yang sedang mengajar di 25 Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Semenanjung Malaysia.

Saiz sampel ditetapkan sebanyak 1000 responden yang melebihi saiz maksimum sampel bagi populasi yang melebihi 75,000 responden (Cavana et al., 2001), iaitu sebanyak 382 responden. Saiz yang lebih besar ini diperlukan bagi mengatasi masalah kemungkinan responden tidak menjawab soal selidik dengan lengkap. Saiz ini juga menepati cadangan petua kasar oleh Roscoe (dalam Cavana et al., 2001) yang menetapkan bahawa ciri-ciri sampel haruslah melebihi 30 tetapi kurang daripada 500 bagi kebanyakan kajian. Saiz sampel ini juga melebihi saranan oleh Hair, Anderson, Tatham, & Black (1998) yang menetapkan sampel antara 100-200 adalah mencukupi bagi tujuan analisis menggunakan kaedah persamaan pemodelan berstruktur (*Structural Equation Modeling –SEM*).

Instrumen Kajian

Instrumen kajian adalah soal selidik. Terdapat tiga bahagian dalam membentuk soal selidik kajian (rujuk Jadual 1). Bahagian-bahagian berkenaan termasuk: (A) Latar belakang responden, (B) Kepimpinan Kendiri ($\alpha=0.86$), (C) Efikasi Kendiri ($\alpha=0.95$) dan (D) Gelagat Kewarganegaraan Organisasi ($\alpha=0.83$). Kesemua instrumen pemboleh ubah kajian adalah berbentuk konstruk atau indeks, kecuali latar belakang responden. Kesemua kenyataan dalam soal selidik adalah dalam Bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu, ini adalah kerana responden terdiri daripada guru-guru berbagai kaum, maka diramalkan responden tidak akan mempunyai

masalah untuk memahami dan seterusnya memberi jawapan yang tepat terhadap setiap soalan yang terdapat dalam soal selidik itu.

Setelah selesai melalui ujian kebolehpercayaan, konstruk-konstruk ini diuji pula dengan ujian analisis kesahan.. Secara keseluruhannya, nilai *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO) bagi konstruk-konstruk dalam kajian ini berada di antara 0.73 hingga 0.78 dan peratusan varian diterang adalah di antara 65.95% hingga 78.42%. Konstruk KK mencatatkan nilai KMO yang tinggi, iaitu 0.78 yang menunjukkan kedudukan yang sangat baik bagi item yang boleh diterangkan oleh item lain dalam konstruk ini (Hair et al., 1998). Sementara itu, konstruk GKO merekodkan nilai KMO yang paling rendah, iaitu 0.73 yang juga menunjukkan kedudukan item yang baik (Hair et al., 1998). Manakala nilai *Bartlett Test of Sphericity* (BTOS) bagi kesemua item dalam konstruk melepasi ujian matriks apabila masing-masing adalah signifikan (Sig. 0.00).

ANALISIS DATA

Teknik analisis yang diaplikasikan dalam kajian ini melibatkan beberapa peringkat. Peringkat pertama melibatkan proses penyaringan data dan ujian bagi memenuhi andai-andaian multivariat. Tujuannya ialah untuk melihat kedudukan dan kesesuaian data untuk tujuan analisis statistik (Tabachnick & Fidell, 2007). Setelah melepasi peringkat pertama, data analisis di peringkat kedua iaitu analisis faktor penerokaan bagi mengenal pasti struktur asas (*underlying structure*) pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Pada peringkat ketiga, persamaan permodelan berstruktur (*structural equation modeling-SEM*) bagi menganalisis konstruk-konstruk yang berhubungkait antara KK dan GKO dilaksanakan. Menurut Byrne (2010), Hancock dan Mueller (2006); Tabachnick dan Fidell (2007) serta Williams, Vandenberg, dan Edwards (2009) penggunaan pendekatan ini mempunyai beberapa kelebihan seperti dapat menguji model pengukuran (*measurement model*) dan model struktur (*structure model*) kajian secara serentak.

DAPATAN KAJIAN

Jadual 1 di bawah menunjukkan profil responden dari segi jantina, umur, tempoh bertugas, kategori perkhidmatan, jawatan yang disandang dan subjek yang diajar. Dari segi jantina, komposisi responden lelaki dan perempuan merekodkan jumlah yang tidak seimbang, iaitu 14.2% bagi lelaki dan 85.8% bagi perempuan. Majoriti responden adalah dalam lingkungan umur 25-35 tahun (34.2%) seramai 194 (30.7%) telah berkhidmat lebih 20 tahun. Pecahan mengikut kategori perkhidmatan pula menunjukkan jumlah yang agak seimbang, iaitu 54.9% bagi guru siswazah dan 45.1% bagi guru bukan siswazah. Pecahan mengikut jawatan yang disandang pula menunjukkan majoriti responden, iaitu 92.6% adalah guru subjek.

Jadual 1: Latar Belakang Responden (N=632)

Demografi	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina		
1. Lelaki	90	14.2
2. Perempuan	542	85.8
Umur		
1. Kurang 25 tahun	10	1.6
2. 25-35 tahun	216	34.2
3. 36-45 tahun	212	33.5
4. 46 tahun dan ke atas	194	30.7
Tempoh Bertugas		
1. Kurang 5 tahun	83	13.1
2. 5-10 tahun	168	26.6

3. 11-15 tahun	79	12.5
4. 16-20 tahun	108	17.1
5. Lebih 20 tahun	194	30.7
Kategori Perkhidmatan		
1. Guru Siswazah	347	54.9
2. Guru Bukan Siswazah	285	45.1
Jawatan disandang		
1. Guru Besar/Penolong Kanan	26	4.1
2. Guru Kanan	21	3.3
3. Guru Subjek	585	92.6
Subjek yang diajar		
1. Bahasa Melayu	198	31.3
2. Bahasa Inggeris	119	18.8
3. Sains	120	19.0
4. Matematik	193	30.5
5 Lain-lain subjek	360	57.0

Akhir sekali bilangan responden mengikut subjek adalah seperti berikut. Responden yang mengajar subjek Bahasa Melayu adalah seramai 198 (31.3%), Bahasa Inggeris seramai 119 (18.8%) dan Sains seramai 120 (19.0%). Ini diikuti dengan responden yang mengajar subjek Matematik iaitu seramai 193 (30.5%) dan 360 (57.0%) responden mengajar subjek lain seperti Muzik, Kemahiran Hidup, Pendidikan Islam dan Bahasa Cina.

Ujian Deskriptif Pembolehubah Kajian (Soalan Kajian 1)

Purata bagi kebanyakan pemboleh ubah adalah positif iaitu melebihi nilai titik tengah (3.00) kecuali bagi dua pemboleh ubah iaitu Harmoni interpersonal dan Melindungi sumber organisasi yang mencatat nilai min yang kurang dari 3.00. Kedua-dua pemboleh ubah ini berada pada tahap amalan yang rendah. Satu pemboleh ubah iaitu bertimbang rasa (min=3.43, sp=0.66) berada dalam tahap amalan yang sederhana. Pemboleh ubah yang lain berada dalam tahap amalan yang tinggi dengan nilai min antara 5.24 hingga 6.09. Jadual 5 di bawah menunjukkan statistik deskriptif bagi setiap pemboleh ubah.

Jadual 2: Statistik Deskriptif bagi Setiap Pemboleh Ubah (N=632)

Pemboleh ubah	Bil. item	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Gelagat Kesiapsiagaan	3	2.33	7.00	5.54	0.58	Tinggi
Motivasi Tugas	3	4.00	7.00	6.08	0.80	Tinggi
Kognisi Konstruktif	3	3.67	7.00	5.76	0.63	Tinggi
Efikasi Tugas	4	3.00	7.00	5.51	0.84	Tinggi
Efikasi inovatif	3	2.67	7.00	5.25	0.87	Tinggi
Efikasi pengawalan	6	3.17	7.00	5.39	0.78	Tinggi
Efikasi pembuatan keputusan	3	2.00	7.00	4.79	1.02	Sederhana
Efikasi instruktural	8	3.13	7.00	5.45	0.79	Tinggi
Efikasi disiplin	3	3.67	7.00	6.00	0.82	Tinggi
Efikasi terlibat dengan ibubapa	3	2.33	7.00	5.35	1.00	Tinggi
Efikasi terlibat dengan komuniti	3	1.00	7.00	4.70	1.27	Sederhana
Efikasi cetuskan suasana positif	8	3.75	7.00	5.75	0.82	Tinggi

Serasi dengan organisasi	4	4.00	7.00	6.03	0.67	Tinggi
Membantu individu	4	4.00	7.00	6.09	0.63	Tinggi
Kesedaran	5	4.00	7.00	6.00	0.61	Tinggi
Harmoni interpersonal	4	1.00	5.00	6.14	0.86	Rendah
Melindungi sumber organisasi						
Bertolak ansur	3	1.00	5.00	6.02	0.64	Rendah
Bertimbang rasa	4	2.00	7.00	5.24	0.95	Tinggi
	4	1.00	6.00	3.43	0.66	Sederhana

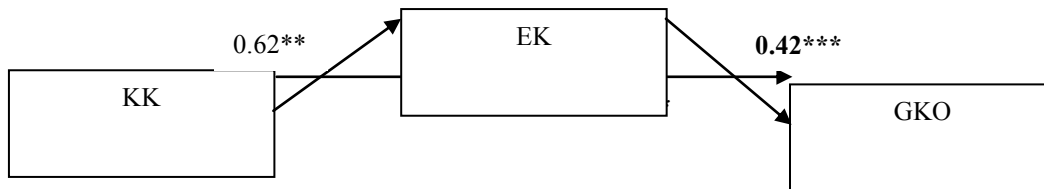
PENGUJIAN HIPOTESIS

Sebanyak tiga hipotesis utama telah dibentuk selari dengan tujuan dan soalan kajian dalam kajian ini. Jadual 3 di bawah menunjukkan hasil pengujian hipotesis berdasarkan model persamaan berstruktur yang telah dibina. Kepimpinan sendiri dan efikasi sendiri menerangkan 51.3 peratus varian gelagat kewarganegaraan organisasi ($R^2=0.50$). Dapat dilihat juga kepimpinan sendiri berjaya menerangkan gelagat kewarganegaraan organisasi secara signifikan ($\beta=0.27$, $p<0.01$). Efikasi sendiri turut mempunyai hubungan yang signifikan dengan gelagat kewarganegaraan organisasi ($\beta=0.42$, $p<0.01$). Maka, H1 dan H2 diterima.

Jadual 3: Kesan Kausal dan Keputusan Pengujian Hipotesis

Hasil	Pengukuran	Kesan	Hipotesis	Penilaian
GKO ($R^2=0.50$)	KK	0.27***	H1	Diterima
	EK	0.42***	H2	Diterima
EK ($R^2=0.24$)	KK	0.62***	H2	Diterima

Manakala Rajah 2 di bawah pula menunjukkan dapatan dari SEM bagi menentukan peranan pemboleh ubah efikasi sendiri dalam hubungan antara kepimpinan sendiri dan gelagat kewarganegaraan organisasi. Hasil kajian mendapati, nilai Beta dalam persamaan c adalah 0.28. Manakala nilai Beta bagi persamaan 'c' pula menurun kepada 0.27 dan juga signifikan pada tahap $p<0.01$. Dapat dirumuskan bahawa kehadiran pemboleh ubah efikasi sendiri dalam hubungan ini telah mengurangkan nilai anggaran (B) kepimpinan sendiri kepada gelagat kewarganegaraan organisasi. Oleh itu, efikasi sendiri didapati bertindak sebagai pemboleh ubah mediator separa (*partially mediator*) dalam persamaan ini. Maka, H4 turut diterima.



Rajah 2: Peranan Efikasi Kendiri Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Kendiri dan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi

PERBINCANGAN

Bagi memahami GKO, kajian ini menggunakan teori pertukaran sosial (TPS), TPS yang diperkenalkan oleh Bandura (2000). Asas-asas teori seperti KK dapat menyediakan asas yang baik bagi menyiasat GKO. Walaubagaimanapun, pendekatan terbaik bagi mengaplikasikan teori ini dalam memahami GKO dalam persekitaran yang kompleks seperti dalam bidang pendidikan memerlukan penelitian yang rapi. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang jelas mengenai gelagat dengan itu kelemahan-kelemahan dalam pembentukan konsep berdasarkan TPS dapat diperbaiki. Justeru, aspek pembentukan konsep dua aras dan peranan pemboleh ubah mediator diambilkira dalam meningkatkan pemahaman mengenai GKO.

Objektif pertama kajian ini adalah untuk mengkaji tahap amalan KK, EK dan GKO dalam kalangan guru. Hasil ujian menunjukkan nilai min melebihi 3.00 iaitu nilai titik tengah yang menunjukkan tahap amalan KK guru, dan GKO dalam kalangan guru kebanyakannya adalah tinggi (min >3.00). Hanya dua dimensi menunjukkan tahap amalan yang rendah iaitu harmoni interpersonal dan melindungi sumber. Manakala dimensi-dimensi lain menunjukkan tahap amalan yang tinggi (min > 5.00).

Penemuan kajian memaparkan tahap hubungan yang signifikan antara KK dan GKO. KK mempunyai hubungan yang signifikan dengan GKO dengan nilai $p < 0.01$. Dengan keputusan ini, objektif kedua kajian iaitu mengkaji hubungan antara KK dengan GKO adalah tercapai. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian oleh Hanno dan Violette (1996) dan Trivedi et al., (2005). Walaubagaimanapun, dalam bidang pendidikan, masih belum terdapat kajian yang menjelaskan hubungan kedua-dua konstruk ini. KK didapati mempengaruhi GKO secara signifikan. Hal ini jelas menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai kesediaan dan motivasi yang tinggi dalam hal pengajaran di sekolah. Kajian lain yang menyokong dapatan kajian ini ialah kajian oleh Knobloch dan Whittington (2002) serta Looney (2003) yang mendapati, secara keseluruhannya, responden berada pada aras kepimpinan sendiri yang lebih baik dalam hal pengurusan kelas berbanding konstruk kepimpinan sendiri guru yang lain. Dapatan ini berbeza daripada dapatan kajian Hoy dan Woolfolk (1993). Kajian-kajian terdahulu jelas mendapati bahawa kepimpinan sendiri memberi sumbangan dan pengaruh yang konsisten ke atas aspek-aspek pengajaran berkesan, seperti merancang strategi pembelajaran yang berkesan (Emmer & Hickman, 1991; Tschannen-Moran, Hoy & Hoy, 1998), persediaan guru dan masalah tingkah laku guru (Colardaci & Breton, 1997; Woolfolk & Hoy, 1990; Woolfolk-Hoy, 2000), masalah dan kerisauan (Ghaith & Shaaban, 1999), komunikasi terbuka dan aktiviti pembelajaran bebas (Ashton & Webb, 1986), corak pengajaran dan pengurusan kelas (Saklofske, Michayluk, & Randhawa, 1988), pembelajaran koperatif (Shachar & Shmuelovitz, 1997), sumber pengajaran dan sokongan (Tschannen-Moran & Hoy, 2002), kesungguhan mencapai matlamat pengajaran akhir tahun (Allinder, 1995) dan kesan ke atas persekitaran sekolah dan gaya kepimpinan (Lee, Dedrick & Smith, 1991; Nir & Kranot, 2006).

Hasil analisis regresi, kajian ini mendapati efikasi sendiri telah menyumbang kepada kebolehubahan gelagat kewarganegaraan organisasi sebanyak 36 peratus. Empat dimensi efikasi sendiri juga telah berjaya bertindak sebagai pengangar kepada gelagat kewarganegaraan organisasi iaitu iklim sekolah yang positif, dimensi tugas, inovatif dan penglibatan komuniti. Oleh itu dapat dirumuskan bahawa efikasi sendiri mempunyai hubungan dengan gelagat kewarganegaraan organisasi.

Dapatan ini adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Christophersen, Elstad, Solhaug, dan Turmo (2015) serta kajian Ulfiani Rahman, Wan Shahrazad, Rohany Nasir dan Fatimah Omar (2014) yang mendapati efikasi sendiri mempengaruhi gelagat kewarganegaraan organisasi. Di samping itu dapatan kajian ini juga selari dengan kajian yang dijalankan oleh Dussault (2006) yang mendapati wujud hubungan yang signifikan dan positif antara efikasi sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi seperti pemurah, budi bahasa, menurut sivik dan sifat berhati-hati manakala efikasi sendiri telah mempunyai hubungan yang signifikan dengan semangat kesukanan. Kajian ini juga menyokong kajian Bogler dan Somech (2004) serta Shahidi, Shamsnia dan Baezat (2015) yang juga mendapati efikasi sendiri berupaya meramalkan gelagat kewarganegaraan organisasi. Hubungan ini wujud kerana sifat-sifat orang yang mempunyai tahap efikasi sendiri adalah hampir sama dengan sifat-sifat orang yang mempunyai gelagat kewarganegaraan organisasi.

Mengikuti Bandura (1996) efikasi sendiri merupakan kepercayaan individu terhadap diri sendiri dan kebolehan diri sendiri yang kemudiannya menzahirkan gelagat-gelagat tertentu di dalam organisasi seperti suka mempamerkan kebolehan dan keyakinan yang tinggi dalam khalayak ahli-ahli organisasi. Di samping itu juga individu yang tinggi tahap efikasi sendiri suka membantu orang lain dengan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas yang rumit. Tindakan-tindakan membantu dan menolong secara sukarela ini adalah juga merupakan ciri-ciri gelagat kewarganegaraan. Mengikuti Podsakoff et al. (2000) individu-individu yang mempunyai gelagat kewarganegaraan organisasi: (1) suka membantu rakan-rakan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas seharian; (2) sering memberi bantuan kepada rakan-rakan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi secara berkesan dan produktif; (3) sering menyelaras aktiviti-aktiviti kerja dengan ahli dan kumpulan; (4) sentiasa berusaha meningkatkan keupayaan organisasi untuk menyesuaikan diri kepada perubahan yang berlaku dalam persekitaran kerja.

Hasil kajian ini mendapati efikasi sendiri adalah pemboleh ubah mediator kepada hubungan antara kepimpinan sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi. Hasil dapatan ini menyokong teori efikasi sendiri yang menganjurkan efikasi sendiri adalah merupakan pemboleh ubah mediator yang penting. Bandura (1982) menyatakan bahawa efikasi sendiri merupakan mediator yang memberi impak kepada hubungan antara tekanan individu dengan prestasi terhadap tugas. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian oleh Prussia et al. (1998) serta Hauschildt dan Konradt (2012) yang mendapati efikasi sendiri adalah mediator kepada hubungan antara kepimpinan sendiri dengan prestasi. Di samping itu kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian Feltz (1982) yang juga mendapati efikasi sendiri adalah mediator kepada hubungan antara kegelisahan memandu dengan prestasi pemanduan.

Dapatan dalam kajian ini menunjukkan bahawa efikasi sendiri guru telah bertindak sebagai mediator penuh kepada hubungan antara gelagat kesedaran dan kerelaan dengan gelagat kewarganegaraan organisasi. Walau bagaimanapun, efikasi sendiri turut bertindak sebagai mediator separa bagi hubungan antara motivasi tugas danognisi konstruktif dengan gelagat kewarganegaraan organisasi. Dengan itu, boleh disimpulkan bahawa peranan efikasi sendiri di sini hanyalah sebagai separa mediator dalam hubungan antara kepimpinan sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi guru-guru. Dapatan kajian ini berlaku sedemikian rupa adalah kerana mengikut Houghton et al. (2003) efikasi sendiri adalah antara faktor kepada pembentukan kepimpinan sendiri. Oleh kerana itu kajian ini mendapati hubungan antara kepimpinan sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi adalah tidak begitu kuat.

Kadaan ini berlaku kerana dalam kehidupan biasa guru-guru, mereka berpandangan bahawa mereka bukan pemimpin sama ada formal atau sebaliknya kerana guru-guru sering menganggap bahawa diri mereka hanya sebagai pengajar di sekolah di sebabkan mereka tidak dilibatkan dengan peranan sebagai pemimpin yang mempunyai kuasa sah. Oleh itu dalam diri guru tidak tersemat roh kepimpinan. Akibatnya guru-guru tidak bertindak sebagai pemimpin iaitu kebertanggungjawaban, mengambil inisiatif untuk bertindak, mempunyai matlamat kepada kejayaan organisasi, membimbing orang lain, dan membantu orang lain secara sukarela. Sedangkan mengikut McCormick, Tanguma dan Lopez-Forment (2002), pengalaman sebagai pemimpin akan meningkatkan kepimpinan sendiri, manakala kepimpinan sendiri akan meningkatkan usaha untuk menolong orang lain iaitu salah satu ciri kepada gelagat kewarganegaraan organisasi (Houghton et al., 2003). Oleh kerana itu dapatlah dirumuskan bahawa kepimpinan sendiri tidak memberi kesan yang signifikan kepada hubungan antara Kepimpinan Kendiri dengan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi

Seterusnya, penemuan ini turut menyokong dakwaan Ajzen (2005) bahawa faktor situasi boleh mempengaruhi hubungan antara asas-asas Teori Pertukaran Sosial (TPS) dengan gelagat di mana apabila seseorang itu mempunyai efikasi sendiri yang tinggi, ia mempengaruhi kepimpinan sendiri dan juga gelagat kewarganegaraan organisasinya. Menurut Azjen (2005) lagi, apabila seseorang itu membantu orang lain yang memerlukan pertolongan mereka, ia dikenali sebagai *altruistic* atau *compassionate*. Apabila mereka melakukan diskriminasi terhadap ahli-ahli dalam kumpulan, mereka dikenali sebagai prejudis. Oleh itu,

dapatlah dirumuskan bahawa ianya selari dengan dapatan yang mendapati bahawa efikasi sendiri bertindak sebagai separa mediator.

Walaupun begitu, peranan efikasi sendiri dalam hubungan antara kepimpinan sendiri dengan gelagat kewarganegaraan organisasi guru adalah saling bertautan. Ini bermaksud, untuk menzahirkan guru-guru yang berprestasi tinggi dan berkualiti adalah sangat berkait rapat dengan tahap kepimpinan sendiri dan gelagat kewarganegaraan organisasi. Justeru, guru yang mempunyai gelagat kewarganegaraan organisasi yang baik cenderung untuk mempunyai sikap positif dan penerimaan yang baik terhadap kumpulan sosial yang mendorong mereka untuk mempunyai efikasi sendiri yang kuat untuk menjalankan tugas yang baik. Sebaliknya, guru yang mempunyai efikasi sendiri yang kurang baik mempunyai sikap dan penerimaan terhadap kumpulan sosial yang tidak menggalakkan. Perkara ini seterusnya mendorong mereka untuk tidak mempunyai efikasi sendiri yang kuat untuk menzahirkan gelagat kewarganegaraan organisasi yang baik.

IMPLIKASI KAJIAN

Secara umumnya, keputusan kajian menunjukkan kesesuaian penggunaan Teori Pertukaran Sosial bagi meramal dan memahami GKO. Kajian berdasarkan Teori Pertukaran Sosial masih kurang serta sukar ditemui dalam bidang pendidikan, yang mana persekitarannya yang agak unik di mana mempunyai undang-undang, metodologi dan protokol tetapi tidak dikuatkuasakan secara serius. Kebanyakan literatur sebelum ini banyak menggunakan Teori Pertukaran Sosial untuk memahami gelagat dalam persekitaran yang mempunyai undang-undang dan juga persekitaran yang tidak mempunyai undang-undang. Walaupun Johanim (2010) cuba mengadaptasi Teori Pertukaran Sosial dalam bidang organisasi kerajaan, namun kajian tersebut tidak sepenuhnya berdasarkan teori ini kerana hanya tertumpu kepada faktor-faktor penyebab dan bukannya kepada gelagat seperti yang dijelaskan dalam teori ini.

Penemuan kajian ini juga menunjukkan bahawa Teori Pertukaran Sosial adalah tidak konklusif. Asas-asas teori ini tidak boleh digunakan sepenuhnya dalam keadaan-keadaan tertentu. Ia bergantung kepada kewujudan keadaan-keadaan lain yang menyebabkan teori ini diubahsuai. Pengubahsuaian ini perlu mengikut kesesuaian sesuatu gelagat dan sistem serta pembentukan konsep yang mantap bagi memahami sesuatu gelagat dengan lebih baik. Walaupun kajian-kajian terdahulu mengubahsuai Teori Pertukaran Sosial, namun ia masih belum lengkap sepenuhnya dan tidak boleh digeneralisasikan kepada populasi dan gelagat yang berlainan. Sebagai contoh, walaupun kajian Johanim (2010) mengubahsuai teori ini untuk disesuaikan dengan persekitaran pekerjaan dalam kalangan kakitangan kerajaan iaitu di Jabatan Pertanian, namun model kajiannya masih belum komprehensif. Hal ini dapat dilihat apabila kajian untuk memahami GKO ini perlu mempunyai pemboleh ubah mediator supaya dapat menerangkan prestasi dengan lebih jelas. Pemboleh ubah mediator ini wujud antara faktor-faktor asas Teori Pertukaran Sosial. Pembentukan konsep dua aras juga menjadikan model GKO lebih berhemah, jelas dan mudah difahami.

Seterusnya, kajian ini mendefinisikan KK sebagai konstruk yang kompleks yang merangkumi beberapa dimensi. Definisi ini agak berbeza dengan Teori Pertukaran Sosial yang mengetengahkan konsep dimensi tunggal. Bagi tujuan pembinaan item KK, kajian ini menggunakan pendekatan Teori Kognitif Sosial melalui prosedur Likert dengan melihat kepada objek KK melalui institusi pendidikan. Hasil kajian menyumbang kepada pemahaman peranan KK yang lebih komprehensif. Penemuan kajian menunjukkan bahawa KK merupakan pemboleh ubah pendam yang kompleks dan KK ini adalah berbeza-beza mengikut objek yang dikaji. Justeru, sebarang kajian mengenai KK perlu mengkaji KK berdasarkan situasi dan objek khusus serta menguraikan komponen-komponennya terlebih dahulu untuk mendapat keterangan yang lebih informatif mengenai kesannya terhadap sesuatu gelagat.

Berdasarkan penemuan kajian ini, dapatlah dirumuskan bahawa Teori Pertukaran sosial bukanlah merupakan suatu teori yang konklusif. Model Teori Pertukaran Sosial seharusnya diubahsuai mengikut kesesuaian sesuatu gelagat dan keadaan sesuatu sistem serta memerlukan pembentukan konsep yang lebih

tepat bagi memahami gelagat dengan lebih baik. Di samping faktor- faktor asas Teori Pertukaran Sosial, peranan faktor mediator juga wajar diambilkira. Justeru, kajian ini menyarankan model GKO berdasarkan pengubahsuaian Teori Pertukaran Sosial. Pembentukan model ini bolehlah dikatakan sebagai percubaan awal khususnya dalam bidang pendidikan di Malaysia.

Keputusan kajian mengesahkan kelebihan analisis faktor pengesahan berbanding analisis faktor penerokaan. Asas-asas dimensi yang terhasil melalui analisis faktor penerokaan didapati tidak begitu mantap dari segi unidimensi, kebolehpercayaan dan kesahihan. Hal ini dapat dilihat apabila dimensi-dimensi ini melalui ujian analisis faktor pengesahan, kedudukannya telah berubah. Sebagai contoh, KK yang terbentuk di peringkat analisis penerokaan digugurkan dalam analisis faktor pengesahan kerana tidak mencapai kedudukan kebolehpercayaan dan kesahihan yang memuaskan. Keputusan ini mengesahkan dakwaan Byrne (2010) dan Hair et al., (2006) bahawa analisis faktor penerokaan hanya sesuai diaplikasikan bagi tujuan menapis dan menyusut data untuk menentukan bilangan dimensi, sementara analisis faktor pengesahan memberi keyakinan bahawa dimensi-dimensi yang terbentuk mempunyai tahap kebolehpercayaan dan kesahihan yang benar-benar mantap.

Dapatan kajian juga menunjukkan pembentukan model dua aras mempunyai kelebihan dalam membina model pengukuran yang baik. Kemunculan dua atau lebih dimensi dalam konstruk KK boleh diwakili oleh konstruk aras kedua masing-masing melalui model dua aras. Justeru, model pengukuran dua aras ini menjadikan sesuatu model mempunyai ciri-ciri berhemah, mudah dan berguna.

Kelebihan analisis SEM berbanding analisis tradisional statistik multivariat seperti analisis regresi berganda turut dipaparkan dalam kajian ini. Analisis model berstruktur mencadangkan model alternatif mengenai hubungan langsung yang signifikan antara konstruk KK dengan GKO tanpa melalui EK sepertimana yang dinyatakan dalam Teori Pertukaran Sosial. Cadangan keputusan alternatif ini hanya dapat diperolehi melalui analisis SEM.

RUMUSAN

Kajian yang terhasil ini memberikan sumbangan kepada teori dan praktikal. Dari segi teori, pengubahsuaian Teori Pertukaran Sosial melalui penguraian dan pembentukan konsep dua aras dapat memastikan kedudukan model yang mantap dari segi kebolehpercayaan dan kesahihan. Penambahan beberapa pemboleh ubah baru dan pengujian konstruk mediator turut menyumbang kepada peningkatan pemahaman GKO dalam teori ini. Dari segi praktikal, kajian ini menyediakan jawapan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi GKO. Sebarang usaha yang hendak dilaksanakan bagi meningkatkan prestasi guru (individu) haruslah melihat kepada KK. Sebagai kesimpulannya, adalah diharapkan dapatan kajian ini boleh dijadikan asas bagi meningkatkan prestasi serta kualiti guru melalui GKO pada masa hadapan. Dalam konteks model GKO, penemuan kajian ini dapat memperbanyakkan lagi khazanah ilmu dalam persekitaran pendidikan dan bidang-bidang lain seperti sains sosial, metodologi, psikologi dan sebagainya.

RUJUKAN

- Ahmad Tajuddin (1989). *Perkembangan Kanak-kanak dan Pembelajaran*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Anderson, N. & William.R (1996). A study of organizational citizenship behaviors in retail setting. *Journal of Business Research*, 58(2), 151-159.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (Ed.) (1995). *Self-efficacy In Changing Societies*. New York: Cambridge University Press
- Bandura, A. and Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.

- Bandura, A., (2000). Cultivated self-efficacy for personal and organizational effectiveness. The *Blackwell Handbook of Organizational Behavior*. Oxford: Maiden. 120-136.
- Barksdale, K. & Werner, J.M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, OCB, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51,145-155.
- Bass.N.T (1985). Self-efficacy as a basis for career assessment. *Journal of Career Assessment*. 8(3): 205-219.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bennet J.C. (1995). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Blau, P. M., (1967), *Exchange and Power in Social Life*, John New York, Wiley & Sons, INC.
- Borman W.C, & Motowidlo S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt N, Borman WC, editors. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71- 98.
- Boss, A.D. & Sims, H. (2008). Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135-150.
- Bossert, T. M., Lee, C., & Hui, C. (1982). Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions and work related reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 705-721.
- Campbell J.P, McCloy RA, Oppler SH, Sager CE. (1993) *A theory of performance*. In: Schmitt N, Borman WC, editors. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 35-70.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. New York: John Wiley & Sons.
- De Bevoise D. J. (1984). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555-566.
- Dean, A. (1985). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Lyle Stuart.
- Farh, J-L., Earley, P.C., & Lin, S-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 421-444.
- Fullan, C. D. (1979). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26, 3-30.
- Greenfield, R.A. (1987), Leadership, self-management, and levels of analysis, in Dansereau, F. and Yammarino, F.J. (Eds), Leadership: The Multiple-Level Approaches, *Classical and New Wave*, JAI Press, Stanford, CT, pp. 213-9.
- Gross, S. E., & Herriot, I. S. (1964). Self-management and self-leadership reexamined: A levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 343-359.
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis (Sixth Ed.)*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Halinger K., (1992). Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11, 305-319.
- Hallinger, R. S. & Murphy, E.R. (1985). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Hallinger, R. S., & Taraseina R. R. (2001). Consequences of gainsharing: A field experiment revisited. *Group & Organization Management*, 19, 87-111.
- Hussein (1993). *Kapasiti Kepimpinan: Perbandingan Pelaksanaannya Antara Sebuah Sekolah Rendah dengan Sekolah Menengah Bestari*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya.
- Jaafar Muhamad (1992). *Kepimpinan pengajaran pengetua/guru-besar dan kepuasan guru*. Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.
- Kamaruddin Hanifah. (1989). A psychometric assessment of the Malay version of Meyer and Allen's organization commitment measure. *Malaysian Management Review*, 32-39.
- Keefe, H., & Jenkin, B. (1994). Managers' coping resources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 665-685.
- Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012, *Pendidikan kebangsaan melangkah ke hadapan*. Diakses daripada <http://www.google.com.my/> pada 14 Jun 2012.

- Kidwell, R.E., Mossholder, K.W., & Bennett, N., (1997), Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals, *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Konradt, U., Andreben, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322-346.
- Krajewski, J., (1977). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- MacKenzie, S.B, Podsakoff, P.M, Ahearne, M. (1991) Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3),87- 98.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M.& Fetter. R., (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Manz, C.C. (1992), Self-leadership . . . the heart of empowerment, *The Journal for Quality and Participation*,15,80-89.
- Manz, C.C. and Neck, C.P. (2004), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr (1980), Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective, *Academy of Management Review*, 5, 361
- McNeely, B.L., & Meglino, B. M., (1994), The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836-844.
- Mohd. Majid Konting. (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Moorman, R.H., (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research, past development, presents trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C.P., Ashcraft, R. & VanSandt, C. (1999), Employee self-leadership: enhancing the effectiveness of nonprofits, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 1, 521-52.
- Organ D.W, Konovsky M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157- 64.
- Organ DW. (1990). the motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Paille, P. (2009). Assessing organizational citizenship behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model. *The Journal of Psychology*, 143(2), 133-146.
- Peterson, E. L., (1987). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341-357.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2000). Individual- and Organizational-Level consequences of organizational citizenship behaviors: A Meta Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B., (1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance., *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. [Conceptual paper]. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P.M., Bogler, R. & Somech, A. (2009). Organizational citizenship behavior in school; How does it relate to participation in decision making? *Journal of educational Administration*, 43(4/5), 420-438.
- Polat, S. (2009). OCB display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. and Manz, C.C. (1998), Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy, *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.

- Robiah Sidin (1989). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.
- Sergiovanni, G. L., (1987). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Shahril Marzuki (2000). Profil Sekolah Berkesan di Malaysia Berdasarkan Model Lima Faktor. *Jurnal Pendidikan Jilid 18*. Kuala Lumpur:Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Shahril@Charil (1997). *Pekerja dan pekerjaan: Pendekatan psikologi personel Selangor*: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Skarlicki. D.P., & Latman, G. P., (1996), Increasing Citizenship Behaviour Within a Labor Union: A Test Organizational Theory, *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 421-435.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68,653-663.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1987). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68,653-663.
- Smyth, C. L., (1989). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics(Fifth Ed.)*. Boston: Pearson International Edition.
- Van Dyne, L.V.Graham, J.M., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37,765-802.
- Waldman D.A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academic Management Review*, 19,510-536.
- Weldy, A. (1979). *A new guide to rational living*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Welliseh, A. (1978). *The basic clinical theory of rational-emotive therapy*. New York, NY: Springer
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. [Conceptual paper]. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H.P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.