



## Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 4, Issue 3, June 2019

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:

[www.msocsciences.com](http://www.msocsciences.com)

### Kepimpinan Servan: Satu Alternatif Pengurusan Sekolah Abad Ke-21

Jaggil Apak<sup>1</sup>, Muhamad Suhaimi Taat<sup>2</sup>, Roslee Talip<sup>2</sup>, Dg Norizah Ag Kiflee @ Dzulkifli<sup>2</sup>

<sup>1</sup>SM Tinggi Kota Kinabalu, Sabah

<sup>2</sup>Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah (UMS)

Correspondence: Jaggil Apak ([jaggilapak@gmail.com](mailto:jaggilapak@gmail.com))

#### Abstrak

Perubahan pendidikan semasa memerlukan kepimpinan berkesan pengetua. Pelbagai teori dan model mengenai kepimpinan disajikan menerusi literatur, namun jarang menyentuh aspek Kepimpinan Servan. Kajian ini dilakukan bertujuan mengenal pasti amalan kepimpinan servan pengetua dari persepsi guru sekolah menengah di Sabah, Malaysia. Kajian berbentuk bukan eksperimental ini menggunakan kaedah tinjauan dan mengabungkan beberapa teknik pensampelan kebarangkalian dalam mendapatkan sampel. Data dikumpul menggunakan satu set borang soal selidik adaptasi dari Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Laub (1999), dan ditadbir ke atas 439 orang guru. Data dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS Statistics 21.0. Berdasarkan analisis deskriptif, didapati kepimpinan servan pengetua diamalkan pada tahap tinggi. Seramai 377 orang guru (85.9%) mempersepsikan pengetua mempunyai amalan yang tinggi dalam pengurusan sekolah. Keputusan analisis Ujian-t yang diperolehi adalah tidak signifikan ( $t=-0.472$ ,  $df=437$ ,  $p>0.05$ ), yang menunjukkan tidak terdapat perbezaan amalan kepimpinan servan pengetua berdasarkan jantina. Melalui ujian ANOVA sehalu, kepimpinan servan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar guru juga didapati tidak signifikan [ $F(df=2, 436)=0.061$ ,  $p>0.05$ ]. Kajian menyimpulkan bahawa tiada perbezaan dalam kepimpinan servan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar guru. Kajian mencadangkan agar amalan kepimpinan servan diterapkan dalam pengurusan pengetua memandangkan guru terbukti dapat menerimanya. Guru dan komuniti sekolah lebih dihargai, dibangun, dan dipimpin ke arah mencapai matlamat organisasi yang disasarkan.

**Kata kunci:** kepimpinan servan pengetua, tahap amalan, pengalaman mengajar

### Servant Leadership: An Alternative to School Management in the 21<sup>st</sup> Century

#### Abstract

Changes in current education require the effective leadership of principals. Various theories and models of leadership are presented through the literature, but rarely touch the aspects of Servant Leadership. This study was conducted to identify principals' leadership practices from the perceptions of secondary school teachers in Sabah, Malaysia. This non-experimental study uses a survey method and combines several probability sampling techniques in obtaining samples. Data were collected using a set of adapted questionnaires from the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Laub (1999) and administered to 439 teachers. The data were analyzed using the IBM SPSS Statistical 21.0 software. Based on descriptive analysis, Principal Servant Leadership are practiced at a high level. A total of 377 teachers (85.9%) perceived that principals had high practice in school management. The results of the t-Test were not significant ( $t = -0.472$ ,  $df = 437$ ,  $p > 0.05$ ), indicating that there was no

difference in the Principal Servant Leadership practices based on gender. Through a one-way ANOVA test, Principal Servant Leadership based on teaching experience were also found to be insignificant [ $F(df = 2, 436) = 0.061, p > 0.05$ ]. Therefore, the findings conclude that there is no difference in Principal Servant Leadership based on teaching experience. This study suggests the practice of servant leadership can be applied in principal school management as teachers are proven to accept it. Teachers and school communities are also much appreciated, built, and lead towards achieving organization goals.

**Keywords:** principal servant leadership, practice level, teaching experience

---

## Pengenalan

Kepimpinan menjadi faktor utama dalam memahami kejayaan perubahan sesebuah organisasi (Parris & Peachey, 2013; Mei Kin, Abdull Kareem, Nordin, & Wai Bing, 2017). Di peringkat sekolah, kepimpinan pengetua didapati amat berpengaruh terhadap tingkah laku kakitangan (Fullan, 2011; Nuinda Alias & Khadijah Daud, 2014; Ahmad & Ghavifekr, 2014). Oleh itu, dalam usaha menggerakkan guru, pengetua perlu mempraktikkan amalan kepimpinan terbaik (Izani Ibrahim & Yahya Don, 2014; Relly Tasap, 2016). Terdapat beberapa kepimpinan yang dianggap berpengaruh dalam membantu menyelesaikan cabaran abad ke-21 (Gallogray, 2015). Antaranya ialah kepimpinan transformasional, transaksional, berwawasan, distributif, autentik, dan servan.

Kepimpinan servan merupakan kepimpinan baharu yang semakin pesat berkembang. Kepimpinan ini dikaitkan dengan etika, kebajikan, dan moral kerana mengambil pendekatan berfokuskan anggota (James Lemoine, 2015; Sendjaya, 2015). Prinsip tersebut menjadikan kepimpinan servan berbeza dengan gaya kepimpinan yang lain. Perhatiannya tertumpu kepada keperluan bawahan sama ada telah dipenuhi atau tidak berbanding penekanan terhadap pencapaian objektif organisasi (Hoy & Miskel, 2013; von Fischer, 2017). Oleh sebab itu, kepimpinan servan diakui yang terbaik dalam mewujudkan organisasi harmoni (Wahyuni, Christiananta, & Eliyana, 2014; Relly Tasap, 2016). Literatur juga membuktikan kepimpinan servan memberikan banyak manfaat terhadap guru (Al-Mahdy, Al-Harhi, & Salah El-Din, 2016; Hung, Tsai, & Wu, 2016; von Fischer, 2017).

Isu yang timbul dalam kepimpinan pengetua hari ini ialah pencapaian matlamat organisasi sebagai kayu ukur penilaian prestasi sehingga mereka terlupa soal kebajikan dan keperluan kakitangan bawahan untuk dihargai, dibangun, dan dipimpin. Kepimpinan pengetua hari ini juga seolah-olah terpisah dengan anggota mereka sehingga menimbulkan banyak konflik (Goksoy, 2012; Ozdemir, Karakose, Uygun, & Yirci, 2016). Masalah kekurangan penglibatan pengetua turut dikesan melalui literatur sebagai punca meruntunnya komitmen guru (Toprak & Summak, 2014). Selain itu, pengetua juga dianggap gagal dalam menerapkan amalan kepimpinan terbaik kerana terlalu berorientasikan tugas dan pencapaian matlamat.

Penyelidikan terdahulu membuktikan keberkesanan kepimpinan servan dalam pengurusan organisasi melalui kajian Wahyuni *et al.* (2014) dan James Lemoine (2015). Sebagai balasan, anggota selalunya menjangkau lebih keperluan kerja standard, sanggup berkorban, dan ghairah dalam membantu rakan lain (Johnson, 2012). Kepimpinan servan turut mendapat pengiktirafan sebagai gaya kepimpinan terbaik dalam sektor awam (Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2014), meliputi organisasi dalam bidang kesihatan (Trastek, Hamilton, & Niles, 2014; Bakari, Hunjra, & Niazi, 2017), perbankan (Babakus, Yavas, & Ashill, 2010), dan pelbagai sektor bukan pendidikan yang lain. Justeru, kepimpinan servan perlu dikaji dalam konteks pendidikan abad ke-21 kerana kajian berkaitan kepimpinan ini masih terhad khususnya di Sabah.

Sungguhpun banyak kajian mendapati kepimpinan servan sesuai diamalkan dalam organisasi pendidikan khususnya di peringkat sekolah, namun literatur turut mendedahkan kepimpinan ini kurang sesuai dipraktikkan di peringkat lebih tinggi. Kajian Stoten (2013) membuktikan kepimpinan transaksional merupakan gaya kepimpinan terbaik di kolej, diikuti kepimpinan distributif, dan transformasional. Kajian perbandingan prestasi organisasi oleh Choudhary, Akhtar, dan Zaheer (2013)

turut memperoleh keputusan yang tidak memihak kepada kepimpinan servan. Riddell dan Roisland (2017) juga mendapati kepimpinan transformasional lebih sesuai mempengaruhi kesediaan perubahan dalam kalangan guru. Memandangkan hasil dapatan yang tidak konsisten, maka kajian ini perlu dilakukan bagi mengenal pasti sejauh manakah kepimpinan servan memiliki keupayaan sebagai tenaga terbaik pengurusan pendidikan abad ke-21.

## Objektif Kajian

- i Mengukur tahap amalan kepimpinan servan pengetua di Sabah, Malaysia.
- ii Mengenal pasti perbezaan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan servan pengetua berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar.

## Hipotesis Kajian

- H<sup>1</sup> Persepsi guru terhadap amalan kepimpinan servan pengetua secara signifikan berbeza berdasarkan jantina.
- H<sup>2</sup> Persepsi guru terhadap amalan kepimpinan servan pengetua secara signifikan berbeza berdasarkan pengalaman mengajar.

## Tinjauan Literatur

Konsep kepimpinan boleh dirujuk sebagai satu daya dan kebijaksanaan seseorang pemimpin dalam mengurus kakitangan bawahan serta sumber-sumber yang ada (Mohd Salleh Lebar, 2000). Kepimpinan turut dikaitkan dengan individu yang menjadi ketua, dan memiliki kuasa mentadbir atau menyelaras individu lain dalam melaksanakan sesuatu tugas bagi tujuan mencapai matlamat (Buch & Rivers, 2001). Bush (2011) merumuskan konsep dan definisi kepimpinan dengan merujuk kepada tiga kunci utama, iaitu pengaruh (*influence*), tujuan atau niat (*intentional*), dan sasaran sama ada kumpulan atau individu (*group or individual*). Dalam ketiga-tiga kunci tersebut, Bush (2011) lebih menekankan keutamaan kepada aspek pengaruh sebagai konsep terpenting.

Kepimpinan Servan diperkenalkan oleh Greenleaf (1970) di dalam sebuah artikel bertajuk “*The Servant as Leader*”. Idea kepimpinan ini akhirnya berkembang dan menarik perhatian ramai penyelidik teori dalam kepimpinan organisasi (Spears, 2002; Yukl, 2006; van Dierendonck, 2011; Parris & Peachey, 2013). Kepimpinan servan dianggap unik kerana menitikberatkan soal memberi khidmat khususnya kepada anggota. Greenleaf (1970) menjelaskan bahawa prinsip kepimpinan servan bermula dengan keinginan semula jadi seorang ketua untuk berkhidmat, serta mengutamakan tanggungjawab ‘*to serve, to serve first*’. Malangnya, Greenleaf (1970) dikatakan tidak memberi definisi yang jelas berhubung teori kepimpinan ini (van Dierendonck, 2011; Parris & Peachey, 2013).

Tumpuan asas prinsip kepimpinan servan adalah meletakkan keutamaan berkhidmat kepada anggotanya (Spears & Lawrence, 2004; Sendjaya, 2015) dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi. Kepimpinan servan meletakkan keutamaan kepada anggota di samping membina kepercayaan kukuh para anggota terhadap pemimpin ke arah usaha untuk mencapai matlamat organisasi (Zafir Mohd Makhbul, Mohd Hizam Hanafiah, & Fazilah Mohd Hasun, 2012). Prinsip kepimpinan servan turut memperlihatkan kesanggupan pemimpin berhadapan dengan pelbagai cabaran atau kemungkinan, memikul tanggungjawab, bekerjasama dengan setiap anggota, dan pemikiran yang strategik (Zamperlin, 2012).

Kepimpinan servan yang diamalkan pengetua dalam kajian ini adalah dinilai berdasarkan persepsi guru. Kajian ini menggunakan Model Kepimpinan Servan Laub (1999) yang mengemukakan enam elemen kepimpinan servan iaitu menghargai individu (*values people*), membangunkan individu (*develops people*), membina komuniti (*builds community*), memperlihatkan keaslian (*displays authenticity*), menyediakan kepimpinan (*provides leadership*), dan mengongsikan kepimpinan (*shares*

*leadership*). Hal ini demikian kerana Model Kepimpinan Servan Laub merupakan sumbangan penting kepada penyelidikan saintifik berkaitan kepimpinan. Selain itu, model ini masih digunakan dalam beberapa kajian peringkat kedoktoran serta memberikan dorongan ke arah penyelidikan empiris (van Dierendonck, 2011). Justifikasi pemilihan juga disandarkan kepada kebolehan model menentukan sejauh mana sesebuah organisasi mempunyai budaya kepimpinan servan yang ditunjukkan melalui amalan pemimpinnya.

Literatur memaparkan pelbagai dapatan mengenai perbezaan persepsi guru terhadap kepimpinan servan pengetua berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Penelitian terhadap beberapa kajian menunjukkan tiada perbezaan amalan kepimpinan servan berdasarkan jantina seperti yang diperoleh kajian Relly Tasap (2016) dan von Fischer (2017). Selain itu, Hung *et al.* (2016) turut memperoleh keputusan sama berkaitan peranan jantina dalam kajian berkaitan hubungan kepimpinan servan pengetua, persekitaran organisasi, dan penglibatan guru. Kajian Jacobs (2011) dan Jackson (2010) turut mendapati faktor jantina tidak membezakan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan servan pentadbir sekolah. Sungguhpun kebanyakan kajian mendapati faktor jantina tidak membezakan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan servan, namun kekecualian diperoleh menerusi dapatan kajian Al-Mahdy *et al.* (2016).

Pengalaman mengajar dan perbezaan yang ditunjukkan terhadap kepimpinan servan pengetua turut disoroti menerusi kajian ini. Literatur menunjukkan kebanyakan kajian memperoleh dapatan yang sama, yakni persepsi guru tidak dipengaruhi tempoh pengalaman mengajar. Kajian Jacobs (2011) misalnya, membuktikan keadaan tersebut. Keselarasan dapatan juga dilaporkan melalui dapatan kajian Relly Tasap (2016) dan von Fischer (2017) berkaitan faktor pengalaman mengajar. Berdasarkan sorotan literatur, kupasan kajian lepas, model, dan teori yang pernah digunakan penyelidik terdahulu, maka konstruk kajian ini dibina seperti yang ditunjukkan pada Jadual 1.

Jadual 1: Pembinaan Konstruk Berasaskan Teori dan Model Kajian

Variabel	Konstruk	Kriteria	Teori dan Model
Kepimpinan Servan Pengetua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menghargai Individu</li> <li>Membangunkan Individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendengar secara hormat, memenuhi keperluan dan dipercayai anggota.</li> <li>Menyediakan peluang untuk belajar, meningkat potensi diri, memperlihatkan tingkah laku yang diteladani, memberi galakan, dan memberi dorong.</li> </ul>	Teori dan Model Kepimpinan Servan (Laub, 1999)
Sumber:			
Greenleaf (1970)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membina Komuniti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membina hubungan yang kukuh, berkolaborasi, dan menghargai perbezaan individu.</li> </ul>	
Laub (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperlihatkan Keaslian</li> <li>Menyediakan Kepimpinan</li> <li>Mengongsikan kepimpinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fahaman pemimpin yang berintegriti, boleh dipercayai, bersikap terbuka, berwawasan, mengaspirasikan, dan sedia belajar daripada bawahannya.</li> <li>Keupayaan pemimpin menetapkan hala tuju organisasi serta direalisasikan bersama para anggota.</li> <li>Memberi peluang kepada anggota mengutarakan sebarang cadangan, mengamalkan penurunan kuasa, bersifat mendorong tanpa paksaan dan berkongsi kuasa membuat keputusan.</li> </ul>	

## Metod Kajian

Reka bentuk kajian ini adalah jenis bukan eksperimental yang menggunakan kaedah tinjauan sampel. Pendekatan kuantitatif digunakan bagi memudahkan usaha memperoleh data, di samping memastikan kebolehpercayaan dan kesahihannya. Penyelidikan yang melibatkan analisis statistik deskriptif dan inferensi ini turut mengkaji perbandingan persepsi guru berdasarkan demografi iaitu jantina dan pengalaman mengajar terhadap amalan kepimpinan servan dalam kalangan pengetua di Sabah. Populasi kajian adalah guru sekolah menengah harian biasa yang menerima bantuan penuh kerajaan seramai 14,698 orang. Berpandukan saranan Krejcie dan Morgan (1970), sebanyak 439 set borang soal selidik telah diedar dan diproses. Bagi mendapatkan sampel, kajian ini menggabungkan beberapa pensampelan kebarangkalian seperti kaedah berstrata, kluster, dan diakhiri dengan rawak mudah.

Kepimpinan servan pengetua diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi daripada *Servant Organizational Leadership Assessment* (SOLA) yang dibangun oleh Laub (1999). Beliau menentukan ciri-ciri penting kepimpinan servan hasil dari kajian komprehensif terhadap literatur sedia ada dengan menggabungkan bersama teknik tinjauan Delphi dalam kalangan pakar (van Dierendonck, 2011). Soal selidik SOLA asalnya mengandungi 74 item dengan kebolehpercayaan enam konstruk antara 0.55 hingga 0.95. Beberapa penyelidikan pernah menggunakan alat ukur ini seperti Sendjaya dan Pekerti (2010), Goodwin (2011), dan Relly Tasap (2016).

Kesahan konstruk dan ujian kebolehpercayaan alat kajian telah dilakukan sebelum kajian sebenar dilaksanakan. Kesahan konstruk soal selidik dijalankan menggunakan analisis faktor penerokaan (*Exploratory Factor Analysis*). Sebelum itu, ujian bagi menentukan kesempurnaan atau kecukupan item dilakukan terlebih dahulu. Menurut Pallant (2013), dua pengukuran statistik yang dapat menentukan kesesuaian melaksanakan faktor analisis ialah sukatan kecukupan pensampelan Kaiser-Meyer-Olkin (*Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy*) dan ujian kesferaan Bartlett (*Bartlett's test of sphericity*). Variabel yang menunjukkan sukatan kecukupan pensampelan kurang daripada 0.60 perlu disingkirkan. Nilai ujian kesferaan Bartlett yang besar dan signifikan pula adalah penting untuk membolehkan analisis faktor dilaksanakan (Coakes, Steed, & Ong, 2009; Lay, Khoo, & Ley, 2016).

Bagi tujuan kesahan, sebanyak 34 item variabel kepimpinan servan pengetua dimuatkan untuk dianalisis dengan melibatkan lima konstruk iaitu menghargai individu, konstruk membangunkan individu, membina komuniti, memperlihatkan keaslian, dan menyediakan kepimpinan. Keputusan ujian kesferaan Bartlett didapati besar dan signifikan ( $\chi^2=3598.02$ ,  $df=561$ ,  $p<0.05$ ), manakala, nilai ujian sukatan kecukupan pensampelan Kaiser-Meyer-Olkin adalah 0.93, jauh lebih tinggi daripada nilai 0.60 yang disarankan. Oleh itu, sifat kebolehfaktor dapat diandaikan dan ujian kebolehpercayaan boleh diteruskan. Keputusan ujian kebolehpercayaan pula menunjukkan nilai pekali *Alpha Cronbach* variabel kepimpinan servan pengetua ialah 0.97, yang memberikan petanda bahawa kebolehpercayaan item konstruk kajian ini adalah tinggi dan sesuai berdasarkan saranan Fraenkel dan Wallen (1996) dan Mohd. Majid Konting (2000).

## Dapatan Kajian

Analisis deskriptif yang dijalankan menunjukkan skor min amalan kepimpinan servan pengetua ( $M=4.066$ ,  $SP=0.388$ ) adalah pada tahap tinggi dengan berpandukan cadangan Levin dan Rubin (1998) dan Mohd Yusof Abdullah (2006). Skor min berdasarkan konstruk juga dipersepsikan tinggi dengan nilai melebihi 3.67. Bagi variabel kepimpinan servan pengetua ini, konstruk menyediakan kepimpinan ( $M=4.240$ ,  $SP=0.428$ ) memperoleh skor tertinggi. Manakala, skor min konstruk memperlihatkan keaslian ( $M=3.900$ ,  $SP=0.466$ ) adalah yang terendah secara bandingan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.



Jadual 2: Skor Min Variabel dan Konstruk Kajian

Variabel/ Konstruk	N	Min	SP
<b>Kepimpinan Servan Pengetua (KSP)</b>	<b>439</b>	<b>4.066</b>	<b>.388</b>
• Menghargai Individu		4.006	.475
• Membangun Individu		4.065	.425
• Membina Komuniti		4.142	.451
• Memperlihat Keaslian		3.900	.466
• Menyediakan Kepimpinan		4.240	.428

### Tahap Kepimpinan Servan Pengetua di Sabah

Analisis deskriptif iaitu kekerapan, peratusan, dan min digunakan untuk menentukan tahap kepimpinan servan pengetua. Tahap pemeringkatan ini dilaporkan sama ada tinggi, sederhana, atau rendah. Keputusan analisis pemeringkatan tahap ditunjukkan dalam Jadual 3. Hasil analisis menunjukkan variabel berada pada tahap sederhana dan tinggi. Penelitian terhadap bilangan dan peratusan membuktikan bahawa guru berpendapat kepimpinan servan pengetua diamalkan pada tahap tinggi (85.9%). Hanya sebilangan kecil dalam kalangan guru mempersepsikan amalan kepimpinan servan pengetua pada tahap sederhana (14.1%).

Jadual 3: Tahap Pemeringkatan Kepimpinan Servan Pengetua

Variabel	Tahap		Jumlah
	Sederhana N (%)	Tinggi N (%)	
Kepimpinan Servan Pengetua	62 (14.1%)	377 (85.9%)	439

### Perbezaan Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Servan Pengetua Berdasarkan Jantina

**Hipotesis 1 (H1): Persepsi guru terhadap amalan kepimpinan servan pengetua secara signifikan berbeza berdasarkan jantina.**

Hipotesis kajian ini (H1) diuji menggunakan teknik perbandingan *group statistics* bagi membandingkan skor min kumpulan melalui Ujian-*t* (*Independent Samples Test*). Aras signifikan yang ditetapkan adalah  $p < 0.05$ . Ujian persamaan varian Levene juga digunakan bagi memastikan ketepatan data yang diperoleh. Keputusan ujian ditunjukkan dalam Jadual 4 yang memaparkan hasil analisis perbandingan skor min guru lelaki dan perempuan. Bagi sampel kajian ini ( $N=439$ ), terbukti bahawa terdapat perbezaan skor min yang sangat kecil ( $M=0.018$ ) terhadap kepimpinan servan pengetua. Analisis menunjukkan min guru lelaki ( $M=4.054$ ,  $SP=0.401$ ,  $N=157$ ) lebih rendah berbanding guru perempuan ( $M=4.073$ ,  $SP=0.381$ ,  $N=282$ ). Nilai min yang lebih tinggi bagi kumpulan guru perempuan menunjukkan persepsi mereka lebih tinggi terhadap amalan kepimpinan servan pengetua. Keputusan ujian-*t* yang diperoleh adalah tidak signifikan ( $t=-0.472$ ,  $df=437$ ,  $p > 0.05$ ). Oleh itu, Hipotesis 1 (H1) gagal ditolak. Kajian ini membuat kesimpulan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan servan pengetua berdasarkan jantina di negeri Sabah. Dapatan ini juga memberikan gambaran bahawa penerimaan terhadap amalan kepimpinan servan pengetua adalah tinggi bagi kedua-dua kumpulan jantina.

Jadual 4: Analisis Ujian-*t* Kepimpinan Servan Pengetua Berdasarkan Jantina

Variabel	M	SP	F	Nilai- <i>t</i>	df	Sig (2- Hujung)
----------	---	----	---	-----------------	----	-----------------------

Kepimpinan Servan Pengetua	Lelaki	4.054	0.401				
	Perempuan	4.073	0.381	.446	-.472	437	.505

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

### **Perbezaan Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Servan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar**

#### **Hipotesis 2 (H2): Persepsi guru terhadap amalan kepimpinan servan pengetua secara signifikan berbeza berdasarkan pengalaman mengajar.**

Berdasarkan analisis perbezaan skor min kepimpinan servan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar dalam Jadual 5, daripada jumlah sampel kajian ( $N=439$ ), didapati skor min guru yang mempunyai pengalaman mengajar lebih 20 tahun adalah sedikit lebih tinggi ( $M=4.072$ ,  $SP=0.369$ ,  $N=162$ ) berbanding dengan skor min kumpulan guru berpengalaman kurang 10 tahun ( $M=4.069$ ,  $SP=0.386$ ,  $N=112$ ) dan pengalaman antara 10 hingga 20 tahun ( $M=4.058$ ,  $SP=0.409$ ,  $N=165$ ) terhadap amalan kepimpinan servan pengetua. Sungguhpun perbezaan agak kecil, namun kelebihan dari segi tempoh berkhidmat menjadikan guru berpengalaman lebih 20 tahun menunjukkan persepsi yang lebih baik berkaitan amalan kepimpinan servan pengetua.

Jadual 5: Analisis Deskriptif Kepimpinan Servan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Variabel		N	M	SP
Kepimpinan Servan Pengetua	Kurang 10 Tahun	112	4.069	.386
	10 - 20 Tahun	165	4.058	.409
	Lebih 20 Tahun	162	4.072	.369
	<b>Jumlah</b>	439	4.066	.388

Jadual 6 memaparkan keputusan *ANOVA* sehalu untuk membandingkan kepimpinan servan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar. Berdasarkan statistik-*F*, kepimpinan servan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar didapati tidak signifikan,  $F (df=2, 436) = 0.061$ ,  $p > 0.05$ . Oleh itu, Hipotesis 2 (H2) gagal ditolak. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi guru terhadap kepimpinan servan pengetua berdasarkan kumpulan pengalaman mengajar. Hal ini menjelaskan bahawa persepsi guru di Sabah adalah sama walaupun berbeza tempoh pengalaman mengajar. Guru-guru juga dapat menerima amalan kepimpinan servan dengan baik.

Jadual 6: Analisis ANOVA Sehalu Amalan Kepimpinan Servan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru

Variabel		Ss	df	MS	F	Sig
Kepimpinan Servan Pengetua	Antara Kumpulan	.019	2	.009	.061	.941
	Dalam Kumpulan	66.007	436	.151		
	<b>Jumlah</b>	66.026	438			

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

### **Perbincangan, Implikasi Dan Cadangan Kajian**

Kepimpinan servan pengetua memperoleh persepsi yang tinggi dalam kalangan guru di Sabah. Elemen menyediakan kepimpinan adalah yang tertinggi berdasarkan persepsi guru. Manakala, elemen memperlihatkan keaslian merupakan yang terendah berbanding elemen-elemen lain. Hasil kajian

membuktikan guru di Sabah memandang pengetua berpegang kepada amanah untuk mencapai matlamat tugas mereka dalam kepimpinan. Pengetua juga dipersepsikan mampu menunjukkan ciri kepimpinan servan secara berkesan melalui amalan menghebahkan visi sekolah secara jelas kepada kakitangan. Ciri kepimpinan servan yang ditunjukkan pengetua terbukti dapat merangsang psikologi guru dan mendorong mereka untuk melaksanakan tugas pengurusan bilik darjah. Penemuan ini adalah menyokong penjelasan Engelhart (2012) tentang peri pentingnya perkongsian kepimpinan dalam mencipta budaya positif di sekolah.

Melalui kajian ini juga, kepimpinan servan yang dipersepsikan tinggi dalam kalangan guru ditonjolkan melalui usaha pengetua mengekalkan hubungan baik dengan kakitangan sekolah. Pandangan Sendjaya (2015) bahawa kepimpinan pengetua amat penting sebagai penggerak kepada anggota dalam mencapai matlamat yang disasarkan terbukti kebenarannya. Selain itu, pengetua juga menunjukkan ciri kepimpinan servan yang tinggi apabila mereka memberikan galakkan dan mengambil berat terhadap kepentingan guru. Dapatan ini menyokong kajian Walumbwa, Hartnell, dan Oke (2010), dan Robbins dan Judge (2013) yang merumuskan bahawa tindakan pengetua seumpama itu menggalakkan guru lebih mendekat dan bekerjasama mencapai matlamat sekolah. Sungguhpun kepimpinan servan pengetua di Sabah dipersepsikan guru pada tahap tinggi, namun masih terdapat sedikit kelemahan serta memerlukan penambahbaikan, khususnya kesanggupan pengetua mengakui kesilapan mereka secara terbuka. Selain itu, pengetua juga didapati kurang meletakkan keperluan guru mengatasi keperluan diri sendiri. Hal ini demikian kerana kedua-dua ciri tersebut dipersepsikan guru antara yang terendah berbanding ciri lain walaupun secara keseluruhannya masih berada pada tahap tinggi. Kepimpinan servan pengetua yang tinggi menerusi kajian ini menyokong pandangan Izani Ibrahim dan Yahya Don (2014) bahawa kepimpinan servan perlu dipraktikkan di sekolah.

Selaras dengan ideologi Greenleaf (1970), prinsip kepimpinan servan dibuktikan melalui keinginan pengetua untuk berkhidmat, serta mengutamakan tanggungjawab '*to serve, to serve first*' menerusi kajian ini. Amalan kepimpinan servan pengetua yang tinggi dalam kajian ini sejajar dengan dapatan Zhang, Lin, dan Fong (2012). Penemuan tersebut membuktikan keberkesanan kepimpinan servan kerana ia mencerminkan penggunaan kuasa pemimpin yang lebih baik. Kajian ini membuktikan guru amat berkeyakinan dengan kepimpinan servan pengetua yang berpegang pada amanah untuk mencapai matlamat tugas, menghebahkan matlamat sekolah dengan jelas, dan mengetahui hala tuju sekolah. Dua elemen yang diperhatikan dalam kajian ini adalah perbezaan kepimpinan servan pengetua berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Kajian ini mendapati wujudnya perbezaan persepsi yang sangat kecil antara guru lelaki dan perempuan berkaitan amalan kepimpinan servan pengetua. Analisis menunjukkan guru perempuan mempunyai persepsi lebih tinggi sedikit berbanding guru lelaki. Dapatan ini menyokong kajian Al-Mahdy *et al.* (2016) sebelumnya. Kajian ini menyimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi guru terhadap kepimpinan servan pengetua berdasarkan jantina. Seperti yang dinyatakan Berezki dan Karpati (2018), faktor jantina mampu mengawal pertimbangan dan kepercayaan seseorang guru berhubung sesuatu perkara berbangkit. Walau bagaimanapun, keadaan tersebut dinafikan melalui kajian ini.

Berdasarkan Model Kepimpinan Servan Laub (1999), sokongan pihak atasan yang diterjemahkan dalam bentuk kepimpinan servan adalah penting untuk menggerakkan guru ke arah pencapaian matlamat yang disasarkan, di samping memupuk komuniti sekolah yang mesra sejajar pandangan Laine, Lasagna, dan Behrstock-Sherratt (2011). Kepimpinan servan pengetua yang berkesan adalah dinilai menerusi pengamatan guru terhadap tingkah laku pengetua mempercayai, mengambil berat, dan menyedari keperluan semasa kakitangannya. Respons yang menunjukkan tiada perbezaan persepsi antara guru lelaki dan perempuan terhadap kepimpinan servan pengetua adalah disebabkan amalan yang dipraktikkan dapat memenuhi jangkaan mereka.

Analisis perbandingan bagi variabel kepimpinan servan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar pula menunjukkan guru berpengalaman mengajar lebih 20 tahun memiliki persepsi lebih tinggi berbanding kumpulan responden berpengalaman kurang 10 dan kumpulan berpengalaman antara 10 hingga 20 tahun. Walaupun terdapat perbezaan yang agak kecil, namun kelebihan dari segi jangka masa perkhidmatan menjadikan kumpulan guru berpengalaman mengajar lebih 20 tahun terbukti memiliki persepsi yang lebih baik berkaitan amalan kepimpinan servan pengetua. Seajar dengan



pandangan Unal dan Unal (2012) dan Gremmen, van den Berg, Segers, dan Cillessen (2016), dapatan ini menyokong kebenaran pandangan bahawa tempoh pengalaman mengajar mampu mempengaruhi amalan dan persepsi guru mengenai sesuatu isu.

Keputusan analisis kajian yang membandingkan kepimpinan servan pengetua berdasarkan kumpulan pengalaman mengajar guru menunjukkan tiada perbezaan. Hal ini bermakna, tempoh pengalaman mengajar guru tidak menunjukkan sebarang kesan terhadap persepsi mereka terhadap amalan kepimpinan servan pengetua. Dapatan kajian ini menunjukkan keselarian dengan Jacobs (2011), Relly Tasap (2016), dan von Fischer (2017). Pernyataan Flint (2011) dan Sendjaya (2015) bahawa kepimpinan servan adalah pendekatan kepimpinan yang berpusat anggota turut disokong menerusi kajian ini. Kajian ini turut menyokong gagasan Model Laub (1999) apabila pengetua didapati memberikan pimpinan dan sokongan padu terhadap guru dalam mencapai potensi penuh mereka melalui hubungan yang terjalin. Pengalaman guru bersama dengan pengetua meningkat setiap tahun. Sepanjang kehadiran pengetua, guru sentiasa memerhati kepimpinan mereka dari pelbagai sudut seperti yang dijelaskan Liu, Jones, dan Sadera (2010). Tuntasnya, pengalaman mengajar terbukti berkait rapat dengan kefahaman mendalam guru berkenaan amalan kepimpinan pengetua itu sendiri seperti yang diperoleh menerusi kajian ini.

Berlandaskan penemuan dalam kajian ini, diutarakan beberapa cadangan kajian lanjutan. Penyelidikan mengenai kepimpinan servan pada masa akan datang boleh dikaji berkaitan soal hubungan dan pengaruh variabel ini dalam konteks pengurusan pendidikan abad ke-21 seperti komitmen, aktiviti pengajaran dan pembelajaran, tingkah laku, dan psikologi bilik darjah. Hal ini demikian kerana kajian ini mendapati amalan kepimpinan servan pengetua dipersepsikan tinggi oleh guru-guru tanpa mengira jantina dan pengalaman mengajar. Oleh itu, kemungkinan lain perlu ditinjau lebih lanjut berkaitan kepimpinan servan pengetua sebagai alternatif pengurusan pendidikan abad ke-21. Selain itu, kajian berkaitan amalan kepimpinan servan dalam kalangan guru sendiri juga boleh dilaksanakan di peringkat bilik darjah dalam mempengaruhi pencapaian akademik pelajar. Seperti guru, pelajar juga perlu diberi peluang, dibimbing, dan dibangun agar dapat mencapai potensi individu sebagaimana yang diharapkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

## Kesimpulan

Kepimpinan servan pengetua boleh dijadikan alternatif dalam pengurusan pendidikan abad ke-21 kerana melalui persepsi mereka, guru menunjukkan penerimaan terhadap gaya kepimpinan ini. Kejayaan perubahan dalam sistem pendidikan negara bergantung kepada banyak faktor. Salah satu faktor tersebut adalah gaya kepimpinan yang berkesan dan diterima umum. Menerusi kajian ini, terbukti amalan kepimpinan servan dipersepsikan guru bersesuaian dengan keperluan dan situasi semasa pendidikan yang semakin kompleks serta membebaskan. Hasil kajian ini membuka ruang kepada pihak berkepentingan bagi memikirkan gaya kepimpinan yang sesuai dengan situasi semasa yang semakin banyak menekan anggota bawahan. Guru dan komuniti sekolah diyakini lebih dihargai, dibangun, dan dipimpin ke arah mencapai matlamat organisasi seandainya kepimpinan servan diamalkan secara berkesan.

## Rujukan

- Ahmad, R., & Ghavifekr, S. (2014). School Leadership for the 21<sup>st</sup> Century: A Conceptual Overview. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2(1), 48-61.
- Al-Mahdy, Y.F., Al-Harhi, A.S., & Salah El-Din, N.S. (2016). Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 543-566.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N.J. (2010). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.

- Bakari, H., Hunjra, A.I., & Niazi, G.S.K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187.
- Berezcki, E.O., & Karpati, A. (2018). Teachers' Beliefs About Creativity and Its Nurture: A Systematic Review of The Recent Research Literature. *Educational Research Review*, 23, 25-56.
- Buch, K., & Rivers, D. (2001). TQM: The Role of Leadership and Culture. *Journal of Leadership and Organisational Development*, 24(8), 318-334.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4<sup>th</sup> ed). London: SAGE Publications Ltd.
- Choudhary, A.I., Akhtar, S.A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- Coakes, S.J., Steed, L., & Ong, C. (2009). *SPSS Version 16.0 for Windows: Analysis Without Anguish*. Milton Queensland: John Wiley & Sons Australia.
- Engelhart, E.F. (2012). *The Relationship of Servant Leadership on Teacher Satisfaction and Teacher Retention*. Doctoral Dissertation. Lindenwood University, Saint Charles, Missouri.
- Flint, B. (2011). *The Journey to Competitive Advantage Through Servant Leadership*. Bloomington, IN: West Bow Press.
- Fraenkel, J.R., & Wallen, N.E. (1996). *How to Design and Evaluate Research in Education* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2011). *Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform*. Melbourne, Australia: Centre for Strategic Education.
- Gallogray, B. (2015). *Exploring a Relationship Between School Leadership Effectiveness and Teacher Technology Integration: A Correlative Study*. Doctoral Dissertation. University of Phoenix, Tempe, Arizona.
- Goksoy, A. (2012). The Impact of Job Insecurity, Role Ambiguity, Self-Monitoring and Perceived Fairness of Previous Change on Individual Readiness for Change. *Journal of Global Strategic Management*, 1(6), 102-102.
- Goodwin, O.K. (2011). *Committed to Serve: A Descriptive Study of the Growing Presence of Servant Leadership Within a Nonprofit Organization*. Doctoral Dissertation. Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Gremmen, M.C., van den Berg, Y.H., Segers, E., & Cillessen, A.H. (2016). Considerations for Classroom Seating Arrangements and The Role of Teacher Characteristics and Beliefs. *Social Psychology of Education*, 19(4), 749-774.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Izani Ibrahim, & Yahya Don. (2014). Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-9.
- Jackson, H.C. (2010). *An Exploratory Study of Servant Leadership Among School Leaders in An Urban School District*. Doctoral Dissertation. The University of Alabama, Birmingham.
- Jacobs, K. (2011). *Assessing the Relationship Between Servant Leadership and Effective Teaching in A Private University Setting*. Northcentral University, Prescott Valley, Arizona.
- James Lemoine, G.J. (2015). *Closing the Leadership Circle: Building and Testing a Contingent Theory of Servant Leadership*. Doctoral Dissertation. Georgia Institute of Technology, North Ave NW, Atlanta.
- Johnson, C. (2012). *Organizational Ethics: A Practical Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sampel Size for Research Activities. *Educational & Psychological Measurement*, 30, 607-610.

- Laine, S., Lasagna, M., & Behrstock-Sherratt, E. (2011). *Improving Teacher Quality: A Guide For Education Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model. *Dissertation Abstracts International*, 60(02), 308A (UMI No. 9921922).
- Lay, Y.F., Khoo, C.H., & Ley, C.M. (2016). *Pengenalan Kepada Analisis Data Dengan IBM SPSS STATISTICS 19 Dalam Penyelidikan Sains Sosial*. Kota Kinabalu: Penerbit Universiti Malaysia Sabah.
- Levin, R.I., & Rubin, D.S. (1998). *Statistics for Management* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Liu, L., Jones, P., & Sadra, W. (2010). An Investigation on Experienced Teachers' Knowledge and Perceptions of Instructional Theories and Practices. *Computers in The School*, 27, 20-34.
- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M.S., & Wai Bing, K. (2017). Principal Change Leadership Competencies and Teacher Attitudes Toward Change: The Mediating Effects of Teacher Change Beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 1-20.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, Trust, and The Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727-743.
- Mohd Salleh Lebar. (2000). *Pentadbiran Pendidikan & Pendidikan di Malaysia*. Selangor Darul Ehsan: Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Mohd Yusof Abdullah. (2006). *Pengaruh Motif, Sikap dan Latihan Perguruan Terhadap Profesionalisme Keguruan di Kalangan Pelajar program Pendidikan IPTA*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaysia Sabah, Kota Kinabalu, Sabah.
- Mohd. Majid Konting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nuinda Alias, & Khadijah Daud. (2014). Coaching dan Mentoring Kepimpinan Pengetua Cemerlang Terhadap Prestasi Pengurus Pertengahan Dalam Meningkatkan Prestasi Cemerlang Sekolah. *Proceedings of International Education Postgraduate Seminar 2014*. 23-24 December 2014. Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bahru, Johor, Malaysia. 241-259.
- Ozdemir, T.Y., Karakose, T., Uygun, H., & Yirci, R. (2016). Educational Employees' Perceptions Regarding Changes in Educational Organizations. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 53, 288-303.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (5<sup>th</sup> ed.). England: Mc Graw-Hill.
- Parris, D.L., & Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Relly Tasap. (2016). *Amalan Kepimpinan Servan, Kompetensi Komunikasi, Dimensi Personaliti Guru Besar dan Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Guru*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaysia Sabah, Kota Kinabalu, Sabah.
- Riddell, R.V., & Roisland, M.T. (2017). *Change Readiness Factors Influencing Employees' Readiness for Change Within an Organisation: A Systematic Review*. Master Thesis. University of Agder, Kristiansand, Norway.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Edinburgh: Pearson Education Inc.
- Sendjaya, S. (2015). Servant Leadership Research. *In Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. pp. 15-38. Springer International Publishing.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Spears, L.C. (2002). Tracing the Past, Present, and Future of Servant Leadership. *In Spears, L.C. & Lawrence, M. (eds.). Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L.C., & Lawrence, M. (2004). *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery and Forgiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoten, D.W. (2013). Servant Leadership in English Sixth Form Colleges: What Do Teachers Tell Us? *International Journal of Educational Management*, 27(4), 377-386.

- Toprak, M., & Summak, M.S. (2014). Involvement in Change and Commitment to Change: A Study at Public Schools. *International Journal of Social Sciences & Education*, 4(4), 953-968.
- Trastek, V.F., Hamilton, N.W., & Niles, E.E. (2014). Leadership Models in Health Care - A Case for Servant Leadership. *In Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 89, No. 3, pp. 374-381). Elsevier.
- Unal, Z., & Unal, A. (2012). The Impact of Years of Teaching Experience on The Classroom Management: Approaches of Elementary School Teachers. *International Journal of Instruction*, 5(2), 41-60.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- von Fischer, P.E. (2017). *The Relationship Between Teacher Perceptions of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction in South Dakota*. Doctoral Dissertation. University of South Dakota, Vermillion, South Dakota.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zafir Mohd Makhbul, Mohd Hizam Hanafiah, & Fazilah Mohd Hasun. (2012). *Pengurusan Organisasi*. Edisi Ke-2. Petaling Jaya: CENGAGE Learning.
- Zamperlin, F.U. (2012). *The Role of Servant Leadership in Middle School Culture*. Doctoral Dissertation. Fordham University, New York.
- Zhang, Y., Lin, T.B., & Fong F.S. (2012). Servant Leadership: A Preferred Style of School Leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369-383.