



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

***HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN SERVAN, KESELAMATAN
PSIKOLOGI DAN TINGKAH LAKU BERSUARA DALAM KALANGAN
GURU SEKOLAH MENENGAH TEKNIK***

MOHD JUNAIDI BIN ABD AZIZ

IPSAS 2022 1



**HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN SERVAN, KESELAMATAN
PSIKOLOGI DAN TINGKAH LAKU BERSUARA DALAM KALANGAN
GURU SEKOLAH MENENGAH TEKNIK**

Oleh

MOHD JUNAIDI BIN ABD AZIZ

**Tesis ini Dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia, sebagai Memenuhi Keperluan untuk Ijazah Master Sains**

Julai 2021

Semua bahan yang terkandung dalam tesis, termasuk teks tanpa had, logo, ikon, gambar-gambar dan semua karya seni lain, adalah hak cipta Universiti Putra Malaysia melainkan dinyatakan sebaliknya. Sebarang penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini untuk tujuan bukan komersial dari pemegang hak cipta. Penggunaan secara komersial bahan hanya boleh dibuat dahulu dengan kebenaran bertulis daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak Cipta © Universiti Putra Malaysia



DEDIKASI

Ya Allah, tuhan sekalian alam. Aku bersyukur di atas rahmatMu ya Allah, aku berjaya mengharungi perjuangan mencari secebis ilmuMu. Selawat dan salam kepada junjungan mulia Nabi Muhammad saw yang mewariskan panduan kepada diriku yang kerdil ini.

Wahai ibuku, Jaharah bt Ahmad. Telah kutunaikan janjiku padamu. Terima kasih mak di atas doa dan restu kepada anakmu ini. Wahai ayahku, Abdul Aziz bin Haji Kudus. Walau pun kita berada di alam berbeza, titip nasihat semasa hayatmu menjadi panduan buat diriku. Terima kasih mak dan abah.

Keluargaku, darah dagingku. Dorongan dan kata-kata semangat dari kalian telah membakar diri ini untuk terus berusaha mencapai apa yang dicita.

Buat pembimbingku, Prof Madya Dr Nor Wahiza binti Abdul Wahat dan Prof Madya Dr. Siti Zobidah binti Omar. Terima kasih kerana tidak jemu membimbing dan meneladani anak muridmu yang lemah ini.

Terima kasih tidak terhingga buat semua di atas bantuan, bimbingan dan dorongan kepada diriku yang kerdil ini dalam usaha memperolehi segulung Ijazah Master Sains.

□

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Master Sains

**HUBUNGAN AMALAN KEPIMPINAN SERVAN, KESELAMATAN
PSIKOLOGI DAN TINGKAH LAKU BERSUARA DALAM KALANGAN
GURU SEKOLAH MENENGAH TEKNIK**

Oleh

MOHD JUNAIDI BIN ABD AZIZ

Julai 2021

Pengerusi : Nor Wahiza binti Abdul Wahat, PhD
Institut : Pengajian Sains Sosial

Tingkah laku bersuara merupakan satu perilaku individu yang ditonjolkan bagi menyatakan ekspresi diri melalui percakapan dan cetusan idea. Tingkah laku bersuara ini boleh dikategorikan kepada *promotive voice* dan *prohibitive voice*. Pengurusan organisasi dapat dipertingkatkan sekiranya pekerja berupaya untuk bersuara dan mengeluarkan pendapat yang positif bagi meningkat mutu dan kualiti organisasi. Keupayaan pekerja untuk bersuara berkaitan dengan kaedah kepimpinan yang dilaksanakan oleh pengurusan organisasi. Amalan kepimpinan servan yang memberi pelayanan yang baik kepada pekerja dilihat boleh meningkatkan potensi diri pekerja untuk bersuara. Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan servan akan menghargai pekerja, membangunkan potensi pekerja, membangunkan pasukan serta menonjolkan keaslian dalam tindakan. Pengamalan kesemua ciri tersebut akan berupaya mewujudkan suasana yang positif di persekitaran kerja. Pekerja yang berada dalam persekitaran kerja yang positif akan cenderung bersuara untuk memperbaiki dan meningkatkan kualiti organisasi. Bebanan kerja yang berlebihan akan menyebabkan rasa tertekan dalam kalangan guru. Antara faktor yang berupaya mengurangkan rasa tekanan dalam diri guru adalah luahan rasa melalui percakapan kepada pihak pengurusan berkenaan beban dan tekanan yang dihadapi. Pekerja di Malaysia menunjukkan peratusan yang rendah untuk menyuarakan kepincangan yang berlaku dalam organisasi. Namun begitu, peratusan yang rendah tersebut boleh ditingkatkan dengan amalan kepimpinan yang bertepatan dengan suasana kerja. Antara amalan kepimpinan yang sering diamalkan oleh pengurusan Pendidikan di Malaysia adalah kepimpinan transformasi, instruktional dan situasi. Namun kajian berkenaan kepimpinan servan yang memberi kesan kepada tingkah laku bersuara di Malaysia masih rendah.

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap tingkah laku bersuara guru-guru sekolah menengah teknik (SMT KPM) Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) serta tahap amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM. Disamping itu juga kajian ini juga mengkaji adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan servan pengetua SMT

KPM dan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM serta melihat manakah ciri-ciri kepimpinan servan yang menjadi penyumbang kepada tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM. Selain itu juga, keselamatan psikologi juga dikaji sebagai penyumbang kepada perhubungan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM.

Kajian ini berpandukan Teori Pertukaran Sosial serta Model Pembelajaran Kerja Sepasukan melibatkan pemboleh ubah seperti tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM sebagai pemboleh ubah bersandar dan amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM sebagai pemboleh ubah tidak bersandar. Disamping itu juga, keselamatan psikologi menjadi pemboleh ubah mediator kepada perhubungan antara kepimpinan servan pengetua SMT KPM dan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM. Kajian ini adalah merupakan penyelidikan kuantitatif dengan menggunakan soal selidik bagi pengumpulan data. Seramai 293 orang guru dari sembilan buah SMT KPM telah menjadi responden kajian. Data dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) bagi melihat analisis diskriptif dan analisis inferensi (ujian korelasi dan ujian regresi).

Hasil analisis diskriptif kajian ini menunjukkan bahawa tahap tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM dan tahap amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM berada pada tahap tinggi. Analisis inferensi dilaksanakan melalui ujian korelasi dan regresi. Keputusan ujian regresi menunjukkan bahawa pelaksanaan amalan kepimpinan servan oleh pengetua SMT KPM mempunyai hubungan yang positif dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM dan pelaksanaan amalan menghargai individu, membangunkan individu, membina pasukan dan memperlihatkan keaslian oleh pengetua SMT KPM mempunyai hubungan yang positif dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM. Selain itu, ujian regresi menunjukkan amalan menghargai individu, membina pasukan dan memperlihatkan keaslian merupakan penyumbang kepada tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM. Ujian regresi juga menunjukkan keselamatan psikologi sebagai perantara di antara perhubungan amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM. Namun kesan perantara tersebut hanyalah separa.

Kesimpulannya, kajian ini telah membuktikan guru-guru SMT KPM mempunyai tingkah laku bersuara guru yang amat baik. Tingkah laku tersebut dipengaruhi oleh kaedah kepimpinan servan oleh pengetua SMT KPM dan faktor persekitaran psikologi guru-guru tersebut. Selain itu, keselamatan psikologi juga didapati menjadi faktor perantara dalam hubungan antara amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dan tingkah laku bersuara guru SMT KPM.

Justeru itu, hasil dapatan kajian ini boleh dijadikan model bagi pembangunan kapasiti guru-guru KPM serta kaedah kepimpinan pengurusan sekolah KPM. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi panduan kepada pelaksana, pembina dasar dan polisi serta pihak yang berkepentingan bagi meningkatkan lagi mutu dan kualiti Pendidikan di Malaysia.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science

**THE RELATIONSHIPS OF SERVANT LEADERSHIP PRACTICE,
PSYCHOLOGICAL SAFETY AND VOICE BEHAVIOR AMONG
TECHNICAL SECONDARY SCHOOL TEACHERS**

By

MOHD JUNAIDI BIN ABD AZIZ

July 2021

Chairman : Nor Wahiza binti Abdul Wahat, PhD
Institute : Social Science Studies

Voice behaviour can be defined as human behavior that emphasizes on the expression of constructive challenge with an intent to improve rather than criticize. It can be categorized into promotive voice dan prohibitive voice. The management of the organization can be enhanced if the employees are able to express themselves freely and give positive opinions to improve the quality of the organization. The ability of employees to express their thoughts is related to the leadership style implemented by management. Servant leadership practice that provides good service can increase employees' potential to be more expressive. Leaders who practice a servant leadership will value employees, develop employees' potential, develop teams, and emphasize authenticity in every action. The practice of aforementioned characteristics will be able to create a positive atmosphere in the work environment. Employees that work in a positive environment tend to be more expressive in order to improve and enhance the organization's quality. Excessive workload will lead to depression in teachers. Factors to reduce feelings of stress are expressed through the conversation to the management regarding the burden and pressure. Malaysian employees show a low percentage to voice out the inefficiency that happens in the organization. However, it can be improved through leadership practices that fit the work environment. The leadership practices that often practiced by education management in Malaysia are transformation leadership, instructive leadership, and situational leadership. Nonetheless, studies on servant leadership that influence voice behaviour are still low in Malaysia.

The study aims to identify the level of voice behaviour among teachers of Technical Secondary School (TSS) Ministry of Education Malaysia (MOE) and the level of servant leadership practices of TSS MOE principle. In addition, this study also examines whether there is a relationship between the servant leadership practices of TSS MOE

principals and the voice behaviour of TSS MOE teachers. Furthermore, the research also investigates which characteristics of servant leadership are contributing to the voice behaviour of TSS MOE teachers. Psychological safety was also studied as a mediator between the relationship of servant leadership of TSS MOE principals and the voice behaviour of TSS MOE teachers.

This study is based on the Social Exchange Theory and Teamwork Learning Model involving variables such as the voice behaviour of TSS MOE teachers as dependent variables and servant leadership practices of TSS MOE principals as non-dependent variables. In addition, psychological safety acts as a mediator variable to the relationship between the servant leadership practices of TSS MOE principals and the voice behaviour of TSS MOE teachers. This study is quantitative research using questionnaires for data collection. A total of 293 teachers from nine TSS MOE have been chosen as respondents for this study. Data were analysed using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software to perform descriptive analysis and inferential analysis (correlation test and regression test).

The descriptive analysis of this study shows that the level of voice behaviour among TSS MOE teachers and the level of servant leadership practice among TSS MOE principals was high. Inferential analysis was carried out through correlation and regression tests. Regression test shows, the implementation of servant leadership practices by TSS MOE principals had a significant relationship with the voice behaviour of TSS MOE teachers and the implementation of valuing people, developing people, community building, and displaying authenticity practices by the principals of TSS MOE had a significant relationship with the voice behaviour of TSS MOE teachers. The regression test found that the practice of valuing people, community building, and displaying authenticity was a contributor to the voice behavior of TSS MOE teachers. The regression test also showed that psychological safety is the mediator between the correlation of servant leadership practices of TSS MOE principals and the voice behavior of TSS MOE teachers. However, the effect is partially mediated.

In conclusion, this study has proven that the TSS MOE teachers have a high level of voice behaviour. That behaviour is influenced by the service leadership practices of TSS MOE and the psychological feeling of the teachers. In addition, this study also found that psychological safety is a contributing factor in the relationship between the servant leadership practices of TSS MOE principals and the voice behaviour of TSS MOE teachers.

Therefore, the findings of this study can be used as a model for human capacity especially for MOE teachers and school administrator leadership development of MOE. The results of this study are expected to guide implementers, policymakers, and stakeholders to further improve the quality of education in Malaysia.

□

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah, Maha Penyayang, Maha Pengampun lagi Maha Adil.

Alhamdulillah, segala puji-pujian bagi Allah, Tuhan sekalian alam atas segala rahmat dan inayah-Nya. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad SAW. Syukur atas segala nikmat yang diberi oleh Allah SWT terutamanya nikmat kesihatan, kelapangan waktu, keluasan rezeki dan ketinggian kefahaman dalam mengharungi impian dan hasrat dalam jihad ilmu ini. Dengan limpah kurnia dan keizinan-Nya, tesis ini dapat disempurnya.

Setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan Terima kasih kepada penyelia, Prof Madya Dr. Nor Wahiza bt Abdul Wahat atas segala suntikan semangat dan bimbingan yang tidak berbelah bagi sepanjang menyelia saya. Tanpa tunjuk ajar, bimbingan dan panduan beliau, sukar untuk saya melengkapkan pengajian saya ini. Jutaan terima kasih juga diucapkan kepada Prof Madya Dr. Siti Zobidah bt Omar atas segala tunjuk ajar, idea dan nasihat dalam membimbing saya menyempurnakan pengajian ini.

Buat bonda tercinta, terima kasih diucapkan kerana sentiasa menyokong, memberi semangat dan mendoakan anakandamu ini untuk berjaya. Alfatehah kepada arwah ayahanda tersayang. Tidak sempat ayahanda melihat kejayaan anakmu ini. Tapi semangat ayahanda semasa hidup, tetap menyala di dalam diri anakanda. Tidak dilupakan buat kekanda-kekanda, bimbingan dan sokongan yang diberikan tidak pernah adikmu ini lupakan. Tidak terbalas jasa bonda, ayahanda dan kekanda semua.

Terima kasih juga diucapkan kepada rakan-rakan yang sentiasa berada di sisi kala susah dan senang. Terima kasih Halim, Shahrul Lizam, Hafiz, Arif, Khairul, Helmi, Sue dan Rosdy serta ramai lagi. Terima kasih atas bantuan dan ilmu yang dikongsi sepanjang melengkapkan pengajian ini. Sekalung penghargaan juga kepada Kementerian Pendidikan Malaysia kerana telah memberi peluang kepada saya untk melanjutkan pengajian.

Sesungguhnya, saya amat bersyukur kerana dianugerahkan insan-insan hebat yang sentiasa berada disamping saya ketika saya memerlukan. Tanpa kalian semua, tidak mungkin saya dapat menamatkan pengajian saya ini dengan jayanya. Semoga segala jasa baik kalian akan dibalas oleh Allah SWT dengan ganjaran yang tidak terhitung nilainya.

Sekian.

Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Peperiksaan Tesis telah berjumpa pada 30 Julai 2021 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Mohd Junaidi bin Abd Aziz bagi menilai tesis beliau yang bertajuk “Hubungan Amalan Kepimpinan Servan, Keselamatan Psikologi dan Tingkah Laku Bersuara Dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Teknik” mengikut Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 dan Perlembagaan Universiti Putra Malaysia {P.U.(A) 106} 15 Mac 1998. Jawatankuasa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Master Sains

Ahli Jawatankuasa Peperiksaan Tesis adalah seperti berikut:

Haliza binti Abdul Rahman, PhD

Profesor Madya

Fakulti Perubatan Dan Sains Kesihatan

Universiti Putra Malaysia

(Pengerusi)

Hanina Halimatusaadiah Binti Hamsan, PhD

Profesor Madya

Fakulti Ekologi Manusia

Universiti Putra Malaysia

(Pemeriksa Dalam)

Khadijah binti Alavi, PhD

Profesor Madya

Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan

Universiti Kebangsaan Malaysia

(Pemeriksa Luar)

Click here to enter text.

()
Profesor dan Timbalan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh:

Tesis ini telah diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk Ijazah Master Sains. Ahli-ahli Jawatankuasa Penyelidikan adalah seperti berikut:

Nor Wahiza binti Abdul Wahat, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Siti Zobidah Binti Omar, PhD

Profesor Madya
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

ZALILAH MOHD SHARIFF, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 21 Julai 2022

Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyeliaan:

Dengan ini, diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah seliaan kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012- 2013) telah dipatuhi.

Tandatangan: _____

Nama Pengerusi

Jawatankuasa

Penyelia:

Profesor Madya Dr. Nor Wahiza binti Abdul Wahat

Tandatangan: _____

Nama Ahli

Jawatankuasa

Penyelia:

Profesor Madya Dr. Siti Zobidah binti Omar.

ISI KANDUNGAN

	Muka Surat
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	v
PENGESAHAN	vi
PERAKUAN	viii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi
BAB	
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah	5
1.4 Persoalan Kajian	7
1.5 Objektif Kajian	8
1.6 Hipotesis Kajian	8
1.7 Definisi Istilah	9
1.7.1 Tingkah Laku Bersuara	9
1.7.2 Amalan Kepimpinan Servan	9
1.7.3 Keselamatan Psikologi	11
1.7.4 Pengetua	12
1.7.5 Guru	12
1.8 Skop dan Limitasi Kajian	12
1.9 Kepentingan Kajian	13
1.10 Rumusan	14
2 KAJIAN LITERATUR	15
2.1 Pengenalan	15
2.2 Tingkah Laku Bersuara	15
2.3 Kepimpinan Pendidikan	19
2.4 Konsep Kepimpinan Servan	20
2.4.1 Menghargai Individu	23
2.4.2 Membangunkan individu	24
2.4.3 Membangunkan komuniti	24
2.4.4 Memperlihatkan keaslian	25
2.5 Amalan Kepimpinan Servan dan Tingkah Laku Bersuara	25
2.6 Keselamatan Psikologi	28
2.6.1 Keselamatan Psikologi Sebagai Perantara Antara Perhubungan Amalan kepimpinan servan dan Sifat Bersuara	29
2.7 Teori Pertukaran Sosial	31
2.8 Model Pembelajaran Kerja Sepasukan	34
2.9 Kerangka Teoritikal Kajian	36
2.10 Kerangka Konseptual Kajian	37
2.11 Rumusan	39

3	METODOLOGI KAJIAN	40
3.1	Pengenalan	40
3.2	Reka Bentuk Kajian	40
3.3	Lokasi Kajian	41
3.4	Populasi Kajian	42
3.5	Penetapan Saiz Sampel Kajian	43
3.6	Kaedah Persampelan Kajian	46
3.7	Prosedur Kajian	47
3.8	Intrumen Kajian	49
3.8.1	Bahagian A: Demografi Guru	49
3.8.2	Bahagian B: Tingkah laku Bersuara Dalam Kalangan Guru SMT KPM	50
3.8.3	Bahagian C: Amalan Kepimpinan Servan Dalam Kalangan Pengetua SMT KPM	50
3.8.4	Bahagian D: Keselamatan Psikologi Dalam Kalangan Guru SMT KPM	51
3.9	Penterjemahan Bahasa	51
3.10	Kesahan Instrumen oleh Pakar	52
3.11	Kajian Rintis	52
3.12	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	54
3.13	Teknik Penganalisisan Data	55
3.13.1	Analisis Penerokaan Data	55
3.13.2	Analisis Diskriptif	57
3.13.3	Analisis Inferensi	57
3.14	Ringkasan Analisis Statistik Berdasarkan Soalan dan Hipotesis Kajian	58
3.15	Rumusan	60
4	DAPATAN KAJIAN	61
4.1	Pendahuluan	61
4.2	Profil Responden Kajian	61
4.2.1	Demografi Responden	61
4.3	Analisis Deskriptif	62
4.3.1	Skor Tahap Tingkah Laku Bersuara	63
4.3.2	Skor Tahap Amalan Kepimpinan Servan	65
4.3.3	Skor Item Keselamatan Psikologi	73
4.4	Analisis Inferensi	74
4.4.1	Analisis Inferensi Bagi Melihat Hubungan di antara Tingkah Laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM dan Amalan Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM	74
4.4.2	Analisis Inferensi Bagi Melihat Ciri-Ciri Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM Yang Menjadi Penyumbang Terhadap Tingkah Laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM	78
4.4.3	Analisis Inferensi Bagi Melihat Keselamatan Psikologi Sebagai Pemboleh Ubah Perantara Antara Kepimpinan Servan dan Tingkah Laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM	83
4.5	Rumusan	89

5	KESIMPULAN, IMPLIKASI KAJIAN DAN CADANGAN	
	KAJIAN	90
5.1	Pendahuluan	90
5.2	Ringkasan Kajian	90
5.3	Kesimpulan Kajian	90
5.3.1	Tahap Tingkah Laku Bersuara Dalam Kalangan Guru-Guru SMT KPM	92
5.3.2	Tahap Kepimpinan Servan Dalam Kalangan Pengetua SMT KPM	93
5.3.3	Hubungan antara amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM	94
5.3.4	Dimensi Di Dalam Kepimpinan Servan Yang Menyumbang Terhadap Tingkah Laku Bersuara Dalam Kalangan Guru-Guru SMT KPM	95
5.3.5	Keselamatan Psikologi Sebagai Perantara Ke Atas Hubungan Amalan Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM dan tingkah laku bersuara dalam kalangan guru-guru SMT KPM	96
5.4	Implikasi Kajian	97
5.4.1	Implikasi Teori	97
5.4.2	Implikasi Praktikal	98
5.5	Cadangan	100
5.6	Kesimpulan	102
	RUJUKAN	103
	LAMPIRAN	117
	BIODATA PELAJAR	178

SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
1.1	Senarai Sekolah Menengah Teknik KPM dan bidang pengajian ditawarkan	4
2.1	Senarai Ciri-Ciri Kepimpinan Servan Mengikut Penyelidik	23
3.1	Senarai Sekolah Menengah Teknik KPM di Seluruh Malaysia.	41
3.2	Bilangan Guru Sekolah Menengah Teknik KPM	42
3.3	Bilangan Sampel Berdasarkan Populasi Oleh Gay et al. (2003)	46
3.4	Jumlah Responden Mengikut SMT KPM Berdasarkan Peratusan Pemberatan Bilangan Guru.	47
3.5	Taburan Item Mengikut Dimensi Bagi Amalan Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM	50
3.6	Senarai Nama Penterjemah Instrumen	52
3.7	Taburan Kebolehpercayaan Konstruk Kajian Rintis	53
3.8	Nilai Pekali Kebolehpercayaan bagi Keselamatan Psikologi Dalam Kalangan Guru SMT KPM Sebelum dan Selepas Pembuangan Item	54
3.9	Taburan Kebolehpercayaan Konstruk Kajian	55
3.10	Nilai Bacaan Kepencongan dan Kurtosis bagi Pemboleh Ubah Kajian	56
3.11	Ringkasan Analisis Statistik Berdasarkan Soalan Kajian, Objektif Kajian dan Hipotesis Kajian	59
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina, Umur, Gred Jawatan dan Tempoh Perkhidmatan	62
4.2	Pengelasan Skor Min	62
4.3	Analisis Tahap Tingkah Laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM	63
4.4	Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM Berdasarkan Sub Dimensi	65
4.5	Analisis Tahap Bagi Sub Dimensi Pelaksanaan Amalan Menghargai Individu	66

4.6	Analisis Tahap Bagi Sub Dimensi Pelaksanaan Amalan Membangunkan Individu	67
4.7	Analisis Tahap Bagi Sub Dimensi Pelaksanaan Amalan Membina Pasukan	69
4.8	Analisis Tahap Bagi Sub Dimensi Pelaksanaan Amalan Memperlihat Keaslian	71
4.9	Analisis Skor Item Bagi Keselamatan Psikologi Dalam Kalangan Guru-Guru SMT KPM	73
4.10	Jadual Kekuatan Hubungan (Korelasi)	74
4.11	Jadual Korelasi Pearson Product-Moment Bagi Melihat Perhubungan Di antara Tingkah Laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM dan malan Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM dan Sub Dimensi Dibawahnya	75
4.12	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Dimensi Dalam Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM Yang Menyumbang Kepada Tingkah laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM	79
4.13	Jumlah Sumbangan Dimensi Dalam Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM Kepada Tingkah laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM	79
4.14	Analisis Regresi Linear Berganda Bagi Dimensi Dalam Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM Yang Menyumbang Kepada Tingkah laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM	80
4.15	Ujian Collinearity VIF dan Tolerance Bagi Sub Dimensi Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM	81
4.16	Analisis Ujian Regresi Linear Mudah Antara Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM dan Tingkah Laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM.	83
4.17	Analisis Ujian Regresi Linear Mudah Antara Amalan Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM dan Keselamatan Psikologi Guru-Guru SMT KPM.	84
4.18	Analisis Ujian Regresi Linear Mudah Antara Keselamatan Psikologi Guru-Guru SMT KPM dan Tingkah Laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM.	85
4.19	Analisis Ujian Regresi Linear Berganda Antara Amalan Kepimpinan Servan Pengetua SMT KPM, Keselamatan Psikologi Guru-Guru SMT KPM dan Tingkah Laku Bersuara Guru-Guru SMT KPM.	86

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
2.1	Model Pembelajaran Kerja Sepasukan (Work-Team Learning Model) oleh Edmonson (1999)	34
2.2	Kerangka Teoritikal Yang Menghubungkan Pemboleh Ubah.	37
2.3	Kerangka Konsep Kajian	38
3.1	Jadual Kesan Saiz r oleh Cohen (1988)	44
3.2	Carta Alir Proses Kerja Permohonan Menjalankan Penyelidikan Bagi Institusi KPM	48

SENARAI SINGKATAN

BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
BPLTV	Bahagian Pendidikan Teknik dan Vokasional
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KV	Kolej Vokasional
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SMT	Sekolah Menengah Teknik
SPPM	Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan Malaysia
SPSS	<i>Statistical Package Social Science</i>

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bahagian bab satu ini membincangkan komponen-komponen penting dalam pelaksanaan kajian. Komponen-komponen tersebut adalah latar belakang terhadap kajian yang dilaksanakan, pernyataan masalah serta persoalan kajian. Selain itu di dalam bab ini juga turut dinyatakan objektif kajian, kepentingan kajian dilaksanakan, limitasi terhadap kajian, hipotesis-hipotesis kajian dan yang terakhir adalah definisi konseptual dan operasional.

1.2 Latar Belakang Kajian

Dalam suasana dunia yang penuh kompetitif masa kini, persekitaran organisasi perlu mempunyai kerjasama dan hubungan yang baik di antara pekerja dan pemimpin. Pemimpin perlu membimbing, melayan dan mentadbir pekerja dengan arahan dan bimbingan yang jelas. Manakala pekerja perlu memberi komitmen kerja yang tinggi bagi mencapai misi dan visi organisasi. Organisasi yang mantap dan mampu berdaya saing adalah organisasi yang mempunyai suasana sumbang saran di antara pemimpin dan pekerja (Hanaysha & Tahir, 2016). Sumbang saran dari pekerja adalah penting untuk diperhalusi oleh pemimpin bagi mentadbir urus organisasi dengan baik. Pada era milenium ini, pendapat dan idea berkaitan kualiti kerja bukan datang dari pemimpin sahaja, namun pekerja juga berhak untuk mengeluarkan pandangan bagi memastikan kelangsungan organisasi.

Menurut *The National Association of Colleges and Employers* melalui artikel yang dikeluarkan di dalam majalah *Forbes Coaches Council* (2017), antara ciri-ciri pekerja berkualiti yang diperlukan oleh organisasi dalam menghadapi dunia yang serba kompetitif masa kini adalah berupaya untuk bersuara, berani, cerdas, berintegriti, cekap dan bermotivasi. Menurut Sun dan Bunchapattanasakda (2019) antara ciri keberanian yang perlu ada dalam diri pekerja antara lain adalah berani untuk bersuara bagi mengeluarkan pendapat, berani menghadapi cabaran dan berupaya untuk mencabar diri sendiri. Dapat disimpulkan keberanian untuk bersuara dan mengeluarkan pendapat adalah satu ciri penting yang amat diperlukan di dalam setiap diri pekerja. Bersuara merupakan salah satu tingkah laku di dalam diri manusia. Pekerja yang berintegriti akan bersuara bagi tujuan memajukan organisasi. Namun begitu, terdapat juga pekerja yang hanya suka bercakap kosong atau suka bercakap belakang. Edmondson dan Lei (2014) menyatakan bahawa keupayaan pekerja untuk bersuara bagi mengeluarkan idea dan pendapat berkaitan proses dan polisi kerja dapat meningkatkan kualiti dan pengetahuan dalam setiap peringkat organisasi. Namun menurut Bellou et al. (2015) terdapat juga pekerja lebih selesa untuk tidak bersuara dalam konteks mengeluarkan pendapat dan idea. Perkara ini terjadi disebabkan oleh perasaan ingin menyelamatkan diri dari sebarang ancaman atau tindakan pihak atasan.

Pemimpin organisasi dan pekerja mempunyai hubungan dua hala dan saling melengkapi. Pemimpin memerlukan pekerja untuk melaksanakan tugas bagi mencapai misi, visi, sasaran kerja organisasi, manakala pekerja memerlukan pemimpin untuk memimpin, mengajar dan bertindak sebagai mentor. Pemimpin yang baik akan melaksanakan corak kepimpinan yang berkesan tanpa membebankan pekerja (Cobanoglu & Yurek, 2018). Sikap pekerja juga berkaitan dengan corak kepimpinan pemimpin. Kajian yang dilaksanakan oleh (Dedahanov et al., 2016) menyatakan bahawa pekerja akan menampilkan sikap yang baik sekiranya pemimpin menonjolkan sikap kepimpinan yang berkesan. Hasilnya, pekerja juga akan melaksanakan apa yang dirancang oleh pemimpin tanpa bantahan sekiranya mereka dipimpin dengan berkesan.

Organisasi yang mantap dan mampu berdaya saing dalam arus globalisasi masa kini mementingkan pandangan dan suara pekerja. Pekerja akan berani untuk bersuara bagi mengeluarkan pendapat mereka sekiranya pemimpin berlaku adil dan tidak mempunyai persepsi yang negatif kepada pekerja (Rao-Nicholson et al., 2016). Pemimpin tidak seharusnya prajudis dengan pekerja sekiranya mereka mengeluarkan pendapat demi kebaikan organisasi. Pekerja cenderung untuk bersuara sekiranya pemimpin melaksanakan corak kepimpinan yang berkesan, adil dan boleh menerima pandangan orang lain (Su et al., 2017). Antara corak kepimpinan yang boleh menonjolkan sikap bersuara dalam kalangan pekerja adalah kepimpinan instruktional (Bellou et al., 2015), kepimpinan transformasi (Liu et al., 2010), kepimpinan beretika (Wang et al., 2015), kepimpinan servan (Yan & Xiao, 2016) dan lain-lain lagi. Sehubungan dengan itu, pemimpin yang melaksanakan kepimpinan yang berkesan akan melahirkan pekerja yang mampu bersuara demi kemajuan organisasi.

Selaras dengan perkembangan semasa, corak kepimpinan telah berubah dari zaman revolusi industri sehingga ke zaman milenium. Corak kepimpinan dengan bentuk memerintah, autokratik dan pemimpin adalah betul telah berubah ke arah corak kepimpinan yang menghargai pekerja, membimbing pekerja dan membentuk kerjasama sepasukan (Cobanoglu & Yurek, 2018). Antara amalan kepimpinan masa kini yang menghargai pekerja, memberi bimbingan dan bekerjasama dalam satu pasukan adalah amalan kepimpinan servan. Falsafah kepimpinan servan telah dicadangkan oleh Greenleaf pada tahun 1970. Kepimpinan servan adalah corak kepimpinan yang menitik berat perkara yang berkaitan pembangunan diri pekerja dengan cara mengasah potensi diri pekerja bagi melaksanakan tugas yang diamanahkan dengan penuh berintegriti (Ibrahim & Don, 2014). Disamping itu juga, pemimpin yang melaksanakan amalan kepimpinan servan akan lebih cenderung untuk mengutamakan pekerja dan melayani pekerja tanpa mendahulukan keperluan diri dan kehendak diri mereka sendiri (Ebener & O'Connell, 2009). Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan servan ini dilihat lebih merendah diri dalam menguruskan organisasi supaya tidak wujud jurang di antara pemimpin dan pekerja dan impaknya pekerja akan lebih mudah bekerjasama dengan pemimpin dalam pelbagai aspek. Dalam aspek kemanusiaan, amalan kepimpinan servan dilihat dapat menyumbang kepada kesejahteraan pekerja dan organisasi, meningkatkan perkembangan potensi diri dan motivasi pekerja dalam mencapai sasaran organisasi (Flynn et al., 2016).

Amalan kepimpinan servan dilihat dapat memberi kesan yang positif kepada pelbagai perkara yang melibatkan pembangunan pekerja dan peningkatan kualiti organisasi. Kajian yang dilaksanakan oleh Farrington dan Lillah (2019), Coetzer et al. (2017) dan Wase et al. (2020) menunjukkan bahawa pelaksanaan amalan kepimpinan servan memberi kesan yang positif terhadap kepuasan diri pekerja. Karatepe et al. (2019) pula menyatakan bahawa amalan kepimpinan servan juga memberi kesan yang positif terhadap pencapaian organisasi. Hasil kajian Sendjaya et al. (2008) juga telah menunjukkan bahawa amalan kepimpinan servan pemimpin memberi kesan kepada tingkah laku pekerja. Kajian selanjutnya oleh Erkutlu dan Chafra (2015a) telah membuktikan bahawa amalan kepimpinan servan dalam pengurusan fakulti universiti di Turki telah memberi kesan yang positif terhadap tingkah laku bersuara penyarah. Dapat disimpulkan bahawa amalan kepimpinan servan memberi banyak impak positif kepada warga pekerja.

Kesan kepimpinan servan dapat dilihat apabila pemimpin melaksanakan amalan berikut iaitu menghargai individu, membangunkan individu, membina pasukan dan memperlihatkan keaslian. Apabila pemimpin melaksanakan amalan tersebut, maka pekerja akan merasa diri mereka lebih dekat dengan pemimpin. Ini akan menyebabkan pekerja mudah untuk menonjolkan tingkah laku yang baik. Pemimpin yang menghargai pekerja akan membentuk satu kejelekitan dalam organisasi (Bottomley et al., 2016). Selain itu apabila pekerja rasa selesa dalam perhubungan bersama pemimpin, maka potensi diri pekerja dapat dibangun dan dibentuk (Maier et al., 2016). Potensi diri inilah yang menjadi sumber tenaga yang baik bagi organisasi. Apabila dua perkara di atas terbentuk, maka pemimpin dapat membentuk pasukan yang saling bekerjasama, menghormati dan bertoleransi Josanov dan Pavlovic (2014). Kesemua ini akan terhasil apabila pemimpin memperlihatkan keaslian diri mereka.

Corak kepimpinan servan adalah berbeza dengan corak kepimpinan lain. Menurut Allen et al. (2016), kepimpinan servan dan kepimpinan transformasional adalah berbeza di mana kepimpinan transformasional berfokus kepada objektif organisasi dan menggalakkan pekerja berkerja dengan baik demi kepentingan organisasi. Manakala kepimpinan servan lebih berfokus kepada kebajikan pekerja dan menggalakkan pekerja bersama membina visi organisasi agar organisasi maju dan berdaya saing. Manakala Dierendonck (2011) yang melihat kepada kepimpinan servan dan kepimpinan etika menyatakan bahawa kepimpinan servan lebih berfokus kepada aspek pembangunan diri pekerja manakala kepimpinan etika berfokus kepada tingkah laku normatif dan terarah pekerja. Zhang et al. (2012) pula menyatakan bahawa kepimpinan servan adalah berbeza dengan kepimpinan autoritatif dari aspek pemusatan kerja. Kepimpinan servan lebih kepada bekerja bersama, manakala kepimpinan autoritatif lebih kepada pematuhan kepada arahan pemimpin.

Persekitaran kerja yang stabil dan selamat juga dilihat dapat membentuk struktur organisasi yang mantap. Persekitaran yang stabil dan selamat ini akan mewujudkan tahap keselamatan psikologi dalam kalangan pekerja yang tinggi. Keselamatan psikologi menjelaskan bahawa interaksi antara individu tidak mungkin mengakibatkan kesan negatif seperti kehilangan reputasi atau rasa hormat (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Oleh itu, tahap keselamatan psikologi yang tinggi merupakan prasyarat untuk mewujudkan komunikasi yang berkesan dalam kumpulan kerja. Banyak kajian lepas

menunjukkan bahawa keselamatan psikologi berupaya untuk menjadi perantara antara kepimpinan dan tingkah laku pekerja dan pembelajaran pekerja (Carmeli & Gittel, 2009; Edmondson, 1999; Tucker & Edmondson, 2003). Secara amnya, dapat dibuat generalisasi bahawa keselamatan psikologi berupaya menguatkan lagi hubungan kepimpinan dan tingkah laku pekerja.

Pengetua sebagai ketua pentadbir di sekolah merupakan seorang yang bertanggung jawab dalam membentuk tingkah laku dan peribadi dalam kalangan staf, guru dan pelajar. Kepimpinan pengetua yang baik dan berkesan dapat dilihat apabila pengetua mempamerkan kepimpinan berkualiti dan berupaya mempengaruhi tingkah laku guru agar matlamat organisasi tercapai (Maier, et al., 2016). Pembudayaan corak kerja yang baik, harmonis dan kondusif menjamin kerjasama yang erat antara pengetua dan guru dan seterusnya mewujudkan suasana saling menghormati di antara pengetua dan guru (Josanov & Pavlovic, 2014). Sehubungan dengan itu, pengetua perlu memantapkan corak kepimpinan dalam diri mereka. Kepimpinan pada masa kini bukan hanya tertumpu kepada mencapai matlamat organisasi tetapi harus menghargai sumber tenaga di dalam organisasi. Kesan dari corak kepimpinan yang mantap oleh pengetua dapat membentuk guru yang berupaya mengekspresikan tingkah laku mereka demi kecemerlangan sekolah.

Sekolah menengah teknik (SMT KPM) merupakan sekolah di bawah pengurusan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Pengurusan SMT KPM diketuai oleh pengetua sekolah sebagai pemimpin yang menguruskan sekolah dan dibantu oleh dua orang guru penolong kanan. Kurikulum SMT KPM lebih berfokus kepada aliran kejuruteraan bagi tingkatan empat dan lima. Pada tahun 2011, KPM telah mengubah struktur pendidikan teknik dan vokasional di Malaysia di mana sebanyak 96 buah SMT KPM telah dirombak dan dipecahkan kepada dua jenis sekolah iaitu SMT KPM dan Kolej Vokasional (KV). Sebanyak 9 buah SMT KPM dikekalkan dan selebihnya 87 buah sekolah ditukar ke KV. SMT KPM lebih menjurus kepada aliran kejuruteraan dengan 5 bidang pengajian dan KV pula lebih menjurus kepada aliran vokasional. Jadual 1.1 menunjukkan senarai SMT KPM dan bidang pengajian yang ditawarkan di SMT KPM.

Jadual 1.1: Senarai Sekolah Menengah Teknik KPM dan bidang pengajian ditawarkan

Senarai Sekolah Menengah Teknik KPM	Bidang Pengajian
1. SMT KPM Cheras	1. Kejuruteraan Mekanikal
2. SMT KPM Sejingkat	2. Kejuruteraan Elektrik & Elektronik
3. SMT KPM Kuala Terengganu	3. Kejuruteraan Awam
4. SMT KPM Tunku Abd Rahman	4. Perdagangan
5. SMT KPM Kuantan	5. Pertanian
6. SMT KPM Tuanku Jaafar	
7. SMT KPM Bukit Piatu	
8. SMT KPM Alor Setar	
9. SMT KPM Johor Bahru	

Pengekalan sembilan buah SMT KPM ini menjadikan komuniti SMT KPM berada pada kelompok yang kecil berbanding sebelumnya. Apabila struktur sedia ada telah berubah, ini menyebabkan pengurangan bidang pengajian yang ditawarkan di SMT KPM dan sistem pengurusan juga akan mengalami perubahan. Menurut Puteh et al. (2014), perubahan sistem yang berlaku di dalam organisasi akan menyebabkan ketidakselesaan di dalam warga pekerja. Apabila berlaku perubahan sistem pendidikan di SMT KPM maka ia berkemungkinan akan menimbulkan kesulitan kepada guru. Sehubungan dengan itu, guru akan cuba mencari saluran untuk mereka mengeluarkan pendapat mereka mengenai perubahan tersebut. Oleh yang demikian, peranan pengetua melalui kaedah kepimpinan yang berkesan boleh mengurangkan kesulitan yang timbul dalam kalangan guru. Pengetua yang baik adalah pengetua yang mampu menguraikan sebarang permasalahan yang timbul dalam kalangan guru. Berdasarkan laporan KPM (2018), sebanyak 66 buah sekolah telah disenaraikan sebagai sekolah berprestasi tinggi (SBT). Sekolah-sekolah ini mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan yang berupaya untuk berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing di peringkat antarabangsa. Etos SBT terbentuk dengan gabungan pentadbiran pengurusan yang cemerlang, guru yang bertoleransi dan bertingkah laku cemerlang serta kecemerlangan pelajar. Namun begitu, tiada SMT KPM yang tersenarai sebagai SBT. Menjadi persoalan disini, adakah etos di SMT KPM tidak mengupayakan sekolah tersebut menjadi SBT? Adakah guru-guru SMT KPM tidak menyuarakan pendapat mereka demi kelangsungan organisasi SMT KPM?

Dapat disimpulkan bahawa corak kepimpinan pengetua yang berkesan akan melahirkan tingkah laku yang baik dalam kalangan guru. Pengetua harus melaksanakan kepimpinan yang berkesan agar potensi diri guru dapat ditonjolkan. Amalan kepimpinan servan adalah salah satu corak kepimpinan yang melayani pekerja dan ianya dilihat dapat menimbulkan potensi diri pekerja. Pekerja tidak akan berasa gusar kerana pengetua yang mengamalkan kepimpinan servan tidak akan menghukum pekerja tetapi lebih kepada membantu pekerja.

1.3 Pernyataan Masalah

Pelaksanaan tugas hakiki bukan merupakan satu masalah besar kepada pekerja terutamanya guru. Namun dengan perubahan dunia yang semakin mencabar ini, guru dibebani dengan tugas luar hakiki dan tanggungjawab sampingan yang amat berat. Kajian yang dilaksanakan oleh Bahagian Psikologi dan Kaunseling KPM menunjukkan bahawa 4.4 peratus guru berada pada tekanan sederhana tinggi (KPM, 2018). Dua aspek iaitu bebanan kerja luar tugas hakiki dan dasar KPM telah menimbulkan kerumitan, ketidakpuasan hati dan keletihan emosi kepada guru (Selvanathan, et al., 2013). Perkara ini seterusnya menimbulkan tekanan dalam kalangan guru dan antara faktor yang menyebabkan tekanan semakin memuncak adalah disebabkan guru cenderung untuk tidak meluahkan apa yang dirasa (KPM 2018).

Kajian oleh pakar di luar negara juga menunjukkan bahawa stress dalam kalangan pekerja adalah disebabkan oleh layanan pemimpin. Sikap dan amalan pemimpin yang memberi tekanan kepada pekerja, mengugut pekerja dan tidak membenarkan pekerja untuk bersuara menyebabkan pekerja menjadi stress dan tertekan (Harms et al., 2017).

Kajian yang dilaksanakan oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia menunjukkan bahawa hanya 0.02 peratus sahaja pekerja berani untuk bersuara menegur kepincangan yang dilakukan oleh pemimpin (SPRM, 2020). Hasil dari data tersebut dapat disimpulkan bahawa pekerja di Malaysia tidak berani untuk bersuara bagi menegur kesilapan yang dilakukan oleh pemimpin di dalam organisasi. Namun persoalan yang timbul adakah guru-guru di Malaysia juga cenderung untuk tidak bersuara? Hasil dari temubual awal antara penyelidik dan 10 orang guru sekolah menengah teknik mendapati bahawa mereka ingin bersuara untuk mengeluarkan pendapat mereka bagi memajukan pengurusan sekolah dan Kementerian. Namun mereka juga menyatakan bahawa kekangan persekitaran dan juga polisi menyebabkan mereka kurang senang untuk bersuara bagi mengeluarkan pendapat. Apabila guru memilih untuk tidak bersuara kepada pihak pengurusan, maka risiko terhadap tekanan kerja semakin meningkat.

Kajian berkaitan perhubungan kepemimpinan servan terhadap sekitaran kerja lebih tertumpu kepada kepuasan (Neubert et al., 2016), sikap (Bhui et al., 2016), motivasi dan tekanan pekerja (Karatepe et al., 2019). Kajian-kajian tersebut telah membuktikan bahawa amalan kepemimpinan servan berupaya meningkatkan faktor-faktor yang dinyatakan di atas. Namun adakah amalan kepemimpinan servan berupaya meningkatkan keupayaan *extra-role* pekerja terutamanya tingkah laku bersuara? Kajian bagi melihat bagaimanakah amalan kepemimpinan servan boleh meningkatkan keupayaan pekerja untuk bersuara bagi mengeluarkan pendapat mereka demi kepentingan organisasi masih kurang (Apak et al., 2019; Erkutlu & Chafra, 2015a). Suara pekerja merupakan sumber untuk pembangunan organisasi yang penting. Melalui pandangan dan pendapat yang dilontarkan oleh pekerja, mutu dan hala tuju organisasi akan lebih berkualiti (Ahmed Brohi et al., 2018). Sehubungan dengan itu, kajian perhubungan antara amalan kepemimpinan servan terhadap tingkah laku bersuara pekerja adalah masih banyak kelompondan terutamanya dalam senario pekerjaan di Malaysia. Kajian bagi melihat perhubungan tersebut perlu dilaksanakan bagi memastikan adakah potensi pekerja untuk bersuara boleh ditingkatkan melalui amalan kepemimpinan servan yang berkesan dalam kalangan pengurusan terutamanya dalam senario pekerja di Malaysia.

Kajian terhadap keselamatan psikologi sebagai pemboleh ubah sering menjadi pilihan oleh penyelidik. Sebagai contoh kesan keselamatan psikologi terhadap kecenderungan untuk berhenti kerja (Ahmed Brohi et al., 2018), inovatif (Ngatimun, 2020), kesihatan pekerja (O'Donovan & McAuliffe, 2020b) dan tingkah laku bersuara (O'Donovan & McAuliffe, 2020a). Kesemua kajian yang berkaitan menunjukkan kesan yang signifikan. Selain itu juga, keselamatan psikologi juga dikaji sebagai perantara antara pemboleh ubah sebagai contoh struktur perhubungan antara pekerja di hospital (Henrichs, 2009), sikap rendah hati pemimpin dan kreativiti pasukan (Gonçalves & Brandão, 2017) dan amalan kepemimpinan servan terhadap semangat positif pekerja (Ahmed Brohi et al., 2018b). Hasil dari kajian tersebut juga menunjukkan bahawa keselamatan psikologi berupaya bertindak sebagai perantara yang meningkatkan perhubungan tersebut. Namun kajian terhadap kesan keselamatan psikologi terhadap amalan kepemimpinan servan dan tingkah laku bersuara masih lagi kurang dikaji (Chughtai, 2016). Adakah keselamatan psikologi berupaya untuk meningkatkankan lagi perhubungan di antara amalan kepemimpinan servan dan tingkah laku bersuara seperti mana ia bertindak terhadap perhubungan yang lain. Sekiranya kajian dilaksanakan, maka penyelidik boleh melihat keupayaan keselamatan psikologi sebagai perantara. Seterusnya keselamatan psikologi boleh dipertingkatkan dalam organisasi supaya tingkah laku pekerja boleh

dipertingkatkan. Sehubungan dengan itu, menjadi satu kemastian untuk melihat kesan keselamatan psikologi sebagai perantara. Ini bagi menambah sumber maklumat dalam dunia penyelidikan terutamanya bidang organisasi dan seterusnya dapat dipraktikkan oleh pengurusan untuk kemajuan organisasi.

Kajian oleh pengkaji terdahulu bagi perhubungan antara kepimpinan servan dan tingkah laku pekerja pendidikan banyak dilaksanakan di Amerika (Flynn et al., 2016), Turki (Erkutlu & Chafra, 2015a) dan China (Hung et al., 2016). Kajian bagi populasi di negara lain dicadangkan oleh pengkaji terdahulu terutamanya di Asia Tenggara (Hung et al., 2016). Ini bagi memastikan kesan kepimpinan servan yang lebih menyeluruh di seluruh dunia dapat dikaji. Oleh yang demikian, kajian kepimpinan servan dan tingkah laku bersuara perlu dilaksanakan dalam kalangan guru di Malaysia. Selain itu juga, kajian terdahulu menggunakan teori tingkah laku kewargaan organisasi (Erkutlu & Chafra, 2015a). Teori tersebut ternyata berkesan untuk mengkaji perhubungan antara kepimpinan dan tingkah laku pekerja. Namun apabila dilihat secara mendalam, teori tersebut hanya menjelaskan kepada tingkah laku yang tertumpu kepada budi bicara dan ianya adalah sehalu sahaja. Sehubungan dengan itu, pengkaji terdahulu telah mencadangkan agar melihat kepada aspek di dalam teori lain. Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan teori pertukaran sosial kerana teori tersebut lebih berfokus kepada tindak balas berbalik antara pemimpin dan pekerja.

Sehubungan dengan itu, satu kajian perlu dilaksanakan bagi melihat keupayaan bersuara guru SMT KPM bagi membantu meningkatkan organisasi melalui kepimpinan yang betul. Pelaksanaan corak kepimpinan yang bertepatan oleh pengetua akan menyebabkan guru cenderung untuk berinteraksi dengan baik demi meningkatkan mutu organisasi (Cobanoglu & Yurek, 2018).

1.4 Persoalan Kajian

Melalui kajian ini, corak amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dikaji bagi melihat keupayaan guru-guru SMT KPM meluahkan pandangan dan saranan bagi memajukan organisasi. Persoalan kajian yang timbul bagi melaksanakan kajian ini adalah:

1. Apakah tahap tingkah laku bersuara dalam kalangan guru-guru SMT KPM?
2. Apakah tahap amalan kepimpinan servan dalam kalangan pengetua SMT KPM?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM?
4. Manakah antara ciri-ciri amalan kepimpinan servan yang menjadi penyumbang terhadap tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM?
5. Adakah keselamatan psikologi merupakan perantara bagi perhubungan di antara amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM?

1.5 Objektif Kajian

Objektif kajian secara amnya adalah untuk menyelidik hubungan amalan kepimpinan servan dalam kalangan pengetua SMT KPM terhadap tingkah laku bersuara dalam kalangan guru-guru SMT KPM.

Manakala secara khususnya objektif kajian ini adalah untuk:

1. menentukan tahap tingkah laku bersuara dalam kalangan guru-guru SMT KPM;
2. menentukan tahap amalan kepimpinan servan dalam kalangan pengetua SMT KPM;
3. mengenalpasti perhubungan di antara amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dan tingkah laku bersuara dalam kalangan guru-guru SMT KPM;
4. mengenalpasti dimensi di dalam amalan kepimpinan servan yang menyumbang terhadap tingkah laku bersuara dalam kalangan guru-guru SMT KPM; dan
5. mengkaji sumbangan keselamatan psikologi sebagai perantara ke atas hubungan amalan amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dan tingkah laku bersuara dalam kalangan guru-guru SMT KPM.

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian adalah berdasarkan persoalan kajian dan objektif kajian. Hipotesis kajian adalah:

Hypothesis₁: Pelaksanaan amalan kepimpinan servan oleh pengetua SMT KPM mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM.

Hypothesis_{1a}: Pelaksanaan amalan menghargai individu oleh pengetua SMT KPM mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM.

Hypothesis_{1b}: Pelaksanaan amalan membangunkan individu oleh pengetua SMT KPM mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM.

Hypothesis_{1c}: Pelaksanaan amalan membina pasukan oleh pengetua SMT KPM mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM.

Hypothesis_{1d}: Pelaksanaan amalan memperlihatkan keaslian oleh pengetua SMT KPM mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM.

Hypothesis₂: Amalan menghargai individu, membangunkan individu, membina pasukan dan memperlihatkan keaslian merupakan penyumbang kepada tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM.

Hypothesis₃: Keselamatan psikologi merupakan perantara antara amalan kepimpinan servan dan tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM.

1.7 Definisi Istilah

Bahagian ini akan menerangkan definisi konseptual dan definisi operasional bagi istilah yang digunakan di dalam pemboleh ubah kajian ini.

1.7.1 Tingkah Laku Bersuara

Dalam kajian ini, definisi konseptual bagi tingkah laku bersuara boleh diterjemah sebagai ekspresi diri dalam membina idea dan pendapat dalam bentuk percakapan terhadap sebarang perubahan di dalam organisasi sama ada baik atau buruk (Dyne et al., 2003). Disamping itu tingkah laku bersuara juga boleh dinyatakan sebagai tindakan untuk bersuara kepada pihak atasan bagi membetulkan masalah agar dapat meningkatkan kualiti organisasi (Sağnak, 2017). Hirschman (1970) di dalam Saunders et al. (1992) menyatakan tingkah laku bersuara adalah sebarang tindakan dalam bentuk percakapan bagi menghasilkan satu perubahan yang baik dan bukan untuk memburukkan suasana. Tindakan bersuara tersebut meliputi pandangan terhadap perubahan prosedur dan proses kerja dan juga perasaan mengambil berat terhadap sebarang ancaman yang akan memudaratkan organisasi.

Definisi operasional bagi tingkah laku bersuara pula adalah perilaku atau tindakan guru-guru SMT KPM dalam bentuk bersuara bagi mengeluarkan pendapat dan pandangan berkaitan prosedur, proses kerja, hubungan pihak pengurusan dengan guru dan polisi di SMT KPM. Ianya juga berkaitan dengan peranan guru-guru SMT KPM untuk mengeluarkan pendapat mereka bagi meningkat kualiti kerja mereka di sekolah.

1.7.2 Amalan Kepimpinan Servan

Definisi konseptual bagi amalan kepimpinan servan boleh ditafsirkan sebagai amalan pemimpin yang mendahulukan perkhidmatan kepada pekerja dalam usaha mencapai matlamat organisasi (Eva et al., 2019; Sendjaya et al., 2008; Sun et al., 2019). Melalui amalan ini, pemimpin akan melaksanakan kaedah kepimpinan yang dapat mendekatkan jurang di antara pemimpin dan pekerja. Selain itu, amalan kepimpinan servan juga lebih mementingkan perkhidmatan kepada orang lain tanpa memikirkan keuntungan kepada diri sendiri (Greenleaf, 1977). Menurut Stone et al. (2003), objektif utama kepimpinan servan adalah memenuhi kehendak pengikutnya secara optimum.

Manakala definisi operasional amalan kepimpinan servan dalam skop kajian ini adalah pelaksanaan amalan kepimpinan pengetua SMT KPM yang lebih memberi keutamaan kepada guru, melayan dan membimbing guru-guru SMT KPM berbanding memenuhi kehendak dan keperluan diri pengetua itu sendiri demi memastikan kecemerlangan sekolah yang selaras dengan ciri amalan kepimpinan servan. Pengetua akan setia mendengar pandangan dan cadangan dari guru dan menimbang baik dan buruk demi kepentingan sekolah. Secara ringkasnya amalan kepimpinan servan adalah kepimpinan yang mengutamakan pengikutnya dalam mencapai objektif organisasi. Dalam skop kajian ini, amalan kepimpinan servan dilihat dengan amalan pengetua dalam empat aspek iaitu menghargai individu, membangunkan individu, membina pasukan dan memperlihatkan keaslian.

1.7.2.1 Menghargai Individu

Definisi konseptual menghargai individu adalah sifat pemimpin dalam menghargai pekerja dalam semua aspek seperti idea, tenaga dan sumbangan (Stone et al., 2003). Menghargai pekerja juga bererti memberi penghormatan atas apa jua tindakan terpuji yang dilaksanakan oleh pekerja (Greenleaf, 1977).

Definisi operasional menghargai individu adalah merujuk sifat pengetua SMT KPM yang menerima kehadiran guru-guru SMT KPM sepenuhnya tanpa rasa prajudis dan pilih kasih (van Dierendonck, 2011). Pengetua yang menghargai individu akan menghormati guru-guru dibawah seliaannya dan menjaga hubungan sekerja agar timbul rasa harmoni.

1.7.2.2 Membangunkan Individu

Definisi konseptual membangunkan individu adalah peranan dan tanggungjawab pemimpin dalam menonjolkan potensi diri pekerja (Greenleaf, 1977). Pemimpin yang baik akan berupaya memastikan pekerja sentiasa berkebolehan dalam semua aspek (Coetzer et al., 2017).

Definisi operasional membangunkan individu adalah merujuk kepada sifat pengetua SMT KPM yang menyediakan ruang dan peluang kepada guru-guru SMT KPM membina potensi diri. Pengetua juga bertindak sebagai mentor kepada guru dalam membentuk potensi diri mereka (van Dierendonck, 2011).

1.7.2.3 Membina Pasukan

Definisi konseptual membina pasukan adalah merujuk kepada keupayaan membina satu kumpulan pekerja yang saling bekerjasama dengan baik sebagai satu pasukan (van Dierendonck, 2011). Kumpulan pekerja mestilah saling percaya dan mempercayai dan bersama-sama mencapai matlamat organisasi (Coetzer et al., 2017)

Definisi operasional membina pasukan adalah merujuk kepada sifat pengetua SMT KPM dalam memainkan peranan untuk membentuk sebuah pasukan yang bersefahaman antara satu sama lain dalam kalangan guru-guru SMT KPM. Pasukan yang dibentuk berupaya untuk bekerjasama antara satu sama lain secara harmoni, saling menghargai dan menghormati dalam kalangan ahlinya (Ebener dan O'Connell, 2009).

1.7.2.4 Memperlihatkan Keaslian

Definisi konseptual memperlihatkan keaslian merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang asli (Greenleaf, 1977). Perkara ini juga merujuk kepada sifat pemimpin yang tidak berpura-pura dan tulen ketika menguruskan pekerja dan pentadbiran pejabat (Coetzer et al., 2017).

Definisi operasional memperlihatkan keaslian adalah merujuk kepada sifat keterbukaan pengetua SMT KPM. Pengetua yang menunjukkan sifat ini akan menerima pandangan dan teguran guru-guru SMT KPM secara terbuka tanpa perasaan yang prajudis dan bersedia belajar dari kesilapan. Selain itu, sifat ini akan menunjukkan nilai integriti yang tinggi di dalam pengurusan pentadbiran di sekolah (Ebener & O'Connell, 2009).

1.7.3 Keselamatan Psikologi

Psikologi merupakan suatu ilmu pengetahuan yang mempelajari tingkah laku, jiwa dan fikiran. Manakala keselamatan bermaksud keadaan yang selamat dan aman (DBP, 2017). Menurut Edmonson (1999), keselamatan psikologi membawa maksud ruang kepercayaan pekerja yang merasakan selamat bagi mereka untuk melakukan sebarang perkara yang berisiko di dalam organisasi. Perkara-perkara yang berisiko dalam aspek keselamatan psikologi adalah termasuk meluahkan pendapat, perbincangan dan tindakan (Newman et al., 2017). Khan (1990), juga mengatakan bahawa keselamatan psikologi adalah perasaan yakin pekerja untuk bertindak tanpa rasa takut terhadap kesan negatif yang akan berlaku kepada diri sendiri.

Definisi operasional dalam skop kajian ini, keselamatan psikologi boleh ditakrifkan sebagai perasan selamat yang dialami oleh guru-guru SMT KPM apabila mereka mengeluarkan pendapat atau bertindak. Keselamatan psikologi guru tersebut melibatkan perasan selamat ketika bersama rakan sekerja mahu pun pihak pengurusan (Newman et al., 2017).

1.7.4 Pengetua

Mengikut Kamus Dewan Edisi (DBP, 2017), pengetua membawa maksud ketua kepada maktab, kolej atau institusi. Pengetua juga adalah individu yang bertanggungjawab dalam menguruskan hal-hal yang berkaitan pentadbiran sekolah, kecemerlangan pelajar, pentadbiran guru dan semua urusan kewangan sekolah (Jamilah Ahmad & Yusof Boon, 2011). Dalam kajian ini, pengetua adalah individu yang mengetuai pentadbiran SMT KPM di seluruh Malaysia. Pengetua haruslah menjalankan tugas pentadbiran bagi memajukan organisasi sekolah. Dalam konteks kajian ini pengetua haruslah mempunyai hubungan pentadbiran dengan guru-guru tidak kurang dari satu tahun.

1.7.5 Guru

Guru merupakan penjawat awam yang dilantik oleh SPPM dan perlu berkhidmat sekolah yang telah ditetapkan oleh KPM. Guru juga merupakan ahli di dalam organisasi sekolah di mana mereka berkhidmat dan sebagai ahli di dalam organisasi, guru perlu menyumbang idea, pandangan dan tenaga bagi meningkatkan organisasi sekolah (Abdullah & Laji, 2014). Dalam kajian ini guru ditakrifkan sebagai penjawat awam yang dilantik oleh SPPM yang berkhidmat di SMT KPM. Disamping itu guru di SMT KPM ini juga perlu mempunyai hubungan kerja dengan pengetua di sekolah mereka berkhidmat dalam tempoh lebih dari satu tahun.

1.8 Skop dan Limitasi Kajian

Kajian ini tertumpu kepada guru-guru yang berkhidmat di sembilan buah SMT KPM seluruh Malaysia. Guru-guru SMT KPM dipilih kerana pengkaji ingin melihat keupayaan guru di sekolah berkenaan untuk bersuara seterusnya meningkatkan kualiti sekolah supaya boleh menjadi SBT. Bilangan responden juga adalah seramai 293 orang adalah mencukupi bagi melaksanakan ujian korelasi. Rekabentuk kajian pula adalah kajian korelasi kerana pengkaji mengkaji perhubungan antara pemboleh ubah iaitu tingkah laku bersuara guru-guru SMT KPM, amalan kepimpinan servan pengetua SMT KPM dan keselamatan psikologi guru-guru SMT KPM.

Dalam melaksanakan kajian ini, beberapa limitasi dikenalpasti antaranya limitasi daripada aspek responden kajian, generalisasi kajian dan metodologi serta teori kajian.

Kajian ini hanya berfokus kepada pengetua dan guru di SMT KPM sahaja. Kajian ini tidak hanya menggambarkan persekitaran kerja di SMT KPM sahaja. Selain itu juga sampel kajian juga mempunyai latar belakang pendidikan, pengalaman, kemahiran dan tahun perkhidmatan yang berbeza antara satu sama lain. Kesemua faktor-faktor tersebut berupaya menjadi faktor penghad ketika responden menjawab instrumen soal selidik (Darusalam & Hussin, 2016). Responden akan menjawab instrumen berdasarkan pengalaman dan kriteria tertentu. Diakui bahawa kajian ini tidak boleh digeneralisasi

kepada semua guru KPM seluruh Malaysia kerana pemilihan populasi adalah berdasarkan isu yang dihadapi dan menggunakan populasi mampu tadbir.

Selain itu, kajian ini menggunakan borang soal selidik yang sebagai instrumen kajian. Item yang diukur hanya terbatas kepada objektif kajian sahaja.. Tiada had masa diperuntukan bagi menjawab instrumen tersebut maka kejujuran dan pertimbangan responden juga diharapkan bagi menjawab item dengan tepat. Perkara lain yang bersifat kualitatif tidak digunakan di dalam kajian ini kerana pengukuran adalah secara kuantitatif dan 100% berdasar item di dalam instrumen. Namun begitu, penyelidik telah menerangkan kepada responden bahawa jawapan yang diberi adalah sulit dan hanya terbatas kepada objektif kajian.

Seterusnya kajian ini menggunakan kaedah, metodologi dan teori berdasarkan kajian literatur terdahulu. Sehubungan dengan itu hasil dapatan kajian dan keputusan kajian adalah berdasar kepada kajian literatur terdahulu yang menjadi rujukan penyelidik. Hasil dapatan kajian mungkin berbeza sekiranya kaedah dan teori yang berbeza diguna pakai bagi tujuan kajian.

1.9 Kepentingan Kajian

Bahagian ini membincangkan kepentingan kajian yang dilaksanakan ini. Perbincangan berkaitan kepentingan kajian ini terbahagi kepada dua iaitu kepentingan dari aspek teori dan kepentingan dari aspek pratikal.

Dari aspek teori, kajian ini dapat menambahkan lagi kajian-kajian yang berkaitan tingkah laku dan amalan kepimpinan. Teori yang sering digunakan di dalam kajian yang berkaitan hubungan pekerja dan pemimpin lebih berfokus kepada teori kepimpinan sebagai contoh teori trait, teori transformasional dan teori *Leader-Member Exchange*. Disamping itu juga, teori kepimpinan pendidikan di Malaysia lebih berfokus kepada teori instruksional, teori situasional dan teori transformasi. Sehubungan dengan itu, kajian ini menggunakan teori pertukaran sosial sebagai asas kajian. Teori ini adalah untuk melihat perhubungan timbal balik antara pemberi dan penerima. Ianya memberi panduan asas dalam melihat bagaimana amalan kepimpinan servan pengetua memberi kesan kepada tingkah laku bersuara guru dan bagaimana guru-guru bersuara apabila diberi pelayanan yang baik oleh pengetua. Oleh yang demikian, teori yang digunapakai di dalam kajian ini dapat menjadi nilai tambah kepada pelaksanaan teori-teori sedia ada.

Dari aspek praktikal pula, dapatan kajian ini juga dapat menambah amalan kepimpinan pentadbiran di sekolah, Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan KPM. Pemimpin adalah individu yang mengetuai sesebuah organisasi. Pemimpin perlu mempunyai hubungan yang baik dengan pekerja. Dengan pelaksanaan amalan kepimpinan servan ini, pemimpin di semua peringkat di institut pendidikan KPM dapat mewujudkan hubungan yang tulen tanpa rasa prajudis dan ianya memberi kesan positif kepada pekerja dan seterusnya memberi impak yang positif kepada KPM. Ianya juga memberi nilai tambah kepada corak kepimpinan pemimpin pendidikan di Malaysia.

Selain itu juga melalui kajian ini, KPM dapat menilai potensi diri guru dari aspek mengeluarkan pendapat demi kepentingan organisasi. Guru adalah satu jawatan yang mulia dan dipandang tinggi oleh masyarakat. Guru adalah penyampai ilmu kepada generasi muda dan arkitek anak bangsa. Sehubungan dengan itu guru perlu bijak untuk bersuara bagi mengeluarkan pendapat. Pendapat tersebut haruslah dapat meningkatkan kualiti pendidikan negara. Sehubungan dengan itu, melalui kajian ini KPM dapat melihat keupayaan guru untuk mengeluarkan pendapat mereka dan KPM juga boleh merancang program yang bersesuaian kepada guru-guru di Malaysia.

Melalui kajian ini juga input dan maklumat dapat disampaikan kepada penyelidik lain yang ingin membuat kajian lanjutan berkenaan kepimpinan dan tingkah laku pekerja. Input dan maklumat ini amat penting bagi memajukan organisasi pendidikan dan organisasi lain di Malaysia. Oleh yang demikian, kajian ini adalah sangat diperlukan dalam mengenalpasti perhubungan kepimpinan pemimpin dan tingkah laku pekerja di Malaysia khususnya KPM.

1.10 Rumusan

Dalam bab ini, perbincangan meliputi latar belakang kajian, pernyataan masalah, kepentingan kajian, objektif kajian, hipotesis kajian dan definisi istilah bagi kajian. Perbincangan menyeluruh tentang pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan servan, tingkah laku bersuara dan keselamatan psikologi akan diteruskan dengan meneliti penulisan-penulisan penyelidik terdahulu sebagai rujukan bab seterusnya.

RUJUKAN

- Abdullah, M. K., & Laji, H. (2014). Kepimpinan pengajaran dan sikap guru Bahasa Melayu. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu*, 4(1), 48–58.
- Ahmed Brohi, N., Hamzah Jantan, A., Adal Mehmood, S., Ahmed Khuhro, M., & Saood Aktar, M. (2018). Does servant leadership behavior induce positive behaviors? A conceptual study of servant leadership, psychological safety and turnover intention. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.15), 530. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.15.26326>
- Alfayad, Z., Suriani, L., & Arif, M. (2017). Employee voice and job satisfaction : An application of Herzberg ' s two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150–156.
- Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, L. R., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80(7), 1–6.
- Ammons, D. N., & McLaughlin, T. C. (2017). Discovering servant leader relations with new followers in nonprofit organizations: Does a servant leader always serve first? *Open Journal of Leadership*, 06(02), 34–60. <https://doi.org/10.4236/ojl.2017.62003>
- Anyango, C. (2015). Meaning and application of employee voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5), 10–16.
- Apak, J., Taat, M. S., Talip, R., Norizah, D., & Kiflee, A. (2019). Kepimpinan servan : Satu alternatif pengurusan sekolah abad ke-21. *Malaysia Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(3), 173–184.
- Arain, G. A., Hameed, I., & Crawshaw, J. R. (2019). Servant leadership and follower voice: the roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 555–565. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1609946>
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership : A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299 –314.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215.

- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: A qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40(6), 318–325. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.115.050823>
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4). <https://doi.org/10.15365/joce.1304032013>
- Botero, I. C., & Dyne, L. Van. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104.
- Bottomley, P., Mohammed, A., Mostafa, S., Gould-williams, J. S., & Le, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours : The contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, 27, 390–405.
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Qureshi, M. A., Rahman, A., Jaffar, B., Ali, J. Bin, Bin, K., & Hamid, A. (2018). The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes. *Cogent Business & Management*, 5, 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1542652>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Chen, J. (2016). Understanding teacher emotions : The development of a teacher emotion inventory. *Teaching and Teacher Education*, 55, 68–77.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Lu, K. M. (2014). Social relations and voice behavior: The mediating role of psychological safety. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11(1), 130–140.
- Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a just world and employee voice behavior: The mediating roles of perceived efficacy and risk. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(2), 129–143. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1670126>
- Chou, S. Y., & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: its forms and antecedents. *Management Research Review*, 39(12), 1720–1737. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0199>
- Chuan, C. L. (2006). Sample size estimation using Krejcie and Morgan and Cohen statistical power analysis: a Comparison. *Research Journal IPBL*, 7, 78–86.

- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of Psychology*, *150*(7), 866–880. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1170657>
- Clercq, D. De, Bouckennooghe, D., & Raja, U. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader – follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 183–212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21185>
- Cobanoglu, F., & Yurek, U. (2018). School administrators' self-efficacy beliefs and leadership styles. *European Journal of Educational Research*, *7*(3), 555–565. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.3.555>
- Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, *7*(5). <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 155–159. <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Curcuruto, M., & Griffin, M. A. (2018). Prosocial and proactive “safety citizenship behaviour” (SCB): The mediation role of affective commitment and psychological ownership. *Safety Science*, *104*(April), 29–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.010>
- Darusalam, G., & Hussin, S. (2016). *Metodologi penyelidikan dalam pendidikan : amalan dan analisis kajian*. Penerbit Universiti Malaya.
- DBP. (2017). *Kamus Dewan*. Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity. *Management Decision*, *54*(9), 2310–2324. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0537>
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. a., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, *58*(4), 624–668. <https://doi.org/10.1177/0001839213510151>
- Detert, James R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

- Detert, James R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dierendonck, D. Van. (2011). Servant leadership : A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Donovan, S., O’Sullivan, M., Doyle, E., & Garvey, J. (2016). Employee voice and silence in auditing firms. *Employee Relations*, 38(4), 563–577. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2015-0078>
- Duan, J., Kwan, H. K., & Ling, B. (2014). The role of voice efficacy in the formation of voice behaviour: A cross-level examination. *Journal of Management and Organization*, 20(4), 526–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.40>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Ebener, D. R., & O’Connell, D. J. (2009). How might servant leadership work?. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 83–96. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust and learning: A group-level lens. *In Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, edited by Roderick Kramer and Karen Cook, 239–272. New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Elstad, E., Christophersen, K. A., & Turmo, A. (2011). Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behaviour among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 405–421. <https://doi.org/10.1080/13603124.2010.524250>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015a). Servant leadership and voice behavior in higher education. *H. U. Journal of Education*, 30(4), 29–41.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015b). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72–91.

- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 369–386.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148–168. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Fiaz, M., Su, Q., & Ikram, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
- Flynn, C. B., Smither, J. W., & Walker, A. G. (2016). Exploring the relationship between leaders core self-evaluations and subordinates perceptions of servant leadership: A field study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 260–271.
- Forbes Coaches Council. (2017). *14 ways you can improve psychological safety at work*. Forbes.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change (4th Ed.)*. Teachers College Press. <https://doi.org/10.1080/0924345910020406>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304–318.
- Gonçalves, L., & Brandão, F. (2017). The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 687–702. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2016-1036>
- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
- Greenleaf, R. . (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-Austin, A. R. (2013). The Impact of servant leadership on job satisfaction. *Journal of Business and Economics*, 4(5), 444–448. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Hameed, F., Ahmed-Baig, I., & Cacheiro-González, M. L. (2018). Job satisfaction of teachers from public and private sector universities in Lahore, Pakistan: A comparative study. *Economics and Sociology*, 11(4), 230–245. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-4/15>
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harper, S. (2012). The leader coach: A model of multi-style leadership. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 22–31.
- Hassan, A., & Mohd Noor, K. (2008). Organizational justice and extra-role behavior: examining the relationship in the Malaysian cultural context. *IIUM Journal of Economics and Management*, 16(2), 187–208.
- Hassan, M. ul, Hassan, I. e, & Batool, F. (2015). Employee voice behaviour in organisations: evidence from Pakistan. *Asian J. of Management Science and Applications*, 2(2), 195. <https://doi.org/10.1504/ajmsa.2015.075335>
- He, P. X., Wu, T. J., Zhao, H. D., & Yang, Y. (2019). How to motivate employees for sustained innovation behavior in job stressors? A cross-level analysis of organizational innovation climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph16234608>
- Henrichs, B. C. (2009). *Psychological safety as a mediator of relational coordination in interdisciplinary hospital care units* (Master dissertation, Marquette University, Wisconsin, United State of America). Retrieved from https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1213&context=theses_open
- Himes, A., & Muraca, B. (2018). Relational values: the key to pluralistic valuation of ecosystem services. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 35(October), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2018.09.005>

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hung, W.-S., Tsai, S.-S., & Wu, H.-T. (2016). Relationship among principal servant leadership, school organizational climate and teachers' job involvement of elementary school. *European Journal of Research in Social Sciences*, 4(7), 33–42.
- Ibrahim, I., & Don, Y. (2014). Kepimpinan servant dan pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan di sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(1), 19–26.
- Isabel, A., Serpa, D. De, & Moniz, A. (2015). Silence in organizations and psychological safety : A literature review. *European Scientific Journal*, August, 293–308.
- Jamilah Ahmad, & Yusof Boon. (2011). Amalan kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupress*, 1(September), 323–335.
- Johari, H., & Noornazifah, M. S. (2012). Kajian terhadap stres dikalangan guru sekolah rendah di zon Permas Jaya, Johor Bahru dari aspek personaliti. *Journal of Educational Psychology and Counseling*, 5(March), 97–112. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Josanov-Vrgovic, I., & Pavlovic, N. (2014). Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction in Serbia. *Montenegrin Journal of Economics*, 10(1), 43–57.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *Service Industries Journal*, 39(2), 86–108. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1464559>
- Khalid, S., & Ali, T. (2017). An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures. *International Business Review*, 26(3), 491–501. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.10.008>
- Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.1021/la051212i>
- Khusanova, R., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2019). Sustainable workplace: The moderating role of office design on the relationship between psychological empowerment and organizational citizenship behaviour in Uzbekistan. *Sustainability*, 11(24), 7024. <https://doi.org/10.3390/su11247024>
- Kok, S. B., Sarikaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational voice behaviour and its investigation in terms of organizational variables. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(35), 16. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n35p16>

- Kovacevic, I., Zunic, P., & Mihailovic, D. (2013). Concept of organizational justice in the context of academic achievement. *Management - Journal for Theory and Practice of Management*, 18(69), 37–46. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2013.0024>
- KPM. (2013). PPPM 2013 - 2025. In *Kementerian Pendidikan Malaysia*. https://www.academia.edu/9745123/Pelan_Pembangunan_Pendidikan_Malaysia_2013-2025
- KPM. (2018). *Laporan Tahunan 2017 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. www.moe.gov.my
- Kwon, B., & Farndale, E. (2018). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100653. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2015). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Laub, J. (2018). *Leveraging the power of servant leadership building high performing organizations* (S. Dhiman (ed.)). Palgrave Macmillan. <http://www.palgrave.com/gp/series/15746>
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization*. Florida Atlantic University.
- LePine, J. A., & Dyne, L. Van. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Li, Y., & Sun, J. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior : A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172–189.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you : Voice behavior , employee identifications , and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Does Servant leadership affect employees' emotional labor? a social information-processing perspective. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 507–518. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3816-3>
- Luo, J., & Zheng, J. (2018). The Impact of servant leadership on proactive behaviors: a study based on cognitive evaluation theory. *Psychology*, 09(05), 1228–1244. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.95075>

- Luqman, R. A., Farhan, H. M., Shahzad, F., & Shaheen, S. (2012). 21st Century challenges of educational leaders, way out and need of reflective practice. *International Journal of Learning and Development*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.5296/ijld.v2i1.1238>
- Maier, M. P., Pate, J. L., Gibson, N. M., Hilgert, L., Hull, K., & Campbell, P. C. (2016). A quantitative examination of school leadership and response to intervention. *Learning Disabilities Research & Practice*, 31(2), 103–112.
- Mak, S. C. H. C. W., Chan, S. C. H., & Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272–287.
- Marsidi, A., & Abdul Latip, H. (2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. *Jurnal Kemanusiaan*, 10, 56–64.
- Ming, C., Xiaoying, G., Huizhen, Z., & Bin, R. (2015). A review on psychological safety: Concepts, measurements, antecedents and consequences variables. *Proceedings of the 2015 International Conference on Social Science and Technology Education*. Published. <https://doi.org/10.2991/icsste-15.2015.118>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrow, K. J., Gustavson, A. M., & Jones, J. (2016). Speaking up behaviours (safety voices) of healthcare workers: A metasynthesis of qualitative research studies. *International Journal of Nursing Studies*, 64, 42–51.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, 382–400.
- Nauman, S., Musawir, A. ul, & Malik, S. Z. (2019). *Servant leadership and project success: parallel mediation by work engagement and project work withdrawal* (Paper Presentation). British Academy of Management 2019 Conference Proceedings, Birmingham United Kingdom. September.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 896–910.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151(August), 150–159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.005>
- Ngatimun. (2020). Psychological safety: As a mediator between inclusive leadership and innovative working behavior. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 1055–1060. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.06.183>
- Noraini Idris. (2013). *Penyelidikan Dalam Pendidikan (Edisi Kedua)* (Kedua). Mc Graw Hill Education.
- O’Connell, P. K. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *Leadership Quarterly*, 25(2), 183–203. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.06.001>
- O’Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020a). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*, 20, 1–22. <https://doi.org/10.1108/10650759710189443>
- O’Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020b). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240–250. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Servant leadership and innovative behaviour: An empirical analysis of Ghana’s manufacturing sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226273>
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2020). Psychological safety in Ghana: Empirical analyses of antecedents and consequences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph17010214>
- Othman, N., & Md.Omar, H. (2014). Beban tugas dan motivasi pengajaran guru di sekolah menengah daerah Ranau. *Journal for Educational Thinkers*, 5, 35–57.
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context?. *Journal of Management and Organization*, 21(3), 263–290.

- Paais, M., & Melkianus Sui, J. (2018). The influence analysis of the leadership behavior toward working satisfaction of the employee. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(3), 421–435. <https://doi.org/10.20319/pijss.2018.43.421435>
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I. D. de S. A., & Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: A literature review. *European Scientific Journal*, 295–308.
- Piaw, C. Y. (2011). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Kaedah Penyelidikan* (Edisi Kedu). Mc Graw Hill Education.
- Pine, L. S., Desa, N. M., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2016). Big five factors and employees' voice behavior among employees in small-medium enterprise in Penang. *Review of European Studies*, 8(3), 22. <https://doi.org/10.5539/res.v8n3p22>
- Prange, C. (1999). 'Organizational learning - desperately seeking theory?'. In Easterby-Smith, M, Burgoyne, J & Araujo, L, (Ed). *Organizational Learning and the Learning Organisation* (pp.23-43). Sage, London.
- Puteh, M., Adnan, M., Ibrahim, M. H., Noh, N. M., & Che'Ahmad, C. N. (2014). An Analysis of comfortable teaching and learning environment: Community response to climate change in school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 285–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.209>
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Rahman, M. A. A., Tahir, L. M., Daud, K., & Jaafar, N. (2012). Peranan pemimpin sekolah dalam pelaksanaan pengurusan ilmu. *Jurnal Teknologi, Universiti Teknologi Malaysia*, 58, 105–117.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., & Stokes, P. (2016). Making great minds think alike: Emerging market multinational firms' leadership effects on targets' employee psychological safety after cross-border mergers and acquisitions. *International Business Review*, 25(1), 103–113.
- Saĝnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: the mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4), 1101 -1117.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241–259. <https://doi.org/10.1007/BF01385051>

- Schwappach, D., & Richard, A. (2018). Speak up-related climate and its association with healthcare workers' speaking up and withholding voice behaviours: A cross-sectional survey in Switzerland. *BMJ Quality and Safety*, 27(10), 836–843. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2017-007388>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Sibel, A., & Uğurlu, Ö. Y. (2016). The relationship between psychological safety and employee voice: The mediation role of affective commitment and intrinsic motivation. *Journal of Business Research - Turk*, 8(1), 223–223. <https://doi.org/10.20491/isader.2016.142>
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80–91. <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Snijders, A. L. C. M. (2014). *Employee voice* (Unpublished master's thesis). Universiteit Van Amsterdam.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5), 649–659. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00012-3)
- Stollberger, J., Las Heras, M., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes work performance. *Academy of Management Proceedings*, 1. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2019.146>
- Stone, G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1–10.
- Su, X., Liu, Y., & Hanson-Rasmussen, N. (2017). Voice behavior, supervisor attribution and employee performance appraisal. *Sustainability*, 9(10), 5–7. <https://doi.org/10.3390/su9101829>
- Subon, F., & Sigie, M. M. (2016). Burnout among primary and secondary school teachers in Samarahan district. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(08), 28–41. <https://doi.org/10.9790/0837-2108112841>
- Sun, J., Liden, R. C., & Ouyang, L. (2019). Are servant leaders appreciated? An investigation of how relational attributions influence employee feelings of gratitude and prosocial behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 1–13.

- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Syahri, M. . (2014). *Teori Pertukaran Sosial Peter Blau* (Issue November). Universitas Airlangga Surabaya.
- Thao, N. P. H., & Kang, S. W. (2018). Servant leadership and follower creativity via competence: A moderated mediation role of perceived organisational support. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12, 1–11. <https://doi.org/10.1017/prp.2018.20>
- Tian, Q., Peng, D., & Zhang, J. (2018). Servant leadership and voice behavior: Self-efficacy as a mediator. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 177, 307–312. <https://doi.org/10.2991/erms-18.2018.54>
- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45(2), 55-72.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751–767. <https://doi.org/10.2466/01.07.PR0.116k29w9>
- Ward, C., & Berno, T. (2011). Beyond social exchange theory. Attitudes toward tourists. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1556–1569. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.02.005>
- Wase, G. H., Suriani, L., & Mohd, B. (2020). Effect of servant leadership on the employee job satisfaction: A review of empirical studies. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(2), 27–33. <https://doi.org/10.9790/0837-2502112733>
- Widmann, A., Messmann, G., & Mulder, R. H. (2016). The impact of team learning behaviors on team innovative work behavior: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 429–458. <https://doi.org/10.1177/1534484316673713>

- Winston, B., & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(4), 413–434. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0135>
- Xia, Y., Schyns, B., & Zhang, L. (2020). Why and when job stressors impact voice behaviour: An ego depletion perspective. *Journal of Business Research*, 109 (January), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.053>
- Yan, A., & Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China. *SpringerPlus*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3264-4>
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Yildiz, H., & Yildiz, B. (2016). The effects of ethical leadership, servant leadership and leader-member exchange on compulsory citizenship behaviors. *International Business Research*, 9(2), 19. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n2p19>
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17051792>
- Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2020). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–10. <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
- Zhang, Y., Lin, T. Bin, & Foo, S. F. (2012). Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369–383. <https://doi.org/10.1108/17506141211236794>