

## **AMALAN SUMBER MANUSIA DAN TINGKAH LAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DALAM KALANGAN PENSYARAH**

**Abdul Mutalib Mohamed Azim<sup>1</sup> & Dina Syamilah Zaid<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Pensyarah Fakulti Inovasi Perniagaan dan Perakaunan

<sup>2</sup>Pensyarah Fakulti Pengurusan Hospitality  
Kolej Universiti Islam Melaka

### **Abstrak**

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara empat amalan sumber manusia iaitu sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Data diperolehi dengan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan kepada 260 pensyarah yang mengajar di dua buah universiti swasta di Selangor, Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan hubungan yang signifikan antara sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Kajian ini menunjukkan amalan sumber manusia yang berkesan memainkan peranan penting dalam meningkatkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi pensyarah. Kajian ini merumuskan bahawa faktor maklumbalas adalah faktor terpenting dalam kajian ini kerana ianya menyumbang terbesar dalam kerangka kajian tingkah laku kewarganegaraan organisasi pensyarah.

**Kata kunci:** *sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas, tingkah laku kewarganegaraan organisasi*



## **Abstract**

The study aims to examine the relationship between four human resource practices, ie organizational support, reward system, supervisory support, feedback and organizational citizenship behavior. The data were obtained using a questionnaire distributed to 260 lecturers who taught at two private universities in Selangor, Malaysia. The findings show significant relationships between organizational support, reward system, supervisory support, feedback and organizational citizenship behavior. This study demonstrates that effective human resource practices play an important role in enhancing the civic organizational behavior of the lecturers. This study concludes that the feedback factor is the most important factor in this study as it contributes the largest in the framework of conducting civic behavioral learning studies.

**Keywords:** *organizational support, reward system, supervisory support, feedback, organizational citizenship behavior*

## **PENGENALAN**

Apabila pekerja melaksanakan tugas-tugas tambahan seperti peranan yang membantu rakan sekerja, penyelia, dan organisasi untuk mencapai matlamat, organisasi akan mendapat manfaat dalam bentuk peningkatan produktiviti dan peningkatan prestasi keseluruhannya (Wright & Sablynski, 2008). Menurut Barnard (1938), yang menulis bahawa individu perlu memaparkan "kesanggupan...untuk menyumbang usaha kepada sistem organisasi" (p.83). Katz (1964) dan Katz dan Kahn (1966) pula menyatakan ia adalah tingkah laku yang diperlukan untuk organisasi berfungsi sebagai "inovatif dan aktiviti" serta menyumbang ke arah pencapaian matlamat organisasi, tetapi ia melampaui keperluan peranan pekerja. Organ (1977) adalah yang pertama mencadangkan bahawa tingkah laku sebegitu biasanya merujuk kepada Tingkah laku Kewarganegaraan Organisasi. Secara keseluruhannya Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006) menyatakan bahawa, tidak kira bagaimana ia ditakrifkan, semua rangka kerja bagi tingkah laku kewarganegaraan organisasi menggambarkan tingkah laku yang a) tidak mewakili fungsi kerja rutin, b) menyumbang dalam beberapa cara untuk organisasi berfungsi, dan c) adalah berdasarkan budi bicara.

Semenjak pembentukan tingkah laku kewarganegaraan organisasi oleh Organ pada tahun 1977, terdapat banyak takrif dan rangka kerja tingkah laku kewarganegaraan organisasi dilakukan. Penyelidikan yang dijalankan oleh Smith, Organ dan Near (1983) mencadangkan dua dimensi tingkah laku kewarganegaraan organisasi iaitu terdiri daripada sikap pemurah yang mewakili tingkah laku yang bertujuan untuk membantu orang-orang tertentu, dan pematuhan umum, yang melibatkan interpersonal iaitu satu tindakan individu demi sistem (organisasi)



bukannya untuk individu tertentu. Susulan perkembangan penyelidikan ini taksonomi dua hingga lima dimensi telah dibentuk (Organ, 1988). Menurut Organ, “tingkah laku kewarganegaraan organisasi mewakili tingkah laku individu yang mengikut budi bicara, tidak langsung atau jelas diiktiraf oleh sistem ganjaran yang formal, dan dalam tahap yang menggalakkan kecekapan dan memberi kesan kepada fungsi organisasi” (Organ, 1988, p. 4). Lain-lain pengkaji juga mempunyai takrifan yang lebih meluas seperti tingkah laku prososial (Brief & Motowidlo, 1986) atau tingkah laku tambahan-peranan (Van Dyne, Cummings, & McLean-Taman, 1995).

Menurut Robbins (2005) tingkah laku kewarganegaraan organisasi ialah gelagat sukarela yang tidak termasuk dalam tanggungjawab formal seorang pekerja tetapi boleh menjadikan fungsi dalam organisasi lebih efektif. Tingkah laku kewarganegaraan organisasi juga ialah di mana para pekerja mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi lebih daripada peranan khususnya dalam kerja (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001). Menurut mereka juga, kesediaan dan penglibatan untuk melakukan usaha yang lebih daripada tanggungjawab formal dalam organisasi adalah merupakan sesuatu yang efektif bagi meningkatkan keberkesanan fungsi sebuah organisasi. Organ (1988) menyatakan bahawa tingkah laku kewarganegaraan organisasi adalah disebabkan oleh motivasi diri sendiri, disertai oleh kehendak untuk berjaya, berkebolehan dan rasa dipunyai.

Tingkah laku kewarganegaraan organisasi dikategorikan dengan pelbagai cara dan kaedah, termasuklah dalam usaha untuk konseptual perbezaan jenis tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Menurut Organ dan rakan-rakannya (Smith, Organ & Near, 1983) tingkah laku kewarganegaraan terbahagi kepada dua dimensi iaitu sifat tidak mementingkan diri sendiri dan kepatuhan secara menyeluruh. Sifat tidak mementingkan diri sendiri adalah tingkah laku membantu yang mengarah kepada individu tertentu manakala kepatuhan secara menyeluruh, biasanya merujuk kepada perlakuan yang dilakukan kerana ianya betul dan sesuai dan bukan disebabkan oleh perlakuan orang lain.

Seterusnya Organ (1988) pula telah memperkembangkan konsep tingkah laku kewarganegaraan organisasi ini. Beliau telah mengenalpasti lima kategori perlakuan yang biasa ditunjukkan dan menerangkan bagaimana perlakuan-perlakuan tersebut membantu keberkesanan sesebuah organisasi. Pertama ialah sifat tidak mementingkan diri sendiri seperti membantu rakan sekerja dan meluangkan masa untuk mereka, ianya dapat membantu keberkesanan organisasi melalui peningkatan penglibatan individu. Kedua ialah ketelitian seperti menggunakan masa dengan berkesan dan bekerja melebihi daripada jangkaan, di mana ianya dapat meningkatkan keberkesanan individu dan juga organisasi. Ketiga ialah semangat berpasukan seperti mengelak daripada merungut dan membebel. Ianya membantu meningkatkan jumlah masa yang diperlukan untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Keempat ialah kesopanan iaitu memberi notis awal dan peringatan serta menyampaikan maklumat yang sesuai. Ianya dapat membantu mencegah masalah dan membantu menggunakan masa secara berkesan. Kelima ialah nilai-nilai sivik seperti bekhidmat untuk pertubuhan tertentu serta menghadiri majlis secara

sukarela. Ianya dapat membantu memperkenalkan atau mempromosi kepentingan organisasi berkenaan.

Sementara Williams dan Anderson (1991) membahagikan tingkah laku kewarganegaraan kepada dua jenis iaitu, pertama, tingkahlaku yang menjurus kepada individu dalam suatu organisasi, dikenali sebagai OCB-I (*Organizational Citizenship Behaviour-Individual*). Contohnya ialah kesopanan dan membantu secara interpersonal. Kedua, tingkahlaku membantu organisasi secara keseluruhannya, dikenali sebagai OCB-O (*Organizational Citizenship Behaviour-Organizational*). Contohnya ialah sukarela membantu atau berkhidmat untuk organisasi.

Manakala Podsakoff et al. (2000) pula menyatakan bahawa tingkah laku kewarganegaraan organisasi boleh dibahagikan kepada beberapa kategori atau dimensi iaitu sifat tidak mementingkan diri sendiri atau tingkah laku membantu, ketelitian, kepatuhan kepada organisasi, daya usaha individu dan nilai sivik. Seterusnya, DiPaola dan Tschannen-Moran (2001) pula mendapati bukan hanya lima kategori yang membezakan tingkah laku kewarganegaraan, dan juga bukan dua atau lebih, tetapi ianya adalah merupakan gabungan kesemua aspek yang membentuk tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Dengan kata lain, kelakuan yang memberi faedah kepada organisasi dan faedah kepada individu digabungkan menjadi satu pola, tetapi mempunyai dua arah.

Hannam dan Jimmieson (2007) pula telah mengenalpasti tiga kategori tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kalangan guru sekolah iaitu: Pertama ialah tingkah laku kewarganegaraan organisasi yang berkait dengan pelajar seperti berjumpa dan membantu pelajar bermasalah diluar waktu formal, menggunakan waktu rehat untuk mendengar dan membantu pelajar, datang awal ke sekolah untuk membuat persiapan pengajaran dan sebagainya. Kedua ialah tingkah laku kewarganegaraan organisasi yang berkait dengan pekerja seperti memberi masa mendengar dan membantu masalah rakan sekerja, memberi pinjam sumber atau peralatan pengajaran kepada rakan sekerja dan sebagainya. Ketiga ialah tingkah laku kewarganegaraan organisasi yang berkait dengan sekolah sebagai sebuah organisasi seperti bergiat aktif dalam aktiviti yang melibatkan ibu bapa dan komuniti, menghadiri majlis yang diadakan oleh pihak sekolah walaupun tidak diwajibkan hadir, membaca dan merujuk dokumen sekolah mahupun jabatan, dan sebagainya. Bagi kajian ini, penyelidik menggambil konsep tingkah laku kewarganegaraan organisasi yang diperkenalkan oleh Williams dan Anderson (1991) iaitu tingkahlaku yang menjurus kepada individu dalam suatu organisasi, dikenali sebagai OCBI. Contohnya ialah kesopanan dan membantu secara interpersonal. Ini kerana faktor membantu rakan sekerja dalam organisasi adalah antara faktor penting kepada kejayaan organisasi (Fredricks, 2011).

Walaupun kajian berkaitan tingkah laku kewarganegaraan organisasi telah banyak dibuat oleh ramai pengkaji di seluruh dunia, namun kajian tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pensyarah universiti di Malaysia dilihat masih memerlukan kajian lanjut. Kajian tingkah laku kewarganegaraan organisasi ini adalah penting kerana ia memberi manfaat secara tidak langsung

kepada organisasi. Tidak dinafikan perkembangan dan kemajuan dalam sistem pendidikan tinggi menjadi tunjang utama untuk membangunkan negara. Oleh itu bagi memastikan kemajuan negara, keberkesanan sistem pendidikan tinggi perlu dititikberatkan dan kejayaan dalam sistem pendidikan negara pula adalah amat bergantung kepada sistem pendidikan organisasi itu sendiri. Antara faktor yang mempengaruhi keberkesanan organisasi pendidikan ialah amalan sumber manusianya (Williamson, 2011). Amalan sumber manusia di dalam setiap organisasi menjadi asas kepada pembentukan perlakuan pekerja terhadap organisasinya (Prieto & Pilar, 2012).

Kajian ini juga diharap dapat menyumbang kepada peningkatan terhadap ilmu pengetahuan semasa. Menurut Katono, Manyak, Katabaazi dan Kisenyi (2012), beberapa isu berkaitan tingkah laku kewarganegaraan organisasi masih banyak yang perlu dirungkai. Struktur keseluruhan tingkah laku kewarganegaraan organisasi adalah terbuka kepada perdepatan, seperti kaitannya dengan amalan sumber manusia (Yan-Kai, 2013). Telah banyak kajian yang sedia ada telah memberi tumpuan kepada faktor personaliti sebagai prediktor kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi (e.g. Borman et al. 2001; Lee et al. 2005; O'Neill et al. 2011; Spitzmuller, Sin, Howe & Fatimah, 2015; Shaffer, Li, & Bagger, 2015). Manakala kajian ini, menumpukan faktor organisasi atau faktor amalan sumber manusia sebagai prediktor kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

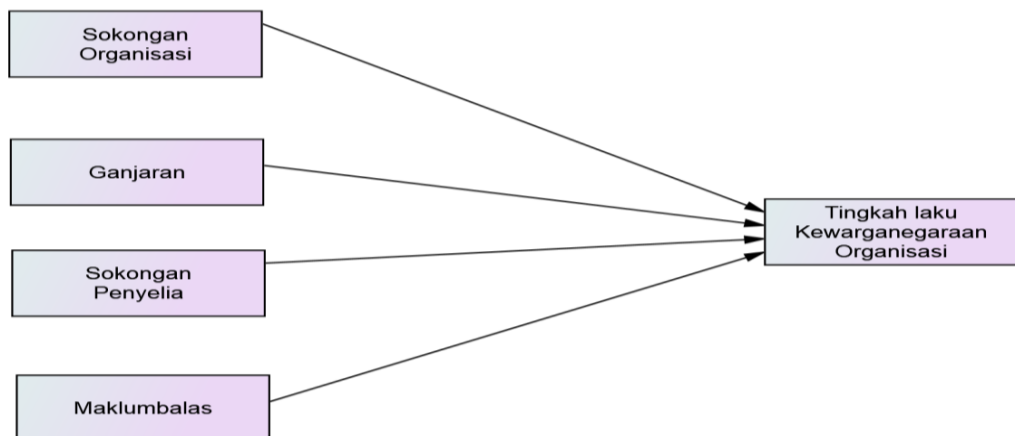
Di samping itu, Jaehoon, Xiaofei, In dan Choonghyun (2017) menegaskan bahawa makna, dimensi dan persepsi tingkah laku kewarganegaraan organisasi mungkin berbeza-beza dari perspektif setiap budaya sesebuah negara. Ianya mungkin berbeza dalam budaya di Malaysia. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara empat faktor amalan sumber manusia iaitu sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas dan hubungannya dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pensyarah di dua buah universiti di Selangor. Teori pertukaran sosial digunakan bagi menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan pekerja. Organisasi yang mampartikkan amalan sumber manusia yang berkesan seperti sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas yang baik akan membentuk satu tingkahlaku bertanggungjawab di tempat kerja iaitu dalam konteks kajian ini ialah tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

## **TEORI PERTUKARAN SOSIAL**

Thibaut dan Kelly (1959) mula memperkenalkan teori pertukaran sosial dalam menjelaskan motif mengapa individu mempunyai hubungan dengan orang lain. Menurut teori ini, hubungan antara individu bergantung kepada faedah dan kos pertukaran. Individu yang terlibat dalam hubungan mengira faedah yang mereka terima, dan kos yang mereka perlu bayar untuk mendapatkan faedah mereka. Menurut Blau (1964), teori ini mencadangkan bahawa perbuatan yang baik perlu dibalas. Individu yang menerima manfaat daripada orang lain akan berasa bertanggungjawab untuk membalas manfaat yang dia diterima melalui usaha dan

kesetiaan (Mossholder, Settoon & Henagan, 2005). Berdasarkan teori pertukaran sosial dan prinsip timbal balik ini, dalam konteks organisasi, pekerja mempunyai hubungan dengan majikan. Hubungan ini adalah hubungan timbal balik dimana majikan yang memberi sokongan atau menunjukkan komitmen dalam menjaga kebajikan pekerja melalui amalan-amalan yang dilihat boleh membantu pekerja akan memberi kesan emosi kepada pekerja. Emosi yang dibentuk oleh pekerja hasil dari tindakan majikan yang positif akan membentuk tingkah laku positif. Tingkah laku kewarganegaraan organisasi adalah tingkah laku positif yang merangkumi komponen emosi (Bennett & Robinson, 2000). Ini menunjukkan bahawa tingkah laku kewarganegaraan organisasi adalah hasil langsung daripada emosi pekerja (Stone et al., 2004).

Maka teori pertukaran sosial ini menjelaskan bahawa berasaskan emosi positif pekerja, hasil dari amalan sumber manusia yang berkesan mendorong pekerja untuk membalasnya dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi yang baik. Secara khususnya, amalan sumber manusia yang baik iaitu menyediakan sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas akan memberi kesan emosi positif kepada pekerja dan ini akan membentuk tingkahlaku kewarganegaraan organisasi. Walaupun teori pertukaran sosial dilihat terlalu lama, tetapi kajian-kajian seperti Ariani (2013), Farahbod, Azadehdel, Rezaei-Dizgah dan Nezhadi-Jirdehi (2012) dan Yanhan (2012), Hsiung, Lin dan Lin (2012) Kacmar, Andrews, Harris, dan Tepper, (2013) Xiaojun, (2014), menggunakan teori ini bagi menjelaskan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Namun kajian mereka tidak melihat amalan sumber manusia sebagai salah satu faktor dalam konteks kajian. Maka kajian ini akan penambahbaikan teori pertukaran sosial dengan melihat faktor amalan sumber manusia dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Berdasarkan tinjauan kajian-kajian lepas dan kajian-kajian empirikal mengenai hubungan antara sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi, satu kerangka kajian dibentuk seperti dalam Rajah 1.



**Rajah 1: Kerangka Kajian**



## **SOROTAN KAJIAN**

### **Sokongan Organisasi dan Tingkah Laku Kewarganegaraan Organisasi**

Li, Yang dan Eryue (2017) menyelidik peranan mediasi sokongan organisasi yang dalam hubungan rentas antara iklim keadilan prosedur, interpersonal, keadilan maklumat dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Kajian mereka dilakukan dalam kalangan kakitangan hospital di China (N = 468). Kajian mendapati bahawa sokongan organisasi memberi kesan positif terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Manakala kajian oleh Malik dan Naeem (2016) menerangkan fenomena hubungan antara tingkah laku kewarganegaraan organisasi secara langsung dan melalui perantaraan peranan sokongan organisasi. Kajian mereka dijalankan keatas 250 sampel pekerja di empat bank di Pakistan. Hasil dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa sokongan organisasi memberi kesan kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Dapatan kajian mereka juga menunjukkan sokongan organisasi dianggap sebagai pengantara separa dalam hubungan antara kebajikan organisasi dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

### **Sistem Ganjaran dan Tingkah laku kewarganegaraan Organisasi**

Tingkah laku kewarganegaraan organisasi adalah penting untuk keberkesanan organisasi, namun kurang diketahui tentang hubungan antara tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan hasil objektif kepada individu (Bergeron, Ostroff, Schroeder, & Block, 2014). Bergeron et al. (2014) mengkaji hubungan antara tingkah laku kewarganegaraan organisasi jangka pendek dan jangka panjang hasil dalam konteks sistem ganjaran terhadap 622 ahli fakulti di universiti. Mereka juga menyiasat jenis tingkah laku kewarganegaraan organisasi khusus untuk pekerjaan profesional, iaitu, perkhidmatan profesional. Menggunakan teori pertukaran sosial, mendapati sistem ganjaran memberi kesan positif terhadap tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

### **Sokongan Penyelia dan Tingkah laku kewarganegaraan Organisasi**

Wang, (2014) mengkaji hubungan antara sokongan penyelia dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Berdasarkan 238 jawapan daripada pekerja Cina, Hasilnya menunjukkan bahawa pekerja yang melihat lebih banyak sokongan daripada penyelia lebih cenderung untuk membentuk tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Bukti empirikal lain juga telah mencadangkan bahawa sokongan penyelia yang positif dalam memberi bantuan boleh meningkatkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (Peng & Chiu, 2010). Dalam kajian Peng dan Chiu (2010) menguji model integratif yang mengkaji proses pengantara yang mendasari hubungan antara sokongan penyelia dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa sokongan penyelia dipengaruhi tingkah laku kewarganegaraan organisasi secara tidak langsung. Kottke dan Pelletier (2013)

mengkaji hubungan antara persepsi pekerja terhadap sokongan penyelia dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa persepsi terhadap sokongan penyelia adalah berkaitan dengan ketara dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Carlson, Kacmar, Grzywacz, Tepper dan Whitten (2013) mengkaji hubungan antara bantuan dari penyelia dalam bentuk keseimbangan kerja dan keluarga dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Kajian Jiao, Richards dan Zhang (2011) mencadangkan sokongan dalam bentuk kepimpinan yang berkesan boleh menyumbang kepada pembangunan organisasi dan individu, dan membawa kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi yang lebih baik. Han, Peng dan Zhu, (2012) menggunakan teori pertukaran-sosial, teori identiti sosial dan teori tindakan beralasan sebagai asas dalam kajian. Menggunakan pendekatan kualitatif, hasil kajian ini menunjukkan terdapat hubungan langsung sokongan penyelia dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

### **Maklumbalas dan Tingkah laku kewarganegaraan Organisasi**

Bukti empirikal yang lalu telah mencadangkan agar persekitaran maklumbalas oleh penyelia dapat meningkatkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi pekerja. Jei-Chen dan Su-Fen (2010), mencadangkan dan menguji model integratif yang mengkaji proses yang mendasari hubungan antara persekitaran maklumbalas oleh penyelia dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi pekerja. Data dikumpul dari 259 penyelia di pelbagai organisasi di Taiwan. Hasil kajian menunjukkan bahawa persekitaran maklumbalas oleh penyelia memengaruhi tingkah laku kewarganegaraan organisasi pekerja. Manakala Batool (2012), merumuskan bahawa maklum balas prestasi pekerja mempengaruhi tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja hospital. Abrell, Rowold, Weibler dan Moenninghoff (2011) mencadangkan bahawa kaedah maklum balas terhadap penilaian prestasi boleh memberi kesan kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Hasil kajian mereka telah membuktikan terdapat kesan langsung antara maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

Berdasarkan ulasan literatur dan teori timbal balik, hipotesis kajian berikut dibentuk:

- H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan organisasi dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi
- H2: Terdapat hubungan yang signifikan antara sistem ganjaran dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi
- H3: Terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan penyeliaan dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi
- H4: Terdapat hubungan yang signifikan antara maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

## **METODOLOGI**

Sampel kajian ini terdiri daripada pensyarah dari dua universiti di Selangor, Malaysia. Pemilihan responden berdasarkan pensampelan cluster. Kajian ini menggunakan soal selidik yang dijawab sendiri. Berdasarkan bilangan responden ( $n = 260$ ) dengan data lengkap dalam kajian ini, saiz sampel ini cukup besar untuk penggunaan SEM (Hair et al., 2010). Sebelum meneruskan pengumpulan data akhir, kajian rintis dijalankan bagi menguji kebolehpercayaan instrumen untuk memastikan konsistensi soal selidik. Koefisien kebolehpercayaan alpha Cronbach untuk semua lima pembolehubah (sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi) melebihi .70, menunjukkan konsistensi dalaman yang baik bagi setiap item dalam pembolehubah kajian (Hair et al., 2010).

## **INSTRUMEN**

Sokongan organisasi diukur menggunakan lima item yang dibangunkan oleh Schneider dan Bowen (1985). Sokongan organisasi diukur berdasarkan kepada aspek-aspek fizikal organisasi dan persekitaran tempat kerja yang berpotensi menghalang atau memudahkan usaha kakitangan dalam mencapai tugas-tugas yang diberikan. Contoh item “Persekitaran pekerjaan tidak membenarkan pekerja untuk mencapai matlamat kerja”.

Sistem ganjaran diukur menggunakan lima item yang dibangunkan oleh Lytle et al. (1998) berdasarkan skala SERV\*OR. Sistem ganjaran diukur berdasarkan pampasan dan insentif kewangan dan bukan kewangan yang disediakan oleh organisasi kepada kakitangan sebagai balasan untuk sumbangan mereka dari segi usaha fizikal dan mental. Contoh item “Pihak pengurusan menyediakan insentif yang cemerlang dan ganjaran kepada setiap pekerja di semua peringkat”

Sokongan penyelia diukur menggunakan lima item yang dibangunkan oleh Schneider dan Bowen (1985) berdasarkan skala dimensi HRM. Sokongan Penyeliaan merujuk kepada menyediakan sokongan oleh penyelia kepada kakitangan dari segi fizikal dan emosi dalam usaha kakitangan mencapai matlamat tugas yang diberikan. Contoh item “Penyelia menyokong idea dan cara pekerja menyiapkan sesuatu perkara”

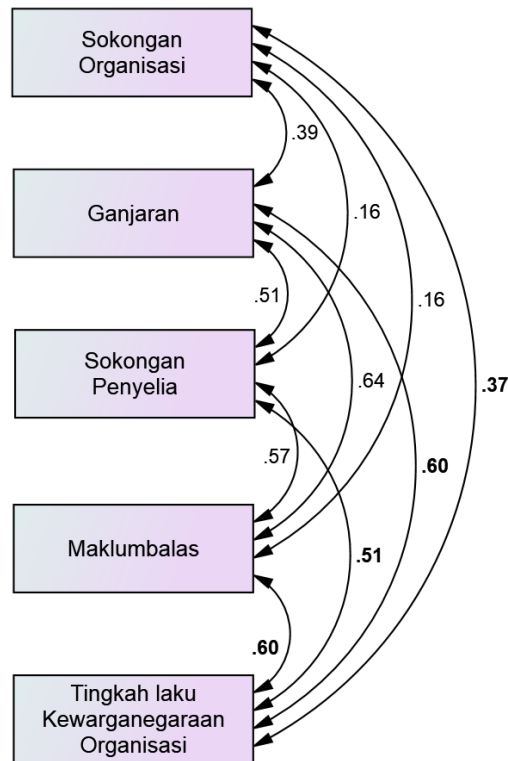
Maklumbalas diukur menggunakan empat item yang dibangunkan oleh Jackson dan Schuler (1992) berdasarkan skala amalan HRM. Maklumbalas merujuk kepada pemerhatian dan penilaian prestasi pekerja terhadap piawai yang berkaitan dengan kerja yang telah ditetapkan terlebih dahulu, bagi tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Contoh item “Promosi dan kenaikan gaji adalah berdasarkan kepada pencapaian objektif prestasi yang telah didokumenkan”

Tingkah laku kewarganegaraan organisasi diukur menggunakan 7 item yang dibangunkan oleh Williams dan Anderson (1991) berdasarkan skala OCB-I. Tingkah laku kewarganegaraan organisasi merujuk apabila para pekerja

mempraktikkan peranan tambahan seperti membantu rakan sekerja dalam menjayakan tugas. Pemilihan instrumen adalah berdasarkan pengukuran uni-dimensi iaitu hanya satu instrumen yang mengukur tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Berbanding alat instrumen lain yang mempunyai lebih dari satu dimensi (contoh, Hannam & Jimmieson, 2007; Podsakoff et al., 2000; DiPaola & Tschannen-Moran, 2001). Ini juga memudahkan analisis dilakukan bagi menggambarkan tahap tingkah laku sukarela para guru yang dikaji. Contoh item “Membantu pekerja lain yang mempunyai beban kerja berlebihan”. Kesemua soal selidik ini menggunakan 5 pilihan jawapan (skala Likert) mengikut susunan daripada 1 (sangat tidak setuju) kepada 5 (sangat setuju).

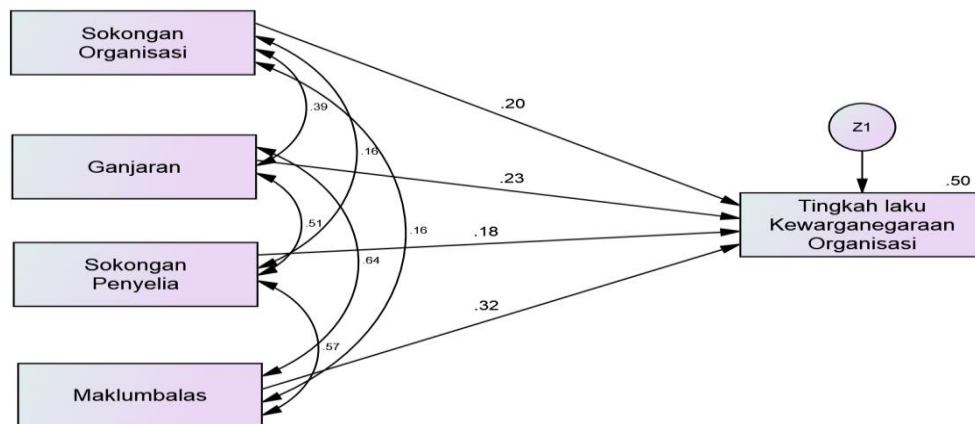
## **HASIL KAJIAN**

Rajah 2 menunjukkan hubungan antara pembolehubah yang dikaji iaitu hubungan antara sokongan organisasi, sistem ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Dapatan kajian menunjukkan hubungan yang signifikan antara sokongan organisasi dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi dengan korelasi koefisien ( $r = .368$ ,  $p < 0.01$ ). Perkaitan positif menunjukkan bahawa semakin tinggi sokongan organisasi maka semakin tinggi tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Sementara itu, korelasi lain juga mendapati hasil yang signifikan. Hasil kajian menunjukkan sistem ganjaran ( $r = 0.603$ ,  $p < 0.01$ ) adalah peramal yang positif kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Terdapat perkaitan positif di antara antara sokongan penyeliaan dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi disokong dengan korelasi koefisien ( $r = .508$ ,  $p < 0.01$ ). Hasil analisis juga menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap maklumbalas, maka semakin tinggi tahap tingkah laku kewarganegaraan organisasi dengan nilai korelasi ( $r = .597$ ,  $p < 0.01$ ). Hasil kajian ini juga menunjukkan nilai korelasi antara pemboleh ubah adalah rendah dari 0.9, ini menunjukkan tiada *multicollinearity* antara pembolehubah kajian ( $r = 0.16$  hingga 0.64).



**Rajah 2: Analisis Korelasi**

Untuk menentukan set terbaik peramal pemboleh ubah dalam meramalkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi, kaedah analisis regresi path (laluan) digunakan. Berdasarkan pada kaedah analisis regresi path yang digunakan, keempat-empat peramal didapati penting dalam menerangkan keseluruhan tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kajian ini. Keempat-empat pemboleh ubah peramal adalah sokongan organisasi, ganjaran, dimensi sokongan penyeliaan dan maklumbalas. Seperti yang digambarkan dalam Rajah 3 analisis path menunjukkan 50% model kajian ini menyumbang kepada tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pensyarah.



**Rajah 3: Analisis Path (Regrasi)**

**PERBINCANGAN**

Hasil kajian menunjukkan hubungan antara sokongan organisasi, ganjaran, sokongan penyeliaan, maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Hasil ujian korelasi mendapati kesemua pemboleh ubah bebas iaitu sokongan organisasi, ganjaran, dimensi sokongan penyeliaan dan maklumbalas mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Ia juga bermakna kesemua faktor yang dikaji ini penting kepada pembentukan tingkah laku positif. Hasil kajian ini juga sekali gus telah menyokong hipotesis H1 hingga H4. Hasil kajian ini turut menyokong kajian-kajian lampau yang mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan organisasi, sistem ganjaran, bantuan penyeliaan, maklumbalas dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (Yang & Eryue, 2017; Malik & Naem, 2016; Bergeron et al., 2014; Wang, 2014; Jei-Chen & Su-Fen, 2010).

Seterusnya melalui analisis path menunjukkan kesan atau faktor yang paling mempengaruhi tingkah laku kewarganegaraan organisasi adalah faktor maklum balas. Ini menunjukkan maklumbalas memainkan peranan penting kepada peningkatan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Maklumbalas yang merujuk kepada maklumbalas penilaian prestasi pekerja terhadap piawai yang berkaitan dengan kerja yang telah ditetapkan terlebih dahulu, bagi tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi adalah penyumbang terbesar tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Ini terbukti apabila didapati dari hasil kajian bahawa faktor maklumbalas merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi peningkatan tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Sehubungan dengan itu, usaha-usaha peningkatan tingkah laku kewarganegaraan organisasi seharusnya didasarkan kepada penilaian secara mendalam ke atas faktor maklumbalas agar tingkah laku kewarganegaraan organisasi dapat terus ditingkatkan.

## **KESIMPULAN**

Secara keseluruhannya, kajian ini menunjukkan amalan sumber manusia yang berkesan dapat meningkatkan tingkah laku positif pensyarah iaitu tingkah laku kewarganegaraan organisasi. Tingkah laku ini adalah tingkah laku yang baik kepada organisasi kerana pekerja akan bertindak secara sukarela membantu atau berkhidmat untuk organisasi. Walaupun tugas yang dilakukan oleh pekerja adalah tugas yang diluar bidang kerja, tetapi pekerja akan melakukannya secara sukarela kerana organisasi telah menunjukkan komitmen dalam membantu atau meyokong mereka dalam menjalankan tugas.

## **RUJUKAN**

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a Long-term Transformational Leadership Development Program. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(3), 205-224.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- Batool, S. (2012). Organizational Citizenship Behavior: Diagnosis of Prognostic strength of Performance Monitoring and Organizational Justice. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 284-296.
- Bergeron, D., Ostroff, C., Schroeder, T., & Block, C. (2014). The Dual Effects of Organizational Citizenship Behavior: Relationships to Research Productivity and Career Outcomes in Academe. *Human Performance*, 27(2), 99-128.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Becton, J., Carr, J., Mossholder, K., & Walker, H. (2017). Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. *Journal Of Business & Psychology*, 32(4), 495-508. doi:10.1007/s10869-016-9461-x
- Bennett, R.J. & Robinson, S.J. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bergeron, D., Ostroff, C., Schroeder, T., & Block, C. (2014). The Dual Effects of Organizational Citizenship Behavior: Relationships to Research Productivity and Career Outcomes in Academe. *Human Performance*, 27(2), 99-128.
- Blau, P. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York: John Wiley & Sons
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.



- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- DiPaola, M.F. & Tschannen-Moran, M. (2001) Organizational Citizenship Behavior in School and Its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, M., & Nezhadi-Jirdehi, M. (2012). Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader-member exchange. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 893-903.
- Fredricks, J. A. (2011). Engagement in school and out-of-school contexts: A multidimensional view of engagement. *Theory Into Practice*, 50(4), 327-335.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis (Seventh Ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Han, Y., Peng, Z., & Zhu, Y. (2012). Supervisor-subordinate guanxi and trust in supervisor: a qualitative inquiry in the People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 313-324.
- Hannam, R. L., & Jimmieson, N. L. (2007). The impact of organizational citizenship behavior and non-material rewards on dimensions of employee burnout: Evidence from the teaching profession. In A. I. Glendon, B. M. Thompson, & B. Myors (Eds.), *Advances in organizational psychology* (pp. 153-174). Brisbane: Australian Academic Press.
- Hsiung, H., Lin, C., & Lin, C. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 85(2), 258-276.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1992). HRM Practices in Service-Based Organizations: A Role Theory Perspective. *Advances in Services Marketing and Management*, 1, 123-157.
- Jaehoon, R., Xiaofei, Z., In, J., & Choonghyun, K. (2017). Effects of collectivism on chinese organizational citizenship behavior: Guanxi as moderator. *Social behavior & personality: An International Journal*, 45(7), 1127-1141.

- Jej-Chen P., & Su-Fen C. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *Journal the Journal of Social Psychology*, 150(6), 285-607.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115, 33-44. <http://doi.org/qsw>
- Katono, I. W., Manyak, T. G., Katabaazi, A., & Kisenyi, V. (2012). Organization commitment and organization citizenship behavior: The moderating role of workplace spirituality. *International Journal of Business Research*, 12(2), 114-125.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: John Wiley and Sons
- Lee, K., Ashton, M. C., & Shin, K. H. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied Psychology*, 54(1), 81-98.
- Li, Z., Yang, Q., & Eryue, T. (2017). Cross-Level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: Perceived organizational support as mediator. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(3), 387-397.
- Lytle, R.S., Hom, P.W., & Mokwa, M.P. (1998). SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Malik, S. Z., & Naeem, R. (2016). Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework. *Journal Of Behavioural Sciences*, 26(1), 113-129.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal and behavioral predictors. *Academy of Management Journal* 48:807-18.
- O'Neill, T. A., Lewis, R. J., & Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 595-600.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.

- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Prieto, I. M., & Pilar, P. P. M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Robbins, S.P. (2005) *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall
- Schneider, B. & D. Bowen (1985a). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Shaffer, J. A., Li, A., & Bagger, J. (2015). A Moderated Mediation Model of Personality, Self-Monitoring, and OCB. *Human Performance*, 28(2), 93-11.
- Smith, A. C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Spitzmuller, M., Sin, H., Howe, M., & Fatimah, S. (2015). Investigating the Uniqueness and Usefulness of Proactive Personality in Organizational Research: A Meta-Analytic Review. *Human Performance*, 28(4), 351-379.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17), (pp. 215 - 285), Greenwich, CT: JAI Press.
- Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 210-214

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williamson, A. L. (2011). Assessing the core and dimensional approaches: human resource management in public, private, and charter schools. *Public Performance & Management Review*, 35(2), 251-280.
- Xiaojun, L. (2014). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 42(3), 379-389.
- Yan-Kai, F. (2013). High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(7), 1195-1208.
- Yanhan, Z. (2012). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.