

**Prestasi Adaptif Perkhidmatan Awam: Kajian Literatur mengenai Intervensi
Pengurusan dalam Pembangunan Kepimpinan dan Rangka Kerja**
*(Public Service Adaptive Performance: A Literature Review of Management Interventions
in Leadership Development and Frameworks)*

Muhamad Syahrom Ismail

Fatimah Wati Halim*

*Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia*

* Corresponding e-mail: [atisha@ukm.edu.my]

Civil servants need to adapt to the ever-changing conditions especially in the face of the COVID-19 pandemic. Based on current uncertain challenges, the existing approach of public service management in addressing change management may not be optimally implemented. Having considered the need to manage continuous change and ensure that civil servants are always prepared to face unexpected challenges, the development of the adaptive performance of civil servants is seen as a better approach. Recognizing the need, the authors carried out conceptual parallel studies on management interventions in leadership development based on literature studies identified in the current study of Park and Park (2019) on adaptive performance and its antecedents. Although several studies examined by Park and Park (2019) showed that many interventions can improve adaptive performance, public service management should consider a few things before they are implemented based on the context of changes and challenges during the COVID-19 pandemic. Based on the main findings obtained from the study of the literature, the framework involving management intervention in leadership development has been prepared for the consideration of the management of the next government department/agency. Overall, this study can help improve operational effectiveness in the public service, thus helping other reviewers explore other interventions to improve adaptive performance in the public service.

Keywords: management intervention, leadership, adaptive performance, public service personnel

Pandemik COVID-19 yang melanda seluruh negara telah mewujudkan keperluan mendesak kepada organisasi untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah dengan pantas dan tidak menentu. Keadaan tersebut telah memberi kesan kepada perancangan jangka masa panjang organisasi, sasaran kerja yang ditetapkan, ukuran dan komposisi tenaga kerja, kaedah pelaksanaan kerja, dan penilaian prestasi kerja. Pandemik COVID-19 telah memberi kesan yang besar kepada perkhidmatan awam di Malaysia yang mempunyai anggaran kakitangan sebanyak 1.6 juta.

Sehingga 15 Julai 2021, bilangan keseluruhan kes positif COVID-19 di Malaysia adalah sebanyak 880,782 kes dengan kematian sebanyak 6,613 kes (aplikasi MySejahtera). Menyedari keperluan untuk memastikan keselamatan dan kesejahteraan rakyat, Kerajaan sebelum ini telah mengarahkan kakitangan perkhidmatan awam terutama sekali petugas barisan hadapan untuk bertugas melebihi daripada norma sedia ada. Kakitangan perkhidmatan awam juga diarahkan untuk menjalankan tugas seperti biasa walaupun tidak berada di pejabat berdasarkan dasar Bekerja Dari Rumah

yang ditetapkan oleh Kerajaan sebagai penambahbaikan kepada sistem penyampaian perkhidmatan awam dan keperluan untuk mengimbangi keperluan tugas dan kesejahteraan kakitangan perkhidmatan awam (Pekeliling Perkhidmatan Bil. 5/2020). Petugas barisan hadapan dan pekerja sektor kritikal lain perlu diberi sokongan sewajarnya bagi mengelakkan mereka mengalami kelesuan dan tekanan mental kerana terpaksa bertugas untuk tempoh masa panjang dan mempunyai beban kerja yang berat berikutan COVID-19 (Gavin, Lyne, & McNicholas, 2020; Vindegaard & Benros, 2020; Zhou, Liu, Xue, Yang, & Tang, 2020). Namun, situasi COVID-19 yang berlaku di seluruh dunia adalah sukar diramal buat masa sekarang, dan kakitangan perkhidmatan awam sama ada di barisan hadapan atau sektor perkhidmatan awam yang lain hendaklah menyesuaikan diri dengan perubahan dan cabaran yang berlaku.

Dalam hubungan ini, keupayaan untuk melaksanakan perubahan dan menyesuaikan diri dalam keadaan yang mencabar ini adalah sangat penting berbanding sebelumnya. Memandangkan cabaran yang terpaksa ditempuhi semasa pandemik COVID-19 ini terus berlanjutan dan tidak dapat diramal, pendekatan yang diambil melalui perancangan rapi dan berstruktur dilihat tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya. Walaupun kebanyakan teori pengurusan perubahan yang terkenal telah menyediakan panduan mengenai bagaimana melaksanakan perubahan secara efektif (Beer & Nohria, 2000; Kotter, 1996), ia hanya memberi penekanan terhadap pendekatan terancang di mana perubahan disifatkan sebagai episodik yang ada permulaan, pertengahan, dan pengakhiran yang jelas (Bouckennooghe, 2010).

Pendekatan berdasarkan teori pengurusan perubahan mungkin sesuai dilaksanakan pada peringkat permulaan pandemik COVID-19. Wabak ini memberi impak

negatif yang besar dan jelas sekiranya organisasi gagal bertindak dengan cepat dan tegas. Walaupun Kerajaan Malaysia telah mengambil pendekatan terancang melalui pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) dan Program Imunisasi COVID-19 Kebangsaan, situasi sekarang tidak menjanjikan pengakhiran yang jelas berdasarkan beberapa isu seperti kesulitan dalam mendapatkan bekalan vaksin yang mencukupi dalam masa yang singkat, pertikaian di antara kelangsungan sektor ekonomi dan kepentingan sektor perubatan, kerjasama yang sukar diperolehi daripada masyarakat untuk melenturkan keluk kes COVID-19, dan pengesanan varian baharu *coronavirus* yang sukar dicegah. Walaupun terdapat perkembangan yang baik melalui pengesanan terhadap beberapa vaksin daripada Pertubuhan Kesihatan Dunia atau *World Health Organization* (WHO), iklim ekonomi, kehidupan sosial, dan budaya kerja tidak akan kembali menjadi normal, bukan sahaja di Malaysia bahkan seluruh dunia. Sebagai alternatifnya, sekiranya rawatan terhadap COVID-19 terpaksa mengambil masa yang lama, atau negara terpaksa berhadapan dengan varian *coronavirus* baharu yang sukar dibendung, setiap organisasi terutama sekali sektor perkhidmatan awam perlu melaksanakan perubahan yang signifikan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang tidak menentu ini. Situasi ini memerlukan kerjasama di antara kepimpinan yang mampu menguruskan perubahan yang berterusan, dan pekerja yang bersedia untuk menunjukkan prestasi adaptif berikutan keadaan perubahan organisasi yang berterusan.

Menguruskan perubahan episodik secara berterusan memerlukan pendekatan yang berbeza. Menurut teori Weick dan Quinn (1999), pemimpin berperanan untuk memulakan dan mendorong perubahan terhadap pekerja yang kebiasaannya menentang perubahan tersebut. Sebaliknya, apabila menguruskan perubahan berterusan, peranan pemimpin boleh digambarkan sebagai pencetus kesedaran

(Weick & Quinn, 1999), di mana pemimpin membantu menyusun semula pendapat atau pandangan yang dipegang oleh pekerja, dan bukan memaksa pekerja menerima agenda yang dirancang oleh pemimpin. Sekiranya situasi COVID-19 terus berkembang sebagai rangkaian perubahan yang berterusan, dan secara relatifnya sukar diramal, perspektif sedemikian menunjukkan bahawa pemimpin mungkin bertanggungjawab untuk memainkan peranan yang berbeza dalam menguruskan perubahan, berbanding mengambil pendekatan pengurusan perubahan yang diperkenalkan berdasarkan teori pengurusan perubahan (Beer & Nohria, 2000; Kotter, 1996).

Berdasarkan perspektif pekerja, penerimaan terhadap perubahan organisasi yang berterusan memerlukan mereka untuk menyesuaikan diri dengan pelbagai tekanan baharu, termasuklah keperluan untuk meninggalkan kaedah kerja yang telah ditetapkan. Konteks perubahan berterusan mungkin memerlukan penerapan peranan atau tanggungjawab baharu, pengguguran tanggungjawab lalu yang penting, perubahan besar dalam jadual kerja seharian pekerja, dan pemberhentian rakan sekerja. Walaubagaimanapun, tidak semua pekerja bersedia atau dapat menerima perubahan, dan beberapa penyelidik seperti Oreg (2003) dan Saksvik dan Hetland (2009) turut berpendapat bahawa penentangan pekerja terhadap perubahan merupakan konstruk sifat yang banyak dimiliki oleh pekerja. Selain penentangan terhadap perubahan, kesediaan pekerja untuk menyesuaikan diri dengan perubahan juga telah dikaji berdasarkan faktor kesediaan untuk berubah (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013), yang dianggap lebih kepada konstruk keadaan. Walaupun kedua-ke dua konstruk tersebut agak stabil dari semasa ke semasa, ia tetap mudah dipengaruhi oleh faktor pengaruh pemimpin yang berpotensi dan faktor kontekstual yang lain. Konteks semasa juga mungkin memainkan peranan yang besar dalam membentuk sikap umum terhadap

perubahan berbanding merujuk kepada masa lalu (Caldwell, 2013; Michel, By, & Burnes, 2013).

Setelah mengambil kira perkara-perkara di atas, daripada berusaha menangani cabaran yang tidak dapat diramal berikutan situasi COVID-19 melalui proses pengurusan perubahan yang terpaksa dirancang dengan teliti, penulis berpandangan bahawa pengurusan perkhidmatan awam perlu mengambil pendekatan yang lebih baik dengan meneroka bagaimana prestasi adaptif kakitangan perkhidmatan awam dapat disokong dan dibangunkan.

Metod

Artikel ini ditulis berdasarkan analisa Park dan Park (2019) terhadap 34 kajian empirikal mengenai antedecedent prestasi adaptif. Walaupun kesemua kajian tersebut tidak dijalankan semasa pandemik COVID-19, penulis telah mengenal pasti beberapa intervensi pengurusan dalam pembangunan kepimpinan dalam kajian tersebut, dan menerangkan bagaimana ia dapat membantu menyokong prestasi adaptif kakitangan perkhidmatan awam semasa menghadapi keadaan mencabar ini. Maklumat tersebut kemudiannya dikembangkan melalui kajian kepustakaan di mana beberapa kajian terdahulu mengenai peranan kepimpinan dalam mempengaruhi prestasi adaptif telah dianalisis secara kritis bagi mencapai objektif kajian. Melalui kupasan intervensi pengurusan dan analisis kajian terdahulu yang berkenaan, rangka kerja konseptual disediakan untuk pertimbangan pihak pengurusan jabatan/agensi Kerajaan seterusnya dalam meningkatkan prestasi adaptif kakitangan perkhidmatan awam di Malaysia.

Prestasi Adaptif

Prestasi adaptif merujuk kepada kemampuan pekerja untuk menyesuaikan diri dengan situasi kerja yang berubah

dengan cepat (Hesketh & Neal, 1999), yang merangkumi dimensi pengendalian kecemasan atau situasi krisis, pengendalian tekanan kerja, penyelesaian masalah secara kreatif, pengendalian situasi kerja yang tidak menentu dan tidak dapat diramal, pembelajaran tugas kerja, teknologi dan prosedur, penyesuaian interpersonal, penyesuaian budaya, dan penyesuaian berorientasikan fizikal (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Prestasi adaptif adalah berbeza daripada kecekapan tugas dan sikap proaktif (Griffin, Neal, & Parker, 2007), yang mana prestasi adaptif dapat digambarkan sebagai tingkah laku yang bukan formal atau kebiasaan dalam konteks sosial, manakala kecekapan tugas dan sikap proaktif merupakan tingkah laku proaktif yang dilaksanakan sendiri untuk mencapai hasil yang diinginkan. Prestasi adaptif merupakan refleksi terhadap kepentingan penyesuaian diri pekerja terhadap perubahan dalam persekitaran kerja. Pada peringkat individu, prestasi adaptif dapat membantu pencapaian hasil yang positif seperti peningkatan keupayaan prestasi dan kejayaan kerjaya (Griffin, Neal, & Parker, 2007; Shoss, Witt, & Vera, 2012). Prestasi adaptif pekerja juga membantu pencapaian hasil organisasi merangkumi mengurus perubahan, pembelajaran organisasi, dan sentiasa memenuhi ekspektasi pelanggan (Dorsey, Cortina, & Luchman, 2010).

Memandangkan faktor kemampuan pekerja untuk menyesuaikan diri menjadi semakin penting, organisasi perlu mengurus dan meningkatkan prestasi adaptif pekerja selain prestasi tugas seharian mereka. Prestasi adaptif pekerja juga perlu dilihat sebagai peluasan konsep prestasi umum yang mencerminkan perubahan persekitaran semasa (Park & Park, 2019). Walau bagaimanapun, hanya terdapat beberapa kajian sahaja yang mengkaji kemungkinan membangunkan prestasi adaptif pekerja (Chen, Thomas, & Wallace, 2005; Joung, Hesketh, & Neal, 2006).

Intervensi Pengurusan Dalam Pembangunan Kepimpinan Bagi Meningkatkan Prestasi Adaptif

Beberapa kajian yang dikaji oleh Park dan Park (2019) menyarankan kepentingan tingkah laku khusus di kalangan pemimpin yang tidak bergantung kepada peranan umum seperti pemilihan pekerja, pembangunan pekerja, penilaian prestasi pekerja, dan perancangan kerja pekerja. Saranan tersebut merangkumi keperluan pemimpin untuk menjadi model peranan tingkah laku, latihan khusus yang mungkin memberi manfaat kepada pemimpin, dan proses sosial yang dimulakan atau digalakkan oleh pemimpin dalam pasukan. Tindakan ini dilihat penting terutama sekali dalam keadaan pasukan terpaksa beroperasi secara visual atau atas talian berikutan situasi COVID-19, memandangkan hubungan kerja secara fizikal terpaksa dihentikan menjadikan pasukan lebih sukar untuk melaksanakan matlamat bersama dan membina kepercayaan (Hertel, Geister, & Konradt, 2005).

Dua (2) kajian yang dikaji oleh Park dan Park (2019) memerhatikan hubungan yang jelas antara tingkah laku kepimpinan transformasi dengan prestasi adaptif pekerja. Dalam penyelidikan ke atas pekerja syarikat aeronautik di Perancis, Charbonnier-Voirin, El Akremi, & Vandenberghe (2010) telah mengenal pasti hubungan yang signifikan di antara kepimpinan transformasi dan prestasi adaptif ($r=0.44$, $p<0.01$). Di samping penilaian pekerja mengenai tingkah laku pemimpin menjadi lebih positif, penilaian sendiri mengenai prestasi adaptif turut menjadi lebih positif. Dengan menggunakan pemodelan linear berhierarki (*hierarchical linear modelling*), Charbonnier-Voirin, El Akremi, & Vandenberghe (2010) seterusnya mendapati bahawa iklim organisasi yang berinovatif memainkan peranan sebagai moderator dalam hubungan di antara kepimpinan transformasi dengan prestasi adaptif. Pasukan yang sangat berinovatif

menunjukkan hubungan positif yang lebih kuat antara penilaian kepemimpinan dan prestasi adaptif berbanding pasukan yang agak kurang berinovatif. Walaupun kajian tersebut dijalankan secara keratan rentas, Charbonnier-Voirin, El Akremi, & Vandenberghe (2010) merumuskan bahawa tingkah laku kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung ke atas prestasi adaptif pekerja. Oleh yang demikian, mereka mengesyorkan agar pemimpin membentuk tingkah laku adaptif di kalangan pekerja sama ada di peringkat individu atau pasukan. Dalam peringkat individu, Charbonnier-Voirin, El Akremi, & Vandenberghe (2010) mencadangkan supaya pemimpin memberikan sokongan dan pembangunan yang disesuaikan berdasarkan keperluan individu pekerja yang unik. Mereka turut menyarankan agar pemimpin membenarkan pekerja untuk mencapai potensi individu dengan menyesuaikan tugas dan maklum balas prestasi pekerja berdasarkan kebolehan berfikir dan kemahiran berkaitan pekerjaan bagi setiap individu pekerja. Dalam peringkat pasukan pula, Charbonnier-Voirin, El Akremi, & Vandenberghe (2010) mengesyorkan agar pemimpin menyatakan dengan jelas visi dan cabaran untuk mencapai visi tersebut, seterusnya mendorong sikap positif mengenai kemampuan pasukan untuk mencapai matlamat yang mencabar.

Griffin, Parker, & Mason (2010) pula telah menjalankan kajian *longitudinal* untuk menguji hubungan di antara visi kepemimpinan transformasi dengan prestasi adaptif dengan menggunakan soal selidik yang ditadbir secara berulang sebanyak dua (2) peringkat (jarak setahun bagi setiap peringkat edaran soal selidik) di kalangan pekerja sektor awam. Griffin, Parker, & Mason (2010) gagal mengesan korelasi antara penyampaian visi yang jelas dan menarik oleh pemimpin dengan penilaian sendiri mengenai penyesuaian diri oleh pekerja pada peringkat pertama edaran soal selidik ($r=-.09$, $p>.05$) atau setahun kemudian pada peringkat kedua edaran soal

selidik ($r=-.02$, $p>.05$). Walau bagaimanapun, mereka mendapati visi pemimpin berinteraksi dengan keterbukaan pekerja terhadap perubahan peranan untuk meramal penyesuaian diri. Secara khususnya, pekerja yang melihat pemimpin mempunyai visi yang jelas, tetapi tidak terbuka terhadap perubahan peranan pada peringkat pertama edaran soal selidik menunjukkan penyesuaian diri yang paling rendah pada peringkat kedua edaran soal selidik. Sebaliknya, pekerja yang melihat pemimpin mempunyai visi yang jelas, dan terbuka terhadap perubahan peranan pada peringkat pertama edaran soal selidik menunjukkan penyesuaian diri tertinggi. Griffin, Parker, & Mason (2010) merumuskan bahawa visi transformasi yang disampaikan oleh pemimpin mungkin tidak mencukupi untuk mendorong prestasi adaptif di kalangan pekerja. Walau bagaimanapun, dalam keadaan di mana pekerja cenderung menerima perubahan yang disarankan, visi yang jelas dan menarik yang disampaikan oleh pemimpin dapat bertindak sebagai pemangkin untuk mengubah *status-quo* dan meningkatkan prestasi adaptif pekerja.

Beberapa penyelidik lain turut mencadangkan agar pemimpin dapat meningkatkan prestasi adaptif pasukan mereka dengan menyokong proses pasukan yang berkesan. Chen, Thomas, & Wallace (2005) menunjukkan betapa pentingnya proses pengawalseliaan pasca latihan dalam membentuk prestasi adaptif di kalangan 156 individu menggunakan simulator penerbangan berkomputer. Mereka mendapati bahawa pemimpin mungkin memainkan peranan penting, terutama sekali di dalam persekitaran yang kompleks, dalam mendorong pengawalseliaan pasca latihan dalam pasukan dengan menyediakan kaedah pengukuran prestasi yang telus dan menggalakkan perbincangan secara reflektif di antara pekerja mengenai hasil latihan. Dalam pandangan yang sama, Chiaburu, Lorinkova, & Van Dyne (2013) turut menjelaskan kepentingan kepemimpinan

yang menyokong dalam membantu pasukan memberikan yang terbaik, terutama sekali semasa perubahan. Chiaburu, Lorinkova, & Van Dyne (2013) menegaskan bahawa latihan kepimpinan semasa perubahan organisasi harus memberi fokus kepada dalam menilai kedua-dua tingkah laku kepimpinan menyokong berorientasikan perubahan, seperti terbuka terhadap cadangan perubahan, dan melibatkan pekerja dalam membuat keputusan semasa perubahan.

Schraub, Stegmaier, & Sonntag (2011) meneliti proses lain yang dilabelkan sebagai penahanan ekspresif (*expressive suppression*) yang disarankan dapat digunakan oleh pemimpin untuk mendorong prestasi adaptif semasa perubahan organisasi. Schraub, Stegmaier, & Sonntag (2011) mendapati bahawa pekerja yang lebih berupaya menahan emosi spontan mengenai perubahan organisasi yang dicadangkan cenderung untuk kurang menunjukkan ketegangan berikutan cadangan perubahan tersebut, dan yang utama menunjukkan prestasi adaptif yang lebih tinggi. Schraub, Stegmaier, & Sonntag (2011) dalam teori mereka berpendapat bahawa emosi negatif mengenai perubahan yang dicadangkan menyebabkan fokus kognitif pekerja pada aspek perubahan yang dicadangkan sentiasa berlarutan, dan seterusnya menyekat emosi yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi adaptif. Oleh yang demikian, Schraub, Stegmaier, & Sonntag (2011) menegaskan bahawa pemimpin hendaklah memberi perhatian terhadap pengalaman subjektif pekerja terhadap perubahan dan berusaha sebaik mungkin untuk mendorong pekerja untuk berkomunikasi secara konstruktif mengenai cadangan perubahan. Pendekatan sedemikian adalah selaras dengan usaha menggalakkan penyertaan pekerja dalam menghadapi perubahan yang besar secara positif, tanpa membiarkan mereka mengambil peluang tersebut untuk melepaskan kekecewaan secara emosional. Schraub, Stegmaier, & Sonntag (2011)

turut menegaskan bahawa menunjukkan emosi negatif terhadap perubahan bukan sahaja mengurangkan prestasi adaptif individu, malahan turut menular di kalangan pasukan kerja. Oleh yang demikian, mereka mencadangkan agar pemimpin tidak membiarkan pekerja membangkitkan perasaan negatif terhadap perubahan secara terbuka agar mereka tidak mempengaruhi orang lain. Sebaliknya, pemimpin hendaklah mempromosikan pendekatan yang membina agar perkara tersebut dapat dibincangkan dengan sihat melibatkan pekerja dengan pemimpin.

Perbincangan

Secara keseluruhannya, pendekatan intervensi pengurusan dalam pembangunan kepimpinan yang dapat dirumuskan daripada Park dan Park (2019) adalah seperti berikut:

- (i) Mempraktikkan tingkah laku kepimpinan transformasi, merangkumi visi dan sikap positif terhadap kemampuan pasukan. Selaras dengan Charbonnier-Voirin, El Akremi, & Vandenberghe (2010) dan Griffin, Parker, & Mason (2010), pemimpin hendaklah menyokong kesediaan pasukan untuk berubah dan menunjukkan visi yang menarik.
- (ii) Menyokong proses dan interaksi pasukan. Selaras dengan Chiaburu, Lorinkova, & Van Dyne (2013), pemimpin perlu mengadakan refleksi selepas pelaksanaan tugas, sentiasa menunjukkan sokongan terhadap ahli pasukan, dan melibatkan pekerja dalam membuat keputusan penting.
- (iii) Tidak menggalakkan ekspresi emosi yang negatif sebagai

tindak balas terhadap perubahan. Selaras dengan Schraub, Stegmaier, & Sonntag (2011), pemimpin perlu menggalakkan perbincangan yang membina mengenai proses perubahan dan menggalakkan penyertaan pekerja dalam perbincangan tersebut.

Walaupun begitu, dalam konteks situasi pandemik COVID-19, tidak ada intervensi tunggal yang dapat memastikan kakitangan perkhidmatan awam dapat menyesuaikan diri dengan baik. Sebaliknya, kajian-kajian yang diteliti dan dikupas oleh Park dan Park (2019) menunjukkan bahawa pendekatan pelbagai aspek turut diperlukan dengan mengambil kira faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi adaptif yang merangkumi ciri-ciri individu (seperti personaliti, pengetahuan, motivasi, dan orientasi matlamat pembelajaran); ciri-ciri pekerjaan (seperti autonomi dalam membuat keputusan, ketidaktentuan kerja, perubahan peranan, ikatan sosial, dan kebergantungan tugas); ciri-ciri kumpulan (seperti sokongan daripada rakan sekerja dan penyelia, iklim pembelajaran pasukan, dan kepimpinan); dan ciri-ciri organisasi (seperti visi yang jelas, iklim berinovasi, organisasi pembelajaran, dan sokongan organisasi). Faktor-faktor yang mempunyai kaitan dengan pekerjaan mungkin berhubung secara berbeza dengan prestasi adaptif mengikut jenis industri dan organisasi (Park & Park, 2019). Faktor-faktor tersebut mungkin boleh menjadi perantara dalam meningkatkan prestasi adaptif.

Sebagai tambahan, intervensi yang diambil dalam perkhidmatan awam hendaklah memberi penekanan terhadap perspektif peringkat kontekstual, dengan mengambil kira cabaran semasa yang dihadapi dan persekitaran perkhidmatan awam itu sendiri. Dalam hubungan ini, penulis berpandangan kepimpinan *servant* seharusnya diberi penekanan sewajarnya dalam menyokong prestasi adaptif

kakitangan sektor awam. Berdasarkan tafsiran konsep kepimpinan *servant* Greenleaf (1970), Van Dierendonck dan Nuijten (2011) telah mengenal pasti lapan (8) dimensi utama dalam kepimpinan *servant* iaitu: (i) tidak suka menonjol diri (*standing back*); (ii) penurunan kuasa (*empowerment*); (iii) penerimaan interpersonal (*interpersonal acceptance*); (iv) keberanian (*courage*); (v) kebertanggungjawaban (*accountability*); (vi) keaslian (*authenticity*); (vii) kerendahan hati (*humility*); dan (viii) kepimpinan (*stewardship*). Ciri-ciri tersebut dilihat dapat memenuhi kebanyakan anteseden prestasi adaptif berbanding gaya kepimpinan yang lain yang biasa dikaitkan dalam konteks perkhidmatan awam di Malaysia, iaitu kepimpinan transformasi, kepimpinan autentik, dan kepimpinan beretika.

Walaupun terdapat banyak persamaan di antara kepimpinan transformasi dan kepimpinan *servant* dan kedua-dua gaya kepimpinan tersebut mempunyai perhubungan yang kuat (Ehrhart, 2004; Schneider & George, 2011), tanggungjawab moral untuk memberi perkhidmatan merupakan ciri-ciri yang membezakan di antara kepimpinan *servant* dengan kepimpinan transformasi. Selain itu, pemimpin *servant* mengutamakan keperluan pengikut berbanding keperluan organisasi dan keperluan sendiri (Graham, 1991; Stone, Russell, & Patterson, 2004). Pemimpin transformasi memberi inspirasi kepada pengikut dalam mencapai matlamat organisasi, manakala pemimpin *servant* memberi tumpuan kepada pengikut melebihi objektif organisasi (Barbuto & Wheeler, 2006; Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013). Selain itu, kepimpinan *servant* merupakan peramal yang lebih baik terhadap sikap pengikut berbanding gaya kepimpinan lain di dalam organisasi yang tidak membuat keuntungan (Schneider & George, 2011). Walaupun begitu, kepimpinan transformasi merupakan peramal yang lebih baik ke atas pembelajaran organisasi (Slater & Narver,

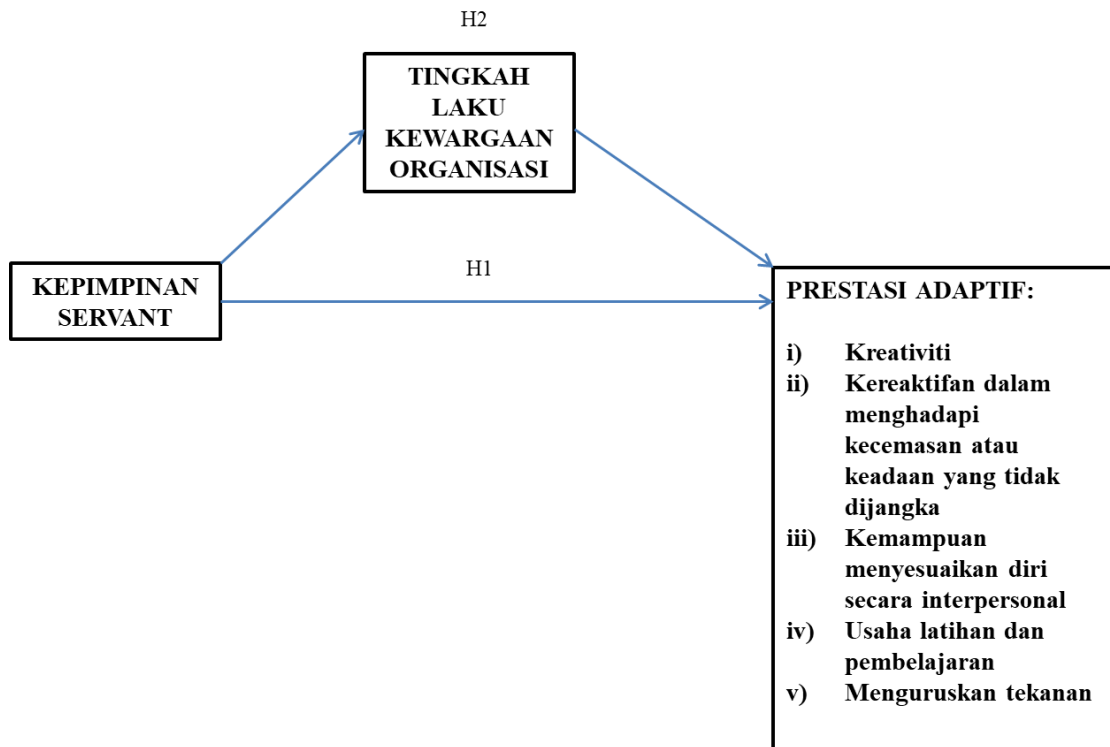
1995) berbanding kepimpinan *servant* yang menyokong pencapaian prestasi kewangan yang baik (Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013).

Dalam pada itu, kedua-dua pemimpin *servant* dan pemimpin autentik memberi tumpuan kepada pembangunan pengikut. Dengan cara yang sama, kedua-duanya mempunyai peraturan sendiri dan memberi keutamaan terhadap perspektif moral yang positif iaitu keaslian (Avolio & Gardner, 2005; Barbuto & Wheeler, 2006; Dennis & Bocarnea, 2005; Laub, 2005; Wong & Page, 2003). Perbezaan yang jelas di antara kepimpinan *servant* dengan kepimpinan autentik, kepimpinan beretika, dan kepimpinan moral adalah kesungguhan pemimpin *servant* dalam mempertingkatkan kesejahteraan pengikut dan semua pihak berkepentingan dalam organisasi (Greenleaf, 2002).

Kepimpinan beretika pula merupakan demonstrasi tingkah laku yang wajar secara normatif melalui tindakan peribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi tingkah laku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penegasan, dan pembuatan keputusan (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Salah satu asas utama kepimpinan *servant* adalah berkelakuan secara beretika yang merujuk kepada hubungan adil, terbuka, dan jujur di antara pemimpin dan pengikut (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Oleh kerana kebajikan, moral, dan etika dikaitkan dengan kepimpinan *servant*, pertindihan di antara kepimpinan beretika dengan kepimpinan *servant* adalah jelas (Parris & Peachey, 2013). Pemimpin beretika memberi penekanan kepada pelaksanaan tugas organisasi mengikut norma organisasi, sementara pemimpin *servant* memberi tumpuan kepada perkembangan pengikut. Walaupun terdapat pertindihan di antara kepimpinan

servant dan kepimpinan beretika, kepimpinan *servant* jelas memberi tumpuan kepada aspek peribadi kehidupan seseorang seperti mengambil berat terhadap komuniti dan penyembuhan emosi, yang tidak diberi penekanan oleh kepimpinan beretika (Van Dierendonck, 2011).

Setelah mengambil kira perkara di atas, rangka kerja konseptual kajian seperti di **Rajah 1** telah dibentuk berdasarkan cadangan bahawa faktor kepimpinan *servant* mempengaruhi prestasi adaptif kakitangan perkhidmatan awam yang dipecahkan kepada lima (5) dimensi sebagaimana kajian semula Charbonnier-Voirin dan Roussel (2012) terhadap domain asal prestasi adaptif Pulakos et al. (2000). Lima (5) dimensi tersebut adalah: (i) kreativiti; (ii) kereaktifan dalam menghadapi kecemasan atau keadaan yang tidak dijangka; (iii) kemampuan menyesuaikan diri secara interpersonal; (iv) usaha latihan dan pembelajaran; dan (v) menguruskan tekanan. Rangka kerja tersebut turut mencadangkan kajian ke atas faktor tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator dalam hubungan di antara kepimpinan *servant* dengan prestasi adaptif. Cadangan tersebut adalah selaras dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Blau, 1964), dan teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) (Bandura & Walters, 1977). Teori pertukaran sosial menyatakan tingkah laku pekerja mencerminkan pertukaran sosial terhadap tingkah laku pemimpin (Blau, 1964). Berdasarkan teori tersebut, kualiti interaksi sosial mengaktifkan tanggungjawab untuk membalas semula sokongan/pertolongan mereka yang bertindak demi kepentingan seseorang. Bentuk perlakuan timbal balik berkenaan akan sentiasa meningkat sehinggalah berlaku keseimbangan dalam pertukaran (Blau, 1964).



Rajah 1 Cadangan rangka kerja konseptual

Kajian sedia ada menunjukkan bahawa kepimpinan *servant* mempunyai hubungan positif dengan dimensi-dimensi prestasi adaptif (Kaya & Karatepe, 2020; Kaltiainen & Hakanen, 2020; Neubert, Hunter, & Tolentino, 2016; Yang, Liu, & Gu, 2017; Wankhade, Weir, & Van Bunt, 2015). Justeru, hipotesis-hipotesis yang dicadangkan bagi kajian ini adalah seperti berikut:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh langsung kepimpinan *servant* ke atas prestasi adaptif kakitangan perkhidmatan awam

Hipotesis 2: Tingkah laku kewargaan organisasi bertindak sebagai mediator dalam hubungan di antara kepimpinan *servant* dengan prestasi adaptif kakitangan perkhidmatan awam

Kesimpulan

Keupayaan kakitangan perkhidmatan awam untuk menyesuaikan diri dengan perubahan terutama sekali ketika

menghadapi pandemik COVID-19 adalah sangat penting berbanding sebelumnya. Justeru, prestasi adaptif kakitangan perkhidmatan awam perlu disokong melalui kepimpinan yang sesuai berdasarkan konteks semasa. Walaupun kajian-kajian yang diteliti oleh Park dan Park (2019) secara khususnya tidak dilakukan dalam konteks Malaysia sedang berhadapan dengan Covid-19, kepentingan intervensi pengurusan dalam pembangunan kepimpinan tidak dapat tidak adalah sangat penting bagi memastikan kakitangan perkhidmatan awam menunjukkan prestasi adaptif terutama sekali ketika berhadapan dengan perubahan dan tekanan semasa. Bagi memastikan perkhidmatan awam kekal relevan walaupun berada di dalam situasi mencabar, kajian ke atas rangka kerja konseptual yang dicadangkan perlu diberi pertimbangan sewajarnya oleh pihak pengurusan jabatan/agensi Kerajaan yang mungkin boleh disasarkan terlebih dahulu kepada skim perkhidmatan tertentu yang terjejas seperti skim perkhidmatan pegawai perubatan, pegawai perkhidmatan pendidikan, atau juruaudit. Secara

keseluruhannya, kajian ini dapat membantu meningkatkan keberkesanan operasi dalam perkhidmatan awam, seterusnya membantu pengkaji lain meneroka intervensi lain bagi meningkatkan prestasi adaptif dalam perkhidmatan awam.

Rujukan

Aplikasi MySejahtera

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Beer, M., & Nohria, N. (Eds.). (2000). *Breaking the code of change* (Vol. 78, No. 3, pp. 133-141). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of applied behavioral science*, 46(4), 500-531.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Caldwell, S. D. (2013). Are change readiness strategies overrated? A commentary on boundary conditions. *Journal of Change Management*, 13(1), 19-35.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.
- 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.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment

- instrument. *Leadership & organization development journal*.
- Dorsey, D. W., Cortina, J. M., & Luchman, J. (2010). Adaptive and citizenship-related behaviors at work.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 57*(1), 61-94.
- Gavin, B., Lyne, J., & McNicholas, F. (2020). Mental health and the COVID-19 pandemic. *Irish journal of psychological medicine, 37*(3), 156-158.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal, 4*(4), 249-270.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal, 50*(2), 327-347.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *Journal of applied psychology, 95*(1), 174.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review, 15*(1), 69-95.
- Hesketh, B. & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and performance* (pp.21-55). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Joung, W., Hesketh, B., & Neal, A. (2006). Using “war stories” to train for adaptive performance: Is it better to learn from error or success?. *Applied psychology, 55*(2), 282-302.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2020). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly, 23*40944420981599.
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kotter, J. P. (1996). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Laub, J. (2005). From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *The international journal of servant-leadership, 1*(1), 155-186.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly, 19*(2), 161-177.
- Michel, A., By, R. T., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional

- resistance in relation to organizational change. *Management Decision*.
- 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*, 27(6), 896-910.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
- 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.
- Pekeliling Perkhidmatan Bil. 5/2020, Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Saksvik, I. B., & Hetland, H. (2009). Exploring dispositional resistance to change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 175-183.
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Schraub, E. M., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2011). The effect of change on adaptive performance: Does expressive suppression moderate the indirect effect of strain?. *Journal of Change Management*, 11(1), 21-44.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of organizational behavior*, 33(7), 910-924.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*.
- 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.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Vindegaard, N., & Benros, M. E. (2020). COVID-19 pandemic and mental health consequences: Systematic review of the current evidence. *Brain, behavior, and immunity*, 89, 531-542.
- Wankhade, P., Weir, D., & van Bunt, S. (2015, June). Servant-Leadership in Times of Crises and Emergencies and Disasters: A Critical Perspective.

In European Academy of Management (EURAM) Conference.

- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Wong, P. T., & Page, D. (2003). An opponent-process model of servant leadership and a typology of leadership styles. *Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct, 16, 2003*.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zhou, J., Liu, L., Xue, P., Yang, X., & Tang, X. (2020). Mental health response to the COVID-19 outbreak in China. *American Journal of Psychiatry*, 177(7), 574-575.