

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN
GAYA KEPIMPINAN TRANSAKSI TERHADAP PENGLIBATAN
PEKERJA DI PELABUHAN PULAU PINANG**

TAN SEE YEAN



UUM
Universiti Utara Malaysia

**MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)
KOLEJ PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**



Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
(School of Business Management)

Kolej Perniagaan
(College of Business)

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

TAN SEE YEAN

calon untuk Ijazah **MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN GAYA KEPIMPINAN TRANSAKSI
TERHADAP PENGLIBATAN PEKERJA DI PELABUHAN PULAU PINANG**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

04 Okt. 2018.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

04 Oct. 2018.

Pengerusi Viva : **Assoc. Prof. Dr. Azahari Ramli**
(Chairman for Viva)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar : **Dr. Mohd. Hamran Mohamad (UPNM)**
(External Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam : **Dr. Zulkiflee Daud**
(Internal Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **04 Oct. 2018**
(Date)

Nama Nama Pelajar : Tan See Yean
(Name of Student)

Tajuk Tesis / Disertasi : Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasi dan Gaya Kepimpinan
(Title of the Thesis / Dissertation) Transaksi Terhadap Penglibatan Pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang

Program Pengajian : Master Of Science (Management)
(Programme of Study)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Dr. Muhammad Shukri Bakar
(Name of Supervisor/Supervisors)



Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Mr. Fadzil Mohd. Husin
(Name of Supervisor/Supervisors)



Tandatangan



UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Sarjana daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk Salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk Salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:

Dekan

Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business



Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman

Malaysia

Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Penglibatan pekerja adalah penting kerana apabila pekerja terlibat dalam kerja mereka, maka akan meningkatkan keuntungan dan produktiviti organisasi dengan peningkatan prestasi. Oleh yang demikian, pekerja akan setia dan tidak mempunyai niat untuk meninggalkan organisasi kerana pekerja lebih komited dan fokus dengan kerja mereka. Dalam mengekalkan penglibatan pekerja yang baik, gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi perlu dipraktikkan dengan baik dan berkesan. Sebanyak 351 soal selidik digunakan untuk analisis. Analisis faktor dijalankan untuk mengenalpasti kewujudan dimensi-dimensi baharu kepada pemboleh ubah dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa penglibatan pekerja mempunyai tiga dimensi iaitu semangat, dedikasi dan penyerapan. Gaya kepimpinan transformasi mempunyai tiga dimensi iaitu pengaruh idea, motivasi inspirasi dan rangsangan intelektual, manakala gaya kepimpinan transaksi pula mempunyai tiga dimensi iaitu ganjaran luar jangka atau kontingen, pengurusan dengan pengecualian (aktif) dan pengurusan dengan pengecualian (pasif). Dapatan kajian melalui analisis regresi menunjukkan bahawa penglibatan pekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi. Kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idea) mempengaruhi penglibatan pekerja (semangat dan dedikasi). Manakala bagi gaya kepimpinan transaksi hanya dimensi pengurusan dengan pengecualian (pasif) sahaja yang jelas mempengaruhi penglibatan pekerja (semangat). Bagi gaya kepimpinan transformasi (motivasi) telah dibuktikan di mana ia mempengaruhi penglibatan pekerja (dedikasi) dan gaya kepimpinan transaksi (ganjaran kontingen) pula mempengaruhi penglibatan pekerja (penyerapan). Hal ini membuktikan bahawa gaya kepimpinan menjadi penentu penglibatan pekerja di dalam organisasi. Kajian ini dibataskan dengan hanya menjalankan kajian di pelabuhan Pulau Pinang. Dicapai agar penyelidikan di masa hadapan perlu menjalankan kajian ke atas beberapa pelabuhan untuk mencapai maklumat yang lebih kukuh dan lengkap.

Kata Kunci: Penglibatan pekerja, gaya kepimpinan transformasi, gaya kepimpinan transaksi

ABSTRACT

Employee involvement is important because when employees are involved in their work, it will increase the profitability and productivity of the organization with increased performance. As such, employees will be loyal and have no intention of leaving their organization as the employees are more committed and focused in their work. To maintain good employee engagement, transformational leadership styles and transaction leadership styles need to be well-trained and effective. 351 questionnaires were usable for analysis. Factor analysis was conducted to identify the emergence of new dimensions in the variables in this study. The results show that employee involvement has three dimensions, namely spirit, dedication and absorption. The leadership style of transformation has three dimensions namely the influence of ideas, inspirational motivation and intellectual stimulation; while the leadership style of transaction has three dimensions, namely contingent reward, management with exception (active) and management with exception (passive). The findings of the study through regression analysis show that employee involvement has a significant relationship with the leadership style of transformation and the transaction leadership style. This study shows that transformation leadership style (influence of ideas) influences employee involvement (spirit and dedication). Meanwhile, the transaction leadership style is the dimension of management with exception (passive) only which clearly influences employee involvement (spirit). For the transformation leadership style (motivation) has been proven in which it affects employee involvement (dedication) and transaction leadership style (contingent reward) also influences employee involvement (absorption). This proves that leadership style is the determinant of employee engagement within the organization. The limitation of this study is that it the study was conducted mostly at Penang Port. It is proposed that future researcher should conduct studies on several ports to achieve more solid and complete information.

Keywords: Employee involvement, transformational leadership, transactional leadership.

PENGHARGAAN

Bersyukur kepada Tuhan kerana mengurniakan kesihatan, masa, kekuatan dan pengetahuan kepada saya untuk menyelesaikan tesis Master ini. Pertama sekali saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada Universiti Utara Malaysia kerana memberi peluang dan sokongan kepada saya untuk menghasilkan tesis ini. Ucapan penghargaan juga ditujukan kepada kedua-dua penyelia tesis, Dr. Muhammad Shukri Bin Bakar dan En Mohd Fadzil Bin Mohd Husin yang telah banyak memberi tunjuk ajar serta nasihat dan sokongan sepanjang proses penyelidikan dan penulisan tesis ini.

Tidak lupa juga kepada kedua-dua ibu bapa saya Tan Huan Lim, Wong Lai Koon, isteri tercinta saya Ng shea Lin, anak-anak saya Tan Ke Han, Tan Ke Jeng dan Tan Ke Jin serta semua adik beradik saya, terima kasih segala sokongan, kesabaran, doa dan juga semangat yang diberikan kepada saya membolehkan saya meneruskan pengajian saya sehingga ke satu tahap yang lebih tinggi.

Saya juga ingin mendedikasikan ucapan penghargaan kepada rakan-rakan seperjuangan, pensyarah-pensyarah di Universiti Utara Malaysia yang sanggup berkongsi ilmu, maklumat dan segala bantuan yang saya dapatkan khususnya dalam menyiapkan tesis ini.

Yang terakhir saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada semua lapisan staf Pelabuhan Pulau Pinang yang sentiasa memberi pertolongan dan kerjasama yang baik sepanjang proses menyiapkan penyelidikan ini. Tanpa bantuan mereka tidak dapat menyiapkan penyelidikan ini.

ISI KANDUNGAN

	KEBENARAN MERUJUK	i
	ABSTRAK	ii
	ABSTRACT	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ISI KANDUNGAN	v
	SENARAI LAMPIRAN	xi
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xv
	SENARAI SINGKATAN	xvi
1	Pengenalan	
1.1	Latar Belakang Kajian	1
1.2	Latar Belakang Syarikat	4
1.3	Penyataan Masalah	6
1.4	Persoalan Kajian	11
1.5	Objektif Kajian	11
1.6	Kepentingan Kajian	12
1.7	Skop Kajian	13
1.8	Definisi Terma Kajian	13
1.9	Organisasi Kajian	14
1.10	Kesimpulan	15

2	KAJIAN LITERATUR	
2.1	Penglibatan Pekerja	16
2.1.1	Dimensi Penglibatan Pekerja	19
2.1.2	Kajian-Kajian lepas yang berkaitan dengan penglibatan pekerja	23
2.2	Kepimpinan	26
2.2.1	Pengaruh Gaya Kepimpinan	29
2.2.2	Gaya Kepimpinan Transformasi	30
2.2.3	Gaya Kepimpinan Transaksi	34
2.2.4	Perbezaan antara Kepimpinan Transformasi dan Kepimpinan Transaksi	38
2.3	Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Penglibatan Pekerja	39
2.4	Kesimpulan	42
3	KAJIAN METHODOLOGI	
3.1	Jenis Kajian	43
3.2	Kerangka Kajian	44
3.2.1	Pembangunan Hipotesis	44
3.3	Populasi dan Sampel	48
3.3.1	Kerangka Sampel	49
3.4	Jenis Data	49
3.4.1	Data Utama	49
3.4.2	Data Kedua	50
3.5	Instrumen Kajian	50

3.5.1	Instrumen Pengukuran	52
3.5.2	Konsistensi Dalaman	54
3.6	Ujian Perintis	55
3.6.1	Ujian Kebolehpercayaan	55
3.6.2	Ujian Kesahan	56
3.7	Pemeriksaan Data	57
3.7.1	Data Normal	57
3.7.2	Linear	58
3.7.3	Titik Terpencil	58
3.8	Analisis Faktor	58
3.8.1	Putaran Varimax	59
3.8.2	Kaiser Meyer Olkin Test (KMO), Bartlett's Test & MSA	59
3.8.3	Nilai Eigen	61
3.8.4	<i>Rotated Component Matrix</i>	61
3.8.5	Beban Faktor	61
3.9	Analisis Data	62
3.9.1	Kolerasi antara pemboleh ubah	63
3.10	Analisis Regresi	64
3.10.1	Syarat pengujian regresi berganda	65
3.10.2	Nilai R^2	66
3.10.3	Nilai F	67
3.10.4	Nilai Beta (β)	67
3.11	Rumusan	67
4.	DAPATAN PENYELIDIKAN	

4.1	Pengenalan	69
4.2	Kadar Responden	69
4.3	Pemeriksaan Data	72
	4.3.1 Data Normal	72
	4.3.2 Ujian Linear	73
	4.3.3 Ujian Titik Terpencil (Outliers)	74
4.4	Analisis Faktor	75
	4.4.1 Beban Faktor	79
4.5	Analisis Keberangkalian selepas Analisis Faktor	87
4.6	Analisis Korelasi	87
4.7	Analisis Regresi	89
	4.7.1 Analisis Regresi antara Penglibatan Pekerja (Semangat) dengan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Gaya Kepimpinan Transaksi	89
	4.7.2 Analisis Regresi antara Penglibatan Pekerja (Dedikasi) dengan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Gaya Kepimpinan Transaksi	90
	4.7.3 Analisis Regresi antara Penglibatan Pekerja (Penyerapan) dengan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Gaya Kepimpinan Transaksi	92
4.8	Rumusan Hipotesis	93
4.9	Kesimpulan	95

5	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
5.1	Pengenalan	96
5.2	Penglibatan Pekerja dalam Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd.	96
5.3	Pengaruh antara Gaya Kepimpinan terhadap Penglibatan Pekerja	98
5.3.1	Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi terhadap Semangat	98
5.3.2	Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi terhadap Dedikasi	100
5.3.3	Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi terhadap Penyerapan	101
5.4	Limitasi Kajian	103
5.5	Cadangan kepada Organisasi	105
5.6	Cadangan untuk Kajian masa Depan	107
5.7	Kesimpulan	108
	RUJUKAN	109
	LAMPIRAN 1 (BORANG SOAL SELIDIK)	119
	LAMPIRAN 2 (DESKRIPSI DEMOGRAFI RESPONDEN)	125
	LAMPIRAN 3 (PEMERIKSAAN DATA)	127
	LAMPIRAN 4 (ANALISIS FAKTOR)	130

LAMPIRAN 5 (ANALISIS KORELASI)	132
LAMPIRAN 6 (ANALISIS REGRESI)	135



SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 – Soal Selidik	119
LAMPIRAN 2 – Deskripsi Demografi Responden	125
LAMPIRAN 3 – Pemeriksaan Data (Data Screening)	127
LAMPIRAN 4 – Analisis Faktor	130
LAMPIRAN 5 – Korelasi	132
LAMPIRAN 6 – Analisis Regresi	135



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Carta Organisasi Pelabuhan Pulau Pinang	5
Jadual 2.1	Ringkasan Definisi Penglibatan Pekerja	18
Jadual 2.2	Perbezaan antara Kepimpinan dan Pengurusan	27
Jadual 2.3	Ciri-Ciri Kepimpinan Transformasi dan Kepimpinan Transaksi	38
Jadual 3.1	Kerangka Sampel	49
Jadual 3.2	Jumlah Pengukuran	52
Jadual 3.3	Konsistensi Dalaman Pembolehubah – Pembolehubah	54
Jadual 3.4	Keputusan Kebolehpercayaan untuk Ujian Perintis	56
Jadual 4.1	Rumusan Pengagihan Soal Selidik	70
Jadual 4.2	Ciri-Ciri Demografi Responden	70
Jadual 4.3	Nilai Skewness dan Kurtosis	72
Jadual 4.4	Ujian KMO dan Barlett's untuk Penglibatan Kerja	76
Jadual 4.5	Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Penglibatan Kerja	77
Jadual 4.6	Ujian KMO dan Barlett's untuk Gaya Kepimpinan Transformasi	77
Jadual 4.7	Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Gaya Kepimpinan Transformasi	78

Jadual 4.8	Ujian KMO dan Barlett's untuk Gaya Kepimpinan Transaksi	78
Jadual 4.9	Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Gaya Kepimpinan Transaksi	79
Jadual 4.10	Nilai Eigen untuk Penglibatan Kerja	80
Jadual 4.11	Matriks Komponen Berputar untuk Penglibatan Kerja	81
Jadual 4.12	Nilai Eigen untuk Gaya Kepimpinan Transformasi	82
Jadual 4.13	Matriks Komponen Berputar untuk Gaya Kepimpinan Transformasi	83
Jadual 4.14	Nilai Eigen untuk Gaya Kepimpinan Transaksi	85
Jadual 4.15	Matriks Komponen Berputar untuk Gaya Kepimpinan Transaksi	85
Jadual 4.16	Keputusan Keberangkalan Setiap Pemboleh ubah	87
Jadual 4.17	Keputusan Korelasi antara Pengaruh Idea, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Semangat, Dedikasi dan Penyerapan	88

Jadual 4.18	Keputusan Korelasi antara Ganjaran Kontigen, Pengurusan dengan Pengecualian (Aktif), Pengurusan dengan Pengecualian (Pasif), Semangat, Dedikasi dan Penyerapan	88
Jadual 4.19	Keputusan Regresi antara Semangat, Pengaruh Idea, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Ganjaran Kontigen, Pengurusan oleh Pengecualian (pasif) dan Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)	90
Jadual 4.20	Keputusan Regresi antara Dedikasi, Pengaruh Idea, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Ganjaran Kontigen, Pengurusan oleh Pengecualian (pasif) dan Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)	91
Jadual 4.21	Keputusan Regresi antara Penyerapan, Pengaruh Idea, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Ganjaran Kontigen, Pengurusan oleh Pengecualian (pasif) dan Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)	93
Jadual 4.22	Rumusan Ujian Hipotesis	93

SENARAI RAJAH

Rajah 3.1	Kerangka Konseptual	44
Rajah 4.1	Titik Berselarak tentang Penglibatan Pekerja dan Kepimpinan Transformasi	73
Rajah 4.2	Titik berselarak tentang penglibatan kerja dan kepimpinan transformasi	74



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI SINGKATAN

SPSS Statistical Package for Social Science

KMO Kaiser-Mayer-Olkin

VIF Variance Inflation Factor

MSA Measures of Sampling Adequency



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pengenalan

Kajian ini meneroka gambaran keseluruhan syarikat pembekal perkhidmatan logistik ke arah kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap penglibatan pekerja. Bab ini membincangkan tentang latar belakang masalah kajian dalam subjek, soalan kajian dan objektif kajian. Dalam bab ini, menerangkan tentang kepentingan dan juga batasan kajian.

1.1 Latar Belakang Kajian

Dalam sesebuah organisasi, majikan memainkan peranan tanggungjawab yang penting untuk mengambil pekerja yang sesuai dengan kerja dan dapat membantu untuk mencapai objektif organisasi. Oleh yang demikian, pekerja juga dilihat sebagai aset utama kepada organisasi yang mana tanpa pekerja, sesebuah organisasi tidak dapat menghasilkan barangan dan perkhidmatan. Pekerja merupakan individu yang diupah oleh pihak pengurusan untuk mempamerkan kemahiran, kepakaran, bakat dan pengetahuan mereka yang berkaitan dengan deskripsi kerja untuk mencapai objektif organisasi. Oleh yang demikian, pekerja yang mempunyai pemikiran yang positif, tahap tenaga yang tinggi dan berdedikasi dengan tugas adalah merupakan pekerja yang mempunyai penglibatan tinggi dalam organisasi. Konsep penglibatan dilihat sebagai satu faktor yang penting dalam bidang pengurusan

sumber manusia yang mana dibuktikan oleh penyelidikan lepas berkaitan dengan penglibatan kerja dan kesetiaan terhadap organisasi. Sejak 20 tahun yang lalu terdapat banyak isu yang telah dibangkitkan pada penglibatan pekerja dari pelbagai sumber manusia yang mempunyai gambaran tentang penglibatan pekerja sebagai positif, memenuhi, dedikasi dan penyerapan dalam kerja (Schaufeli, 2013). Secara umumnya, penglibatan adalah mewakili tiga dimensi iaitu tenaga, dedikasi dan penyerapan. Tenaga merujuk kepada tahap tenaga dan daya tahan mental yang tinggi semasa bekerja, manakala dedikasi merujuk kepada kesopanan dan dedikasi dalam tugas termasuklah pemikiran yang positif dan juga mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja. Penyerapan pula merujuk kepada perasaan gembira, tumpuan sepenuhnya kepada kerja dan merasai hebat dalam menjalankan kerja yang diberikan (Schaufeli, 2002; Hubpages, 2009; Lockwood, 2007).

Penglibatan pekerja adalah penting kerana apabila pekerja terlibat dalam kerja mereka, maka ia akan meningkatkan keuntungan dan produktiviti organisasi dengan prestasi yang meningkat. Oleh yang demikian, pekerja akan setia dan tidak mempunyai niat untuk meninggalkan organisasi mereka yang mana pekerja lebih komited dan fokus dengan kerja mereka (Omar, Anuar, Majid & Johari, 2012). Walau bagaimanapun, pada masa kini penglibatan pekerja adalah kritikal untuk pengurus kerana pekerja yang berbeza mempunyai tingkah laku yang berbeza terhadap pekerjaan mereka seperti pasif, ketidakhadiran dan tidak gembira. Apabila pekerja berasa tidak gembira dengan kerja mereka dan selalu tidak hadir, maka secara tidak langsung pekerja akan mendorong kepada pengunduran kerja dalam organisasi. Pengunduran pekerja berlaku kerana kekurangan minat dan tumpuan

terhadap tugas yang diberikan yang mana ia membawa kepada kemerosotan produktiviti organisasi seperti yang dilaporkan oleh *The Gallup Organization* mentaksirkan terdapat USD 22 juta kos pekerja tidak aktif dalam penglibatan kerja termasuklah kehilangan produktiviti, ketidakhadiran dan isu-isu yang berkaitan dengan moral yang rendah (Fink, 2014). Fenomena ini akan mendorong pengurus untuk mengurangkan pekerja yang tidak melibatkan diri atau sama ada memuatkan pekerja secara peribadi kepada niat untuk meninggalkan organisasi dalam situasi ini. Oleh yang demikian, pihak pengurusan perlu menanggung semua jenis kos pusing ganti apabila pekerja berhenti seperti kos latihan, kos pengambilan, kos masa dan kos tenaga kerja untuk masa depan (Berry & Morris, 2008).

Dalam meningkatkan penglibatan pekerja, pemimpin memainkan peranan yang penting kerana pemimpin dapat mempengaruhi, berkongsi dan menyampaikan maklumat syarikat secara berkesan terhadap pekerja. Menurut Taran, Shuck, Gutierrez dan Baralt (2009) menyatakan bahawa organisasi perlu mengambil masa untuk membangunkan sepenuhnya penglibatan pekerja dan pemimpin perlu menjadi individu penting dalam memberi sokongan kepada rakan-rakan di tempat kerja. Kajian kepimpinan transformasi menjadi lebih ketara memberi kesan kepada penglibatan (Saks, 2006). Kepimpinan transformasi dianggap sebagai satu proses untuk mencapai matlamat berkumpulan melalui pemahaman bersama pemimpin dan pengikut ke arah pencapaian perubahan dalam organisasi (Burn, 1978). Rafferty dan Griffin (2004) meneliti semula model yang dibangunkan oleh Bass (1985) untuk mengenalpasti lima dimensi kepimpinan transformasi iaitu visi, komunikasi inspirasi, kepimpinan sokongan, ransangan intelek dan pengiktirafan peribadi (Keskes, 2013).

Kepimpinan transaksi adalah gaya kedua yang dikenal pasti dalam gaya kepimpinan. Kepimpinan transaksi merujuk kepada pertukaran dinamik antara pemimpin dan orang bawahan mereka di mana pemimpin menetapkan matlamat tertentu, memantau kemajuan dan mengenal pasti ganjaran yang boleh diharapkan kepada pencapaian matlamat (Bass, 1985 & Burns, 1978). Model Bass menunjukkan bahawa kepimpinan transaksi mempunyai tiga dimensi iaitu ganjaran kontinjen, pengurusan pengecualian dan *laissez-faire*. Ganjaran kontinjen merujuk kepada pemimpin memberitahu orang lain apa yang perlu dilakukan untuk mendapat ganjaran dan pengiktirafan pencapaian mereka. Manakala pengurusan pengecualian pula merujuk kepada pemimpin memberitahu orang lain berkenaan dengan keperluan kerja. Akhir sekali, *laissez-faire* merujuk kepada pemimpin yang membiarkan orang lain untuk melakukan keputusan mereka sendiri (Keskes, 2013; Rafferty & Griffin, 2004).

Kajian ini mengkaji berkenaan dengan penglibatan pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd. Ia adalah sebuah syarikat logistik berdasarkan pembekal khidmat yang terletak di Pelabuhan Utara-Barat Semenanjung Malaysia, Pulau Pinang. Penglibatan pekerja menjadi tumpuan dalam syarikat ini kerana jumlah peletakan jawatan pekerja sentiasa berlaku dalam masa 5 tahun dan kajian ini juga menganggap bahawa gaya kepimpinan boleh mempengaruhi penglibatan pekerja dalam syarikat.

1.2 Latar Belakang Syarikat

Pelabuhan Pulau Pinang terletak di negeri Pulau Pinang, di utara-barat Semenanjung Malaysia. Pelabuhan Pulau Pinang adalah pelabuhan tertua dan paling lama

ditubuhkan di Malaysia. Pelabuhan ini berfungsi sebagai pintu masuk utama untuk perkapalan di negeri-negeri utara Malaysia dan juga wilayah-wilayah selatan Thailand. Dalam usaha untuk mempertingkatkan kecekapan operasi pelabuhan dan untuk meningkatkan lagi penawaran perkhidmatan, Pelabuhan Pulau Pinang telah dikorporatkan pada tahun 1994 dan diswastakan. Pelabuhan Pulau Pinang beroperasi 24/7 dan 365 hari setahun.

Pelabuhan yang strategik di sepanjang Selat Melaka dan merupakan salah satu laluan perkapalan paling sibuk di dunia. Pelabuhan Pulau Pinang dilengkapi sepenuhnya untuk mengendalikan semua jenis kargo seperti bekas, cecair, pukal kering, rehat pukal dan lain-lain; dan menyediakan pelbagai perkhidmatan untuk memenuhi keperluan transit selamat dan cekap melalui terminal dan kemudahan pelabuhan.

Jadual 1.1
Carta Organisasi Pelabuhan Pulau Pinang

Lembaga Pengarah	
Jawatan	Nama
Pengerusi	Dato' Syed Mohammad Syed Murtaza
CEO	Rosihan Adi Baharuddin
Bahagian Operasi	
Ketua Pegawai Operasi	Sasedharan Vasudevan
Pengurus Besar Komersil	Paul Lui Kim Thian
Pengurus Besar Kontena	Hafidzi Zakaria
Ketua Kargo	Anuar Saidin
Ketua Marin	Ruslan Aziz
Ketua Feri & BDS	Khairul Anuar Ahmad
Ketua Terminal Swettenham Pier Cruise	Manoharan Cheria Kannan
Bahagian Kewangan	
Pengurus Besar Kewangan	Radhi Mohamad
Ketua Kewangan & Perancangan Korporat	Norhalina Baharuddin
Ketua Operasi Kewangan	Munzir Musa
Ketua Pengurusan Laporan, Kawalan, Cukai & Inventori	Shamiruddin Mohammed Mydeen

Bahagian Perkhidmatan Teknikal Pengurus Besar Perkhidmatan Teknikal Pengurus Besar Fasiliti Ketua Jurutera Ketua IT	Zaini Mohd Hussain Goh Boon Hua Ang Hooi Wong Sabariah Ismail
Bahagian Korporat & Perundangan Pengurus Besar Korporat Ketua Polis Pelabuhan Ketua Kebakaran dan Kecemasan Ketua OSHE Pengurus Undang-Undang & Tuntutan	Mohd Nizam Tambi Ahmad Mohd Azwadi Abd Rahman Mohd Zulhasri Taib Mohamad Azhar Mohd Nor Nur Sharidah Abdullah
Bahagian Perkhidmatan Sokongan Pengurus Besar Perkhidmatan Sokongan Png. Pegurus Besar Harta Benda Ketua Sumber Manusia Ketua Pentadbiran Ketua Pemorehan	Mohamad Hasli Ramli Mohamad Ares Salim -Kekosongan- Muszaina Md Mustaffa Mohd Desman Annuar Md Desa

Sumber: Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd.

Jadual 1.1 menunjukkan barisan pengurusan syarikat. Jumlah pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang Sdn Bhd adalah 4,148 yang mana termasuklah 386 eksekutif dan 3762 staf operasi. Terdapat lima jabatan operasi utama dalam syarikat perkhidmatan logistik ini iaitu Bahagian Operasi, Kewangan, Perkhidmatan Teknikal, Korporat dan Perundangan, dan Sokongan.

1.3 Penyataan Masalah

Sebuah organisasi tidak boleh membina pasukan yang baik dan profesional dalam bekerja kecuali organisasi itu dapat membangunkan kerjasama dan produktiviti pasukan ke peringkat yang lebih tinggi. Sekiranya amalan Sumber Manusia tidak dipraktik dengan berkesan seperti membangunkan komunikasi dalam yang baik,

maka ia boleh menjejaskan kemahiran perorangan dalam diri setiap pekerja. Pada masa kini, organisasi bergantung kepada kepakaran pekerja kerana kebolehan, pengalaman dan kemahiran pekerja adalah menjadi satu aset yang amat penting kepada pengurus sumber manusia dan pemimpin dalam organisasi (Sullivan, 2012; Alnaqbi, 2011). Sejak sumber manusia dianggap sebagai satu bidang yang bertanggungjawab dalam mengekalkan pekerja dalam organisasi, maka ia Jabatan Sumber Manusia menjadi tulang belakang kepada organisasi untuk mencapai matlamat dengan mengatur pekerja dengan berkesan. Keberkesanan organisasi adalah bergantung kepada pemahaman pekerja terhadap hala tuju korporat yang strategik. Modal insan juga mampu untuk mempengaruhi dasar dan keputusan utama pengurusan dalam meningkatkan pekerja yang sedia ada menjadi lebih setia kepada organisasi (Josh, 2012).

Menurut Coleman (2015), 51% daripada tenaga kerja di Amerika Syarikat tidak terlibat dengan organisasi kerana mereka tidak mempunyai kepercayaan terhadap organisasi. Kesan ini juga lahir apabila nilai peribadi pekerja tidak sejajar dengan nilai syarikat mereka. Selain itu, komunikasi yang lemah, kurang prihatin, tingkah laku yang tidak konsisten dan juga tidak mempunyai kemahiran kepimpinan yang mencukupi telah memberi kesan yang mendalam kepada pekerja untuk meninggalkan syarikat (Bersin, 2014; Leslie, 2009).

Dalam persekitaran kerja di Amerika Syarikat, pemberian faedah seperti gaji dan cuti tidak memberi kesan yang besar dalam penglibatan mereka di tempat kerja. Ini dipersetujui oleh Jim Clifton, Ketua Pegawai Eksekutif Pertubuhan Gallup yang

mana menyatakan bahawa terdapat 60% daripada pekerja yang bekerja untuk kerajaan persekutuan Amerika Syarikat berada dalam keadaan sengsara kerana mereka mempunyai pemimpin yang tidak baik (Zenger & Folkman, 2012). Ini juga disokong oleh Dike (2012), gaji rendah, kerja yang membosankan dan jam kerja tidak fleksibel membawa kepada niat untuk meninggalkan syarikat tetapi lebih mempengaruhi pekerja lagi apabila gaya kepimpinan sesebuah organisasi gagal untuk menetapkan visi yang betul kerana pemimpin mereka sentiasa mengejar visi kepentingan diri dan tidak menghiraukan keadaan pekerja di tempat kerja (Satterfield, 2014).

Dalam konteks tempatan, menurut penyelidikan yang dibuat oleh Perkhidmatan Kelly (2012), ramai pekerja di Malaysia tidak melibatkan diri dalam kerja mereka dengan sepenuhnya kerana mereka merasakan diri tidak diberi tumpuan oleh pihak pengurusan syarikat. Oleh itu, lebih daripada 30% menyatakan bahawa mereka sering berfikir untuk meletakkan jawatan, manakala 58% lagi mengatakan bahawa mereka berhasrat untuk mencari pekerjaan baru dengan majikan lain kerana kekurangan peluang untuk berkembang dalam organisasi semasa. Pekerja di Malaysia tidak hanya beralih pekerjaan untuk meningkatkan kerjaya mereka tetapi secara sukarela berhenti kerana 55% daripada pekerja merasakan bahawa mereka menerima gaji yang tidak kompetitif, 35% daripada pekerja mempunyai kekurangan pengiktirafan dan 21% daripada pekerja lagi mempunyai kekurangan kepercayaan oleh pemimpin dalam organisasi (Insider Malaysia, 2014). Oleh yang demikian, pemimpin memainkan peranan penting terutamanya dalam pemberian pampasan dalam usaha untuk membina tahap penglibatan kerja yang tinggi. Pemimpin yang

sentiasa mengambil berat, memberitahu dan berkongsi tentang keputusan perniagaan strategik, visi dan misi akan membolehkan pekerja untuk menyumbang kepada strategi dan keputusan organisasi sebelum ia dibuat (Sanders, 2012).

Cabaran hari ini bukan sahaja mengekalkan pekerja yang mempunyai bakat tetapi ia juga melibatkan keseluruhannya seperti memahami pemikiran dan hari pekerja pada setiap peringkat kehidupan kerja (Lockwood, 2007). Adalah penting untuk pengurus Sumber Manusia memastikan bahawa pekerja mereka setia terhadap matlamat organisasi kerana apabila pekerja berhenti, maka pihak pengurusan perlu menanggung semua jenis kos pusing ganti termasuklah kos latihan, kos pengiklanan, kos masa dan kehilangan bakat masa depan (Berry & Morris, 2008). Selain itu, pusing ganti merupakan kos bagi pihak pengurusan untuk mengurus bukan hanya dari segi melalui proses pengambilan dan menyediakan latihan untuk pekerja baru tetapi juga kehilangan pekerja berbakat yang pakar dalam skop kerja (Yee, 2012). Oleh yang demikian, penyelidik berminat untuk mengenal pasti faktor yang berkaitan terutamanya gaya kepimpinan yang mungkin dipengaruhi oleh penglibatan pekerja di kalangan pekerja yang bekerja dalam sektor logistik.

Sektor logistik adalah penting kerana kecekapan pemindahan barangan dari sumber rantaian bekalan perlu mempunyai kos yang berpatutan dan perkhidmatan yang boleh diterima supaya ia boleh mengekalkan pelanggan mereka. Walau bagaimanapun, jika terdapat pusing ganti pekerja yang tinggi, maka ia boleh menggambarkan beberapa kekurangan dalam proses logistik. Menurut laporan yang dikeluarkan oleh Jabatan Sumber Manusia Pelabuhan Pulau Pinang jumlah

keseluruhan pekerja mencatatkan seramai 3653 pekerja dalam tahun 2012 di mana pada tahun berikutnya adalah 3799 pekerja dan 340 pekerja berhenti dari pekerjaan mereka.

Pada tahun 2014, bilangan pekerja adalah 3980 pekerja dan 450 pekerja meletak jawatan daripada tugas mereka. Walau bagaimanapun, pada tahun 2015, jumlah pekerja meningkat kepada 4011 tetapi pada tahun seterusnya masih terdapat peletakan jawatan berlaku iaitu 13%. Pada tahun berikutnya, terdapat 550 lebih pekerja berhenti dari pekerjaan mereka, walaupun jumlah bilangan pekerja masih ramai, namun begitu kadar pusing ganti masih berlaku di Pelabuhan Pulau Pinang. Kadar pusing ganti di Pelabuhan Pulau Pinang disiasat kerana hasil daripada penglibatan kerja pekerja. Oleh yang demikian, ini memberi kesan kepada sumber manusia dari segi kos, masa dan usaha. Peletakan jawatan pekerja boleh menyebabkan kos organisasi seperti kos latihan, pengambilan pekerja dan kos produktiviti meningkat dengan tinggi (Lucas, 2013).

Berdasarkan temuduga keluar pekerja, Jabatan Sumber Manusia mendapati bahawa kebanyakan pekerja meninggalkan Pelabuhan Pulau Pinang adalah disebabkan oleh mendapat tawaran yang baik di tempat kerja lain, isu-isu peribadi dan keluarga, melanjutkan pelajaran dan isu-isu disiplin. Walau bagaimanapun, kajian ini juga menekankan berkenaan dengan pengabaian pihak pengurusan dalam peranan kepimpinan. Oleh yang demikian, penyelidik juga ingin meneroka tentang kesan antara gaya kepimpinan dan penglibatan pekerja di persekitaran kerja.

1.4 Persoalan Kajian

Persoalan kajian dirumuskan seperti berikut:

- i. Adakah terdapat pengaruh antara pengaruh ideal dan penglibatan pekerja?
- ii. Adakah terdapat kesan antara motivasi inspirasi dan penglibatan pekerja?
- iii. Adakah terdapat kesan antara simulasi intelektual dan penglibatan pekerja?
- iv. Adakah terdapat pengaruh antara pertimbangan individu dan penglibatan pekerja?
- v. Adakah terdapat kesan ganjaran kontinjen dan penglibatan pekerja?
- vi. Adakah terdapat kesan pengurusan pengecualian dan penglibatan pekerja?

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini mempunyai objektif kajian seperti berikut:

- i. Untuk menentukan pengaruh antara pengaruh ideal dan penglibatan pekerja.
- ii. Untuk menyiasat pengaruh antara motivasi inspirasi dan penglibatan pekerja.
- iii. Untuk meneroka pengaruh antara simulasi intelektual dan penglibatan pekerja.
- iv. Untuk menentukan pengaruh antara pertimbangan individual dan penglibatan pekerja.
- v. Untuk menyiasat pengaruh antara ganjaran kontinjen dan penglibatan pekerja.
- vi. Untuk meneroka pengaruh antara pengurusan pengecualian dan penglibatan pekerja.

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini berpotensi akan menambah pengetahuan kepada syarikat-syarikat logistik khususnya dalam bidang Sumber Manusia. Kajian ini menjelaskan lagi tentang faktor-faktor yang berkaitan ke arah penglibatan pekerja dalam organisasi.

Kajian ini juga akan mengenal pasti kepentingan tentang kemahiran kepimpinan dalam membangunkan penglibatan pekerja secara keseluruhan. Tambahan itu, kajian ini akan mendapati bahawa penyelidikan dalam penglibatan pekerja ini adalah terbukti mempengaruhi prestasi pekerja di mana majikan bertanggungjawab untuk mengambil peranan yang aktif untuk mengesan kemajuan pekerja mereka dengan melabur dalam strategi pengurusan bakat seperti menyediakan latihan dan program pembangunan. Secara tidak langsung, program pembangunan ini akan mewujudkan pelan pertumbuhan kerjaya yang boleh mempengaruhi pekerja supaya sentiasa komited dan setia kepada organisasi.

Dalam kajian ini juga mencadangkan kepada organisasi berkenaan dengan amalan kepimpinan oleh pengurusan. Pihak pengurusan perlu menjadi contoh yang baik untuk pekerja mereka dengan meningkatkan motivasi melalui amalan gaya kepimpinan. Oleh yang demikian, peningkatan penyertaan dan penglibatan pekerja boleh membantu organisasi untuk membina kerja berpasukan yang strategik.

Penyelidik berharap kajian ini akan memberi idea-idea dan juga kesedaran kepada pihak pengurusan organisasi berkenaan dengan penglibatan pekerja serta garis panduan untuk mengawal pekerja supaya dapat meningkatkan lagi tahap penglibatan

pekerja dalam organisasi. Selain itu, penyelidik juga berharap bahawa dapatan kajian ini dapat mencapai tahap yang tinggi dalam penglibatan pekerja dan juga meningkatkan lagi kesetiaan pekerja yang sedia ada dalam organisasi. Justeru itu, kajian ini dapat meningkatkan kesusasteraan di Malaysia yang dan juga meningkatkan lagi pemahaman mereka berkaitan dengan penyelidikan penglibatan pekerja dalam organisasi.

1.7 Skop dan Batasan Kajian

Skop kajian ini memberi tumpuan kepada pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang Sdn Bhd, Pulau Pinang. Bilangan pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang Sdn Bhd adalah 4,148 termasuklah 386 pekerja peringkat eksekutif dan 3,762 pekerja operasi. Fokus kajian ini adalah kepada lima jabatan utama iaitu Bahagian Operasi, Kewangan, Perkhidmatan Teknikal, Korporat dan Perundangan, dan Sokongan.

Kajian ini hanya memberi tumpuan kepada kesan gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap penglibatan pekerja.

1.8 Definisi Terma

Penglibatan Pekerja – Penglibatan pekerja dilihat sebagai bertentangan dengan konsep “*burnout*” yang mana terdiri daripada tiga dimensi iaitu seseorang yang mempunyai semangat dan berprestasi yang baik walaupun menghadapi beberapa situasi yang mencabar, dedikasi menggambarkan kebanggaan, semangat dan inspirasi seseorang kepada kerja, dan penyerapan yang menggambarkan seseorang yang

menumpukan perhatian kepada pekerja yang diberikan oleh pihak pengurusan (Schaufeli, 2013).

Kepimpinan Transformasi – Proses untuk mencapai matlamat kolektif melalui motif hubungan bersama antara pemimpin dan pengikut ke arah pencapaian perubahan dalam organisasi (Keskes, 2013).

Kepimpinan Transaksi – Pertukaran dinamik antara pemimpin dan pengikut di mana pemimpin menetapkan matlamat tertentu, memantau kemajuan dan mengenal pasti ganjaran yang boleh diharapkan kepada pencapaian matlamat. Ini melibatkan proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut yang bertujuan untuk meningkatkan pematuhan pengikut kepada pemimpin dan peraturan organisasi (Keskes, 2013).

1.9 Organisasi Kajian

Kajian ini dibahagikan kepada tiga bab. Bab pertama iaitu pengenalan kajian yang mana mewujudkan latar belakang kajian dan mengenal pasti masalah kajian yang berlaku, persoalan kajian, objektif kajian, skop dan batasan kajian, kepentingan kajian, definisi terma dan organisasi kajian. Bab kedua menjelaskan tentang kajian kesusasteraan yang berkaitan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian seperti gaya kepimpinan transformasi, gaya kepimpinan transaksi dan penglibatan pekerja. Bab ketiga menerangkan tentang kaedah penyelidikan yang diterima pakai iaitu berkenaan dengan rangka kajian, reka bentuk kajian yang terdiri daripada

persampelan, hipotesis, pengukuran pemboleh ubah, pengumpulan data dan teknik analisis data.

1.10 Kesimpulan

Bab ini menerangkan tentang penyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian, definisi terma kajian dan organisasi kajian. Bab seterusnya menjelaskan berkenaan dengan kajian kesusasteraan yang berkaitan kepada kajian ini seperti gaya kepimpinan transformasi, gaya kepimpinan transaksi dan penglibatan pekerja. Dalam bab ini juga penyelidik menjawab soalan-soalan asas seperti apakah gaya kepimpinan transformasi, apakah gaya kepimpinan transaksi, apakah penglibatan pekerja dan apakah hubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terdapat dalam kajian ini.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.0 Pengenalan

Bab ini bermula dengan definisi konsep penglibatan pekerja yang telah diterokai oleh penyelidik-penyelidik lepas. Kajian ini mengambil langkah untuk meneroka berkenaan dengan penglibatan pekerja. Dalam kajian ini, kerangka koseptual akan dibincangkan dengan lebih terperinci. Tujuan kajian literature ini adalah untuk mencadangkan rangka kerja yang menghubungkan pemahaman yang lebih baik antara gaya kepimpinan dan penglibatan pekerja di sebuah syarikat logistik.

2.1 Penglibatan Pekerja

Lebih dua dekad yang lalu, penglibatan pekerja telah mendapat populariti dalam bidang sumber manusia kerana ia dilihat sebagai satu faktor yang penting untuk mengekalkan pekerja dalam sesebuah organisasi. Dalam konteks penyelidikan, penglibatan merupakan tanggungjawab pekerja dalam organisasi (Kahn, 1990). Selain itu, individu juga boleh menyatakan yang mana penglibatan dilihat melalui sumbangan secara fizikal terhadap kerja, menjana idea-idea di tempat kerja dan emosi yang melibatkan peranan prestasi mereka. Sejajar dengan itu, penglibatan pekerja merupakan konstruk yang berbeza dan unik yang mana terdiri daripada komponen kognitif, emosi dan tingkah laku yang dikaitkan dengan peranan prestasi individu (Saks, 2006).

Sehubungan itu, organisasi Gallup mentakrifkan penglibatan pekerja sebagai orang yang bekerja dengan penuh semangat dan kesetiaan terhadap organisasi serta sentiasa membangunkan organisasi ke arah kemajuan (GMJ, 2006). Walau bagaimanapun, *International Survey Research* (ISR) mentakrifkan penglibatan pekerja sebagai suatu proses di mana organisasi meningkatkan komitmen dan kesinambungan pekerjaanya kepada pencapaian keputusan pihak atasan. Di samping itu, Dell Inc. melihat penglibatan pekerja sebagai keperluan komitmen rasional dan komitmen emosi pekerja dengan cara yang membawa kepada usaha yang luar biasa (Vance, 2006). Selain itu, penglibatan pekerja juga dilihat berlaku apabila seseorang pekerja aktif dan sentiasa mengambil bahagian dalam organisasi (Shaw, 2005).

Dalam konteks perniagaan penglibatan pekerja dilihat dalam pelbagai cara. Penglibatan pekerja merupakan suatu keadaan psikologi di mana pekerja melaksanakan kerja pada tahap standard yang tinggi dan berminat dengan kerja tersebut (Mercer, 2007 & Bakker, 2013). Menurut Hewitt (2009), penglibatan pekerja dilihat kepada tiga tingkah laku iaitu cakap, tinggal dan berjuang. Pertama, cakap merujuk kepada pemikiran positif tentang organisasi kepada rakan-rakan, pekerja dan pelanggan. Kedua, tinggal merujuk kepada keinginan untuk menjadi sebahagian daripada organisasi walaupun mempunyai niat untuk meninggalkan organisasi. Ketiga, berjuang merujuk kepada inisiatif untuk menyumbang prestasi mereka ke arah kejayaan organisasi (Bakker, 2013). Oleh yang demikian, penglibatan pekerja adalah gabungan antara keadaan pemikiran dan kesetiaan terhadap organisasi.

Jadual 2.1 menunjukkan ringkasan definisi berkenaan dengan penglibatan pekerja oleh penulis dan pengamal. Kesemua mereka mempunyai perspektif mereka sendiri mengenai apa yang sebenarnya tentang penglibatan pekerja.

Jadual 2.1
Ringkasan definisi penglibatan pekerja

Penyelidik	Definisi
Kahn (1990)	Pemanfaatan pekerja organisasi kepada tanggungjawab mereka. Individu juga boleh menonjolkan diri mereka dari segi fizikal, kognitif dan emosi semasa prestasi peranan.
The Corporate Leadership Council (2004)	Perhubungan kognitif pekerja untuk kerja atau organisasi dan tingkah laku seterusnya yang mana mereka menerangkan tentang kerja yang dilakukan.
Bates (2004)	Lampiran emosi yang memuncak terhadap sesuatu kerja, organisasi, pengurus atau rakan sekerja.
Seijts dan Crim (2006)	Pekerja yang terlibat adalah mereka yang mempunyai emosi berhubung dengan organisasi dan kognitif yang berwaspada.
CIPD (2007)	Gabungan komitmen kepada organisasi dan nilai-nilai serta kesediaan untuk membantu rakan sekerja.
Ellis dan Sorensen (2007)	Definisi dua dimensi penglibatan pekerja yang meliputi apa yang perlu dilakukan di tempat kerja. Penglibatan pekerja seharusnya perlu ditakrif dan dinilai dalam konteks produktiviti, dan kedua-dua dimensi ini diperlukan untuk mencapai prestasi dan produktiviti yang baik.
	Penglibatan pekerja merangkumi kepada tiga dimensi iaitu (1)

	rasional yang merujuk kepada bagaimana peerja memahami peranan dan tanggungjawab mereka; (2) emosi dilihat sebagai berapa banyak semangat yang mereka bawa kepada rakan sekerja dan organisasi; (3) motivasi yang merujuk kepada bagaimana mereka sanggup untuk melabur usaha budi bicara bagi melaksanakan peranan mereka dengan baik.
Tinline dan Crowse (2010)	Pekerja dihubungkan dengan organisasi dalam apa-apa usaha budi bicara mereka sama ada secara kerelaan ataupun sentiasa bersedia untuk bertindak dengan lebih jauh untuk organisasi mereka.

Dari definisi yang dinyatakan di atas menunjukkan bahawa ramai penyelidik mempunyai idea dan pandangan mengenai penglibatan pekerja. Oleh yang demikian, penglibatan pekerja dalam organisasi logistik adalah merujuk kepada satu keadaan di mana kerja individu untuk keghairahan organisasi, keikhlasan, menyumbang usaha mereka bagi mencapai kejayaan organisasi dan kesetiaan terhadap organisasi.

2.1.1 Dimensi Penglibatan Pekerja

Konsep pertama berkenaan dengan penglibatan adalah diperkenalkan oleh Khan (1990) yang menerangkan tentang bagaimana individu terlibat secara peribadi dan tidak terlibat di tempat kerja. Penglibatan pekerjaan dilihat sebagai pemanfaatan diri ahli organisasi untuk peranan kerja di mana ia dapat ditonjolkan dari segi fizikal, kognitif dan emosi semasa prestasi peranan mereka (Kahn, 1990; Schaufeli, 2013; Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss, 2008). Penglibatan fizikal merujuk kepada

pekerja yang menggunakan keadaan fizikal dan mental dalam tugas mereka, manakala penglibatan kognitif merujuk kepada keperluan untuk pekerja memberi tumpuan kepada matlamat organisasi dan kesedaran tentang pulangan yang optimum kepada usaha kerja mereka. Emosi pula merujuk kepada pekerja yang merasa berhubung dan mempercayai terhadap organisasi dan rakan sekerja (Cartwright, 2014). Sehubungan itu, Khan (1990) melihat terdapat tiga keadaan psikologi yang kepada hubungan iaitu keadaan, keselamatan dan ketersediaan. “Sebaliknya, pelepasan merujuk kepada seorang individu yang merasa bosan dengan tugas, kurang semangat dan mempunyai niat untuk berhenti dari pekerjaan (Lee, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004). Walau bagaimanapun, teori konsep Kahn mempunyai kelemahan kerana tidak mengambil kira atau kekurangan bahan bacaan mengenai penglibatan pekerja pada masa itu dan hanya bergantung kepada konstruk psikologi lain seperti penglibatan kerja dan komitmen di tempat kerja (Bakar, 2012). Selain itu, penyelidikan mengenai penglibatan pekerja telah berkembang ke arah dimensi baru seperti membangunkan model *burnout* dan memperkenalkan pendekatan multidimensi penglibatan pekerja (Maslach & Leiter, 1997; Saks, 2006). Walau bagaimanapun, dalam kajian ini menggunakan tiga faktor perlibatan yang dibuat oleh Schaufeli et al. (2002), dikonsepskan kepada tiga faktor iaitu tenaga, dedikasi dan penyerapan. Sehubungan itu, pengukuran *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) dipilih sebagai pengukuran yang sesuai berkaitan dengan penglibatan pekerja (Ghadi, 2012).

Tiga model faktor penglibatan telah disokong oleh populariti, yang paling kerap digunakan dan diambil untuk kajian kesusasteraan (Ghadi, 2012; Mcbain, 2006; Chughtai & Buckley, 2008; Simpson, 2009; Wefald, 2011). Seterusnya, kajian mengenai penglibatan pekerja adalah agak baru yang mana tiga model faktor

penglibatan adalah membantu untuk membezakan dari segi lain yang berkaitan seperti kepuasan kerja, penglibatan dan bekerja dengan bersungguh-sungguh (Ghadi, 2012; Bakker, 2009; Wefald & Downey, 2009a; Shuck, 2011). Akhir sekali, untuk kajian ini tiga model faktor penglibatan diambil untuk mengenal pasti berkenaan dengan kekuatan dan kelemahan dalam setiap dimensi terutamanya ke arah penglibatan pekerja dalam organisasi (Ghadi, 2012).

Penglibatan pekerja sebagai positif, memenuhi, kerja-kerja yang berhubungan dengan ciri-ciri seperti tenaga, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli, 2013). Ketiga-tiga faktor model menyediakan konsep yang paling tepat, sah dan perkonsepsian yang menyeluruh. Tenaga dicirikan oleh tahap tenaga yang tinggi dan daya ketahanan mental semasa bekerja, keinginan untuk melabur usaha dalam kerja dan dapat bertahan dengan kesusahan kerja (Schaufeli, 2002). Tenaga juga merujuk kepada konstruk yang berkesan, tenaga pengalaman yang subjektif dan kehidupan di tempat kerja (Sonnentag & Niessen, 2008; Shirom, 2004; Peterson & Seligman, 2004). Selain itu, tenaga juga didefinisikan sebagai tenaga kekuatan fizikal, tenaga emosi dan kecergasan kognitif (Shirom, 2004; Sonnentag & Niessen, 2008). Seseorang boleh dibezakan daripada pengalaman yang bertenaga lain seperti ketegangan dengan perasaan yang positif dan kegembiraan oleh tahap pengaktifan yang tinggi, dengan itu, tenaga adalah penting untuk penglibatan pekerja di tempat kerja (Sonnentag & Niessen, 2008; Nix, Ryan, Manly & Deci, 1999). Oleh yang demikian, kemahiran pekerja terutamanya pemandu lori dalam bidang logistik memerlukan kekuatan fizikal dan mental yang stabil semasa menjalankan tugas harian mereka.

Dimesi kedua penglibatan pekerja adalah dedikasi. Seseorang yang berdedikasi untuk kerja mereka terlibat dan memberikan yang terbaik di tempat kerja. Ia juga mempunyai tujuan dalam kerja dan bersemangat, berinspirasi dan berbangga terhadap kerja mereka (Menguc, Auh, Fisher & Hadded, 2013). Menurut Tavakoli (2015), pekerja yang berdedikasi adalah lebih cenderung kepada penglibatan dalam kerja mereka dan juga penting untuk pertumbuhan jangka panjang dalam mana-mana organisasi. Tambahan itu, dedikasi juga merujuk kepada menepati masa semasa pekerja di tempat kerja yang mana mereka lebih cenderung kepada sopan dan berdedikasi dengan tugas termasuklah berfikiran positif dan juga mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja (Hubpages, 2009). Maka, banyak organisasi logistik membuat permintaan bagi orang-orang yang mahir dalam teknikal terutamanya dalam kawasan pengurusan gudang (University Technical College, 2015).

Penyerapan adalah dimensi yang ketiga dalam penglibatan pekerja. Dimensi ini menggambarkan tentang perasaan kegembiraan, tumpuan penuh dalam kerja dan menyelami dalam satu kerja (Lockwood, 2007). Penyerapan juga merujuk kepada orang yang terlibat dalam keadaan masa yang berlalu dengan cepat dan mempunyai rasa untuk menjadi lampiran dalam kerja walaupun mereka berasa letih sepanjang waktu kerja. Sehubungan itu, pekerja juga cenderung untuk mencari keseronokan dalam menangani setiap tugas yang diberikan (Bakar, 2012). Oleh yang demikian, latihan yang mencukupi diberikan oleh pihak pengurusan untuk pekerja mahir terutamanya di tapak operasi, maka ini sudah mencukupi untuk menyerap dengan keperluan kerja yang berkaitan.

Kesimpulannya, bab ini telah membincangkan tentang perbezaan pemikiran penyelidik dan pengamal berkaitan dengan penglibatan pekerja dalam pelbagai cara. Untuk memperkukuhkan lagi definisi penglibatan pekerja ia memerlukan lebih meluas kerana terdapat banyak konstruk pelanggaran dan pertindihan dalam kawasan kajian. Oleh yang demikian, bab ini dibentang dan dijelaskan mengapa konsep penglibatan pekerja yang dibuat oleh Schaufeli (2002) adalah yang paling komprehensif dan sah untuk diguna pakai dalam kajian ini. Maka, pekerja yang terlibat cenderung kepada pelaksanaan tugas yang positif dan memenuhi keperluan tugas. Sehubungan itu, pekerja yang terlibat perlu bertenaga, dedikasi dan diserap dalam kerja harian mereka.

2.1.2 Kajian-Kajian Lepas Berkenaan Dengan Penglibatan Pekerja

Kebanyakan kajian-kajian telah dikaji kepada hasil anteseden yang sesuai tentang penglibatan pekerja. Pati dan Kumar (2010) telah menyiasat berkenaan dengan peranan kecekapan sendiri pekerjaan dan kajian ini juga jelas menunjukkan bahawa peranan penting dalam membezakan kumpulan pekerja yang terlibat dari orang-orang yang tidak terlibat. Hasil kajian ini menyokong kepada beberapa kajian terdahulu yang mana mempunyai hubungan yang positif antara kecekapan sendiri dan penglibatan kerja (Pati & Kumar, 2010; Xanthopoulou, 2007, 2008, 2009a, 2009b; Lloren, Salanova, Schaufeli & Bakker, 2007; Salanova et al. 2003; Chaudhary, Rangnekar & Baru, 2013).

Kajian sebelum ini menunjukkan tentang hubungan yang positif antara sumber pekerjaan dan penglibatan kerja (Bakker, Demerouti, de Boer & Schaufeli, 2003; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004) dan menurut kajian

yang dibuat oleh de Lange, De Witte dan Notelaers (2008), hubungan ini adalah diterima sebahagian oleh kepuasan keperluan asas. Sebaliknya, Mauno, Kinnunen dan Ruokolainen (2007), mendapati bahawa dalam kajian membujur hanya sokongan tentatif untuk peranan ramalan ciri-ciri pekerjaan terhadap penglibatan pekerjaan. Selepas mengawal penglibatan kerja pada garis dasar, hanya satu daripada sembilan hubungan yang diuji antara sumber pekerjaan dan dimensi penglibatan kerja adalah dihubungkan dengan signifikan (Goosen, 2010).

Kajian lepas juga menunjukkan bahawa teras penilaian sendiri adalah lebih berkaitan dengan penglibatan pekerja. Penemuan ini adalah konsisten dengan kajian yang dibuat dalam persekitaran hospitaliti dengan penilaian sendiri adalah cenderung untuk melibatkan diri dalam pekerjaan dan peranan mereka di tempat kerja (Karatepe & Olugbade, 2009; Xanthopoulou et al. 2008). Hasil kajian ini memberi sokongan kepada pernyataan bahawa penglibatan pekerja adalah positif yang berkaitan dengan kepuasan kerja pekerja yang mana selaras dengan penyelidikan sebelumnya seperti mana yang dibuat oleh Saks (2006), Schaufeli dan Bakker (2004). Kajian-kajian yang dibuat oleh Saks (2006), Schaufeli dan Bakker (2004) dan Lee (2012), mendapati terdapat hubungan langsung yang positif antara penglibatan pekerja dan komitmen organisasi.

Kajian-kajian lepas juga menunjukkan bahawa kesesuaian pekerjaan, komitmen dan iklim psikologi adalah mempunyai hubungan yang signifikan dengan penglibatan pekerja dan juga penglibatan pekerja mempunyai hubungan signifikan terhadap kedua-dua faktor iaitu usaha budi bicara dan niat untuk pusing ganti. Selain itu, tiga

dimensi iklim psikologi seperti pengurusan sokongan, sumbangan dan cabaran adalah dilihat sebagai peramal yang unik tentang usaha budi bicara. Komitmen dan dua dimensi penglibatan pekerja seperti bermakna dan ketersediaan didapati menjadi peramal yang unik kepada niat untuk pusing ganti (Shuck, 2010). Manakala kajian-kajian lain mendedahkan bahawa pengurusan prestasi, ganjaran dan pampasan, pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan adalah merupakan amalan pengurusan sumber manusia yang paling signifikan dengan penglibatan pekerja (Chuaywongyart, 2012).

Di samping itu, kajian lepas juga melihat faktor-faktor yang lain seperti amanah dan kepercayaan mempunyai kecenderungan yang positif dan signifikan dengan penglibatan kerja (Chughtai & Buckley, 2011). Manakala Hoper, Muser dan Janneck (2012) mengkaji penglibatan pekerja ke atas kejayaan pekerjaan subjektif adalah disokong oleh hubungan yang signifikan dengan penglibatan kerja.

Satu lagi kajian lepas menunjukkan bahawa autonomi, sokongan sosial dan permintaan pekerjaan adalah lebih signifikan dalam mempengaruhi penglibatan kerja dalam semua negara tidak termasuk negara Hungry yang mana sokongan sosial adalah peramal yang lebih kuat terhadap penglibatan kerja. Manakala di negara Finland dan Bulgaria menunjukkan sokongan sosial lebih lemah berhubungan dengan penglibatan daripada autonomi. Selain itu, permintaan pekerjaan adalah signifikan kepada empat negara iaitu Finland, Sweden, Jerman dan Hungry tetapi tidak dalam faktor-faktor lain. Ini boleh dilihat sebagai keputusan yang saling melengkapi kepada keputusan lepas yang menunjukkan bahawa permintaan

kebanyakannya berhubung dengan *burnout* dan sebahagian kecilnya adalah untuk penglibatan kerja (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Manakala, satu kajian lain juga mendapati bahawa sokongan sosial seperti sokongan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan penglibatan pekerja (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Sacks, 2006).

Kesimpulan dapat dilihat yang mana ramai penulis telah mempelajari antededen lain yang berhubung dengan penglibatan pekerja sama ada di peringkat individu atau organisasi. Namun begitu, gaya kepimpinan masih dianggap penting dalam kajian kerana pemimpin boleh memainkan peranan kepimpinan dengan baik, maka ia boleh dijangka bahawa akan ada hasil yang positif sejak pekerja menjadi lebih terlibat kepada organisasi di mana tempat mereka bekerja (Seijts & Crim, 2006). Di samping itu, menurut Bezuidenhout dan Schultz (2013) menyatakan bahawa sebarang usaha untuk meningkatkan penglibatan pekerja perlu diiringi dengan siasatan terhadap gaya kepimpinan dalam organisasi. Oleh yang demikian, bahagian seterusnya akan menerangkan dengan lebih lanjut berkenaan dengan gaya kepimpinan dan kepentingannya dalam sesebuah organisasi.

2.2 Kepimpinan

Kesan terhadap sumbangan kepimpinan kepada penglibatan pekerja adalah gaya kepimpinan yang digunakan untuk meningkatkan semangat pekerja di tempat kerja (Ariani, 2014; Alok & Israel, 2012). Beberapa jenis gaya kepimpinan telah ditangani dalam kesusasteraan yang mempunyai set tingkah laku sendiri yang unik dan

berkaitan (Landman, 2012). Kepimpinan boleh ditakrifkan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan bersetuju berkaitan dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana untuk melakukannya. Ia juga dilihat sebagai satu proses untuk memudahkan usaha individu dan kolektif untuk mencapai matlamat bersama (Laguerre, 2010; Yulk, 2010). Penyelidik lepas juga telah memberi tumpuan yang sempit kepada definisi kepimpinan di mana kepimpinan boleh ditakrifkan sebagai proses untuk mempengaruhi individu atau kumpulan bagi mencapai satu matlamat yang sama (Northouse, 2010). Oleh yang demikian, kepimpinan adalah faktor yang penting untuk menjadikan sesebuah organisasi yang berjaya kerana pengurus akan memutuskan siapa yang akan menugaskan tugas yang diberi dan bagaimana mereka akan melaksanakan dalam organisasi (Mills, 2005). Walau bagaimanapun, terdapat banyak elemen untuk menjadikan pengurus lebih baik. Salah satu ciri yang penting adalah amalan gaya kepimpinan oleh pihak pengurusan (Hopkin, 2014). Kepimpinan dan pengurusan mengamalkan keadilan sama rata tetapi mereka tidak mengamalkan kepimpinan yang adil (Hughes, Ginnett & Curphy, 2005; Lunenburg, 2011; Hopkin, 2014; Nguyen, 2013). Ini jelas menunjukkan bahawa kepimpinan dan pengurusan merupakan pelengkap tetapi ia adalah penting untuk memahami bagaimana mereka berbeza.

Jadual 2.2

Perbezaan antara Kepimpinan dan Pengurusan

Kategori	Kepimpinan	Pengurusan
Proses Pemikiran	-Fokus kepada pekerja -Melihat luaran	-Fokus dalam semua benda -Melihat dalaman
Persekitaran	-Visi diatur dengan jelas	- Perancangan pelaksanaan

Matlamat	-Mencipta masa depan	- Peningkatan masa sekarang
Hubungan Pekerja	-Memberi kuasa -Rakan sekerja -Percaya dan membangun	-Kawalan -Pekerja bawahan -Langsung dan selaras
Operasi	-Membuat perkara yang betul -Membuat perubahan	-Membuat perkara yang betul -Mengurus perubahan
Urus Tadbir	-Menggunakan pengaruh -Menggunakan konflik -Bertindak tegas	-Menggunakan authoriti -Menggelak konflik -Bertanggungjawab

Sumber: Lunenburg (2011; 2007)

Jadual 2.2 menunjukkan tentang perbandingan antara kepimpinan dan pengurusan. Ia adalah penting untuk menyedari tentang perbezaan kerana pengurus yang baik juga merupakan pemimpin yang baik (Hopkin, 2014). Kemahiran pengurusan yang baik akan mengubah wawasan seseorang pemimpin ke dalam tindakan dan kejayaan pelaksanaan fungsi kepimpinan yang berkesan serta menstabilkan organisasi untuk bekerjasama antara rakan sekerja dan pengurusan (Lunenburg, 2011; Lunenburg, Thompson & Pagani, 2010). Beberapa kajian yang menggunakan istilah silih berganti kerana pengurus dan pegawai adalah orang yang menjawat jawatan di mana mereka dijangka untuk melakukan peranan kepimpinan (Ducan, 2011; Yukl, 2010). Oleh itu, pengurus memainkan peranan yang penting untuk melaksanakan kepimpinan bagi melahirkan pekerja yang baik dalam sesebuah organisasi.

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepimpinan

Kebanyakan penyelidik lepas menyatakan bahawa penglibatan pekerja muncul dan mencadangkan kepimpinan sebagai elemen yang penting dalam pembangunan penglibatan pekerja. Oleh itu, pemahaman berhubung dengan tingkah laku kepimpinan boleh memberi kesan penglibatan dan menggalakkan budaya serta proses sekitar yang mana tingkah laku pemimpin membawa kepada tahap penglibatan yang lebih tinggi (Soieb, Othman & Silva, 2013; Shuck & Herd, 2012). Namun begitu, kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada amalan gaya kepimpinan oleh pihak pengurusan (Nave, 2006).

Dalam organisasi hari ini bukan sahaja memberi tumpuan kepada membangunkan pemimpin yang cukup tetapi seseorang yang boleh membuat keputusan yang bijak, fleksibiliti untuk berkongsi idea dan dapat memimpin orang lain dalam situasi yang tidak menentu di setiap peringkat (Trapp, 2014). Menurut Rao (2013), pemimpin yang mampu untuk berfikir di luar kotak dan keluar dengan penyelesaian dan idea-idea baru boleh membawa kepada kreativiti. Oleh yang demikian, pemimpin juga dapat menguruskan kerumitan isu yang dibangkitkan dalam sesebuah organisasi.

Salah satu strategi untuk meningkatkan tahap penglibatan pekerja adalah dengan mengenal pasti gaya kepimpinan pemimpin dalam sesebuah organisasi. Pemimpin yang komited boleh mencapai keseluruhan tahap penglibatan dalam apa jua keadaan apabila terdapat kerjasama antara ahli-ahli dalam organisasi. Walau bagaimanapun, gaya kepimpinan adalah bergantung kepada tenaga kerja masa kini dan tidak semua

gaya kepimpinan boleh menjadi amalan dalam semua keadaan. Penyelidikan juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepimpinan transformasi dan penglibatan pekerja dibandingkan dengan gaya kepimpinan transaksi (Kwatra, 2015).

2.2.2 Gaya Kepimpinan Transformasi

Pemimpin transformasi adalah seseorang yang sedang gigih dengan kerja mereka, membantu rakan-rakan untuk mencapai matlamat yang jelas dan membuat orang lain berasa bertenaga untuk bekerja. Konsep kepimpinan transformasi adalah pertama kali diperkenalkan oleh Burn (1978) sebagai satu proses yang berlaku apabila seseorang individu melibatkan diri dengan orang lain dalam pelbagai cara yang mana pemimpin dan pengikut bersama-sama meningkatkan tahap motivasi dan moral yang tinggi (Taran, Shuck, Gutierrez & Baralt, 2009). Berdasarkan konsep awal Bass (1998) telah melanjutkan konsep kepimpinan transformasi dengan menjelaskan tentang pemimpin yang sentiasa mendorong pengikut mereka untuk menjana idea-idea mereka sendiri dalam organisasi. Oleh yang demikian, dalam kepimpinan transformasi, pengikut berasa percaya, kagum, setia dan menghormati pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin cenderung untuk menyediakan pengikut mereka dengan misi inspirasi dan pertimbangan individu.

Kepimpinan transformasi ditakrifkan sebagai kesan hubungan pemimpin terhadap pengikut-pengikutnya, di mana pengikutnya mempunyai kepercayaan, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpinnya yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi

dengan mengubah gaya tingkah laku dan kepercayaan mereka terhadap organisasi (Bass,1995; Yukl,1999). Mereka ini sentiasa berada didalam motivasi yang tinggi untuk mencapai apa-apa perkara yang di luar jangkaan (Bass & Avolio, 1992; Vinger & Cilliers, 2006). Ini merupakan kecekapan gaya tingkah laku kepimpinan yang berupaya mewujudkan hubungan dengan pengikutnya hasil daripada keberkesannya memberi inspirasi melalui motivasi, moral dan pengaruh ke atas sikap pekerja. (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Northouse, 2007)

Kebiasaanya pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi percaya yang mereka boleh mendorong pekerja mengubah nilai dan sikap mereka di tempat kerja. Perubahan ini akan membuatkan pekerja berasa lebih bertanggungjawab dan komited untuk mencapai matlamat organisasi. Gaya kepimpinan tranformasi ini boleh dianggap sebagai satu proses yang membenarkan pemimpin memperluaskan kuasanya ke seluruh organisasi dengan masa yang singkat. Ini merujuk kepada proses mempengaruhi kepada perubahan besar dalam sikap pekerja agar matlamat organisasi dan wawasan pemimpin dapat dicapai. Sehubungan itu, Bass (1990) menyatakan bahawa idea kepimpinan transformasi lebih menekankan kepada peningkatan kesedaran terhadap isu-isu kepimpinan di kalangan pengikut. Peningkatan kesedaran ini memerlukan pemimpin yang mempunyai wawasan, keyakinan diri, mempunyai kekuatan dalaman yang tinggi untuk memperjuangkan usul yang baik dan bukannya untuk populariti diri sendiri (Carlson & Perrewe, 1995).

Dalam persekitaran kerja, kepimpinan transformasi adalah penting untuk mencapai prestasi yang baik dalam organisasi. Sepertimana yang dinyatakan oleh Sosik (1997), kesan kepimpinan yang dijalankan oleh pemimpin bukan sahaja mendorong pekerja untuk memenuhi jangkaan prestasi malah dapat melepasi prestasi yang dijangkakan itu. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi lebih membentuk kepada penyelesaian permasalahan seperti kata-kata yang menyokong pekerja, penguraian penyelesaian dan pembangunan motivasi bagi memastikan pekerja berada di prestasi tinggi. Hasil-hasil yang baik ini dapat dicapai kerana kepimpinan transformasi lebih kearah kepada pembangunan hubungan yang istimewa antara pemimpin dan pengikut dengan merangsangkan pengikutnya dengan cara yang lebih efektif seperti menitikberatkan kebajikan dan keselamatan pekerja di tempat kerja (Conger, 1991).

Kepimpinan transformasi dibahagikan kepada empat elemen iaitu pengaruh idea, motivasi inspirasi, simulasi intelektual dan pertimbangan individu. Pengaruh idea merujuk kepada seseorang yang dikaitkan dengan keyakinan dan kepercayaan. Pengaruh idea juga dilihat sebagai tingkah laku seperti menunjukkan bahawa manfaat kumpulan adalah lebih penting kepada pemimpin daripada manfaat individu. Pemimpin menunjukkan tentang norma etika yang tinggi dan menjadi contoh kepada pengikut (Bono & Judge, 2004). Oleh yang demikian, seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh idea akan menyatakan bahawa mereka mempunyai kepercayaan dari pengikut, keyakinan, rasa hormat, dedikasi dan bertindak sebagai model peranan (Xiao, Xiao & Jing, 2006).

Dimensi kedua adalah motivasi inspirasi yang merujuk sebagai seorang yang dikaitkan dengan motivasi seluruh organisasi. Motivasi inspirasi adalah berkaitan dengan pengaruh idea tetapi ia diadakan untuk memberi motivasi kepada individu di mana motivasi inspirasi adalah mengenai motivasi pekerja dalam keseluruhan organisasi. Pemimpin transformasi memaparkan tentang motivasi inspirasi dan galakan daripada pengikut mereka untuk menjadi sebahagian daripada budaya keseluruhan dan persekitaran organisasi (Stone, Russell & Patterson, 2003).

Dimesi ketiga adalah rangsangan intelektual yang merujuk sebagai seorang yang membangkitkan pengikutnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berlaku dalam organisasi (Bono & Judge, 2004). Pemimpin yang sanggup mendengar idea-idea pengikut dan menggalakkan mereka untuk menjadi lebih kreatif, dan dengan itu dapat menyelesaikan masalah-masalah lama dengan cara yang baru (Barbuto, 2005). Oleh yang demikian, pemimpin dapat menggalakkan pengikut mereka untuk mencadangkan idea-idea yang inovatif tanpa rasa takut tentang perkongsial intelek (Stone, Russell & Patterson, 2003). Melalui rangsangan intelektual, pemimpin mencabar andaian dan mengambil risiko untuk memohon idea pengikut (Stone al et. 2003). Pemimpin dengan gaya ini boleh dengan segera dan mendesak kreativiti dalam pengikut mereka untuk cenderung kepada tahap penglibatan yang tinggi.

Pertimbangan individu merujuk kepada seorang yang diperlakukan secara berasingan dan berbeza berdasarkan kemahiran dan pengetahuan mereka (Shin & Zhou, 2003). Ia juga membolehkan kemahiran dan pengetahuan mereka untuk mencapai tahap yang lebih tinggi dengan pencapaian terhadap organisasi mereka (Chekwa, 2001; Stone, Russell & Patterson, 2003). Pemimpin perlu mengambil tahu berkenaan

dengan perasaan pengikut yang mana mereka perlu untuk berkembang dan memajukan diri mereka dalam kerjaya (Hartog, 1997). Oleh yang demikian, keempat-empat elemen ini membolehkan pemimpin dikagumi oleh pengikut untuk meningkatkan individu produktiviti.

2.2.3 Gaya Kepimpinan Transaksi

Gaya kepemimpinan transaksi ditakrifkan sebagai transaksi harian di antara pemimpin dan pengikut (Amany & Peter, 2004). Kepimpinan transaksi merujuk kepada satu situasi di mana permulaan hubungan pekerja dengan pekerja lain untuk perkongsian maklumat (Burn, 1978). Menurut Reid, Flin dan Mearns (2008), kepemimpinan transaksi adalah merupakan tingkah laku pekerja di mana mempunyai hubungan kepada monitor dan ganjaran. Pemimpin transaksi merujuk kepada seorang pemimpin yang akan mengenalpasti tugas dan berkomunikasi dengan pengikut untuk menjelaskan bagaimana melaksanakan tugas dengan baik dan berjaya (Bass, 1990). Tambahan itu, pemimpin transaksi menilai dan menerangkan matlamat kepada pengikut dan memberi cadangan untuk menjalankan tugas. Berdasarkan kajian lepas, gaya kepemimpinan transaksi mempunyai pengaruh yang baik terhadap tindak balas sikap dan tingkah laku pekerja (Bass, 1990; Zagorsek, Dimovski & Skerlavaj, 2009).

Tingkah laku pekerja merupakan satu faktor yang penting bagi memastikan proses kepemimpinan transaksi berjalan dengan lancar. Di mana kepemimpinan transaksi dilihat sebagai satu proses pertukaran idea di antara pengurus dan pekerja supaya setiap tindakan yang dibuat mendatangkan sesuatu yang bernilai (Yulk, 1981). Ini

menunjukkan bahawa pemimpin transaksi cenderung kepada tindakan seperti manfaat kos, pertukaran ekonomi semasa dan keperluan psikik sebagai balasan terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh pekerja di organisasi (Bass, 1985). Oleh yang demikian, kepemimpinan transaksi adalah satu proses pertukaran pemimpin-pengikut, di mana pemimpin saling bertukar-tukar idea yang bernilai dengan pengikut untuk memajukan kedua-dua belah pihak dalam organisasi (Bass, 1990).

Gaya kepemimpinan transaksi merupakan satu faktor yang penting bagi memastikan pengurusan dalam organisasi berjalan dengan baik dan lancar. Ini kerana pemimpin transaksi telah dianggap sebagai individu yang menekankan standard kerja dan mempunyai matlamat yang berorientasikan tugas (Burn, 1978). Selain itu, pemimpin transaksi juga melaksanakan kepemimpinan mereka sewaktu berlaku kekangan organisasi serta mematuhi peraturan dan undang-undang yang sedia ada untuk menyelesaikan pertikaian dalam organisasi (Jogulu, 2010).

Kebiasaannya kepemimpinan transaksi menjalankan tindakan awal dalam rundingan kontrak dengan pekerja melalui pemberian gaji dan faedah. Di mana pemberian tersebut adalah untuk memastikan pemimpin mendapat kuasa terhadap pekerja dalam organisasi. Contoh apabila pemimpin transaksi memberi tugas kepada pekerja, maka pekerja akan bertanggungjawab sepenuhnya dan menerima hukuman jika gagal dalam pelaksanaan tugas. Ini menunjukkan bahawa pekerja sentiasa memberi komitmen yang baik kerana mereka telah diberikan ganjaran yang setimpal (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Oleh itu, kepemimpinan transaksi ini lebih cenderung kepada motivasi pekerja untuk menerapkan rasa kesetiaan kepada organisasi.

Bass dan Avolio (1999), mengembangkan rangkaian penuh model kepemimpinan. Berbeza dengan kepemimpinan transformasi, gaya kepemimpinan transaksi adalah lebih prihatin dengan hubungan pertukaran yang mana pemimpin memberi motivasi kepada pengikut dengan menyediakan mereka dengan ganjaran atau hukuman sebagai balasan atas usaha pengikut. Di samping itu, Bass (1990) juga menggambarkan tentang tiga elemen dalam gaya kepemimpinan transaksi iaitu ganjaran yang mungkin berlaku, pengurusan oleh pengecualian dan *Laissez Faire*.

Elemen pertama kepemimpinan transaksi adalah ganjaran yang mungkin berlaku seperti pujian yang diberikan apabila matlamat yang ditetapkan dicapai dengan baik atau menjaga pekerja bawahan dengan kadar yang baik sepanjang bertugas (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Tingkah laku pemimpin ini memberi tumpuan kepada penerangan tentang hubungan usaha-ganjaran dan melibatkan pertukaran yang berlaku antara pemimpin dan pengikut. Ia adalah satu senario di mana pemimpin berbincang dengan pengikut berkenaan dengan apa yang diperlukan dan menjelaskan tentang bagaimana hasil dapat dicapai dan ganjaran yang mereka akan menerima dalam pertukaran adalah untuk kepuasan dalam usaha dan prestasi mereka. Pada asasnya, pemimpin ganjaran kontigen menyediakan sokongan yang ketara atau tidak ketara dan sumber kepada pengikut dalam pertukaran untuk usaha dan prestasi mereka, contohnya keputusan tingkah laku kepemimpinan transformasi dalam pengikut dikenal pasti dengan keperluan pemimpin, manakala pemimpin ganjaran kontigen memberi kepada pengikut sesuatu yang mereka mahu dalam pertukaran untuk sesuatu yang pemimpin mahu (Walumbwa, Wu & Orwa, 2008).

Dimesi kedua adalah pengurusan oleh pengecualian yang menggambarkan kepada pemimpin yang bertindak sama ada untuk mengelak (pengurusan aktif) atau menyelesaikan (pengurusan pasif) masalah yang timbul. Seseorang yang mempraktik pengurusan oleh pengecualian pasif akan bertindak terhadap kenyataan seperti gagal untuk campur tangan sehingga menjadi serius, manakala mereka mematuhi pengurusan oleh pengecualian aktif mungkin sebaliknya berhubung dengan menumpukan perhatian penuh ke atas urusan dengan kesilapan, aduan dan kegagalan (Andrea Lai, 2011). Pengurusan oleh pengecualian boleh muncul dalam cara yang lebih aktif apabila terdapat pemantauan dan pembetulan sebelum sesuatu yang salah terjadi atau dengan cara yang pasif apabila eksekutif menunggu secara pasif dan bertindak balas apabila kesilapan atau masalah sudah berlaku (Bass & Avolio, 1994). Pengurus aktif akan mengatur untuk memantau dan membuat pembetulan ke arah yang betul, manakala pengurus pasif akan menunggu sebelum mengambil sebarang tindakan pembetulan (Bass & Avolio, 1993a).

Dimensi ketiga adalah *Laissez-Faire* yang mana dilihat sebagai mengelakkan atau ketiadaan kepimpinan. Pemimpin yang mempraktikkan kepimpinan ini lebih cenderung kepada mengelak dari membuat keputusan, teragak-agak untuk mengambil tindakan dan tidak hadir apabila diperlukan. Walau bagaimanapun, kepimpinan *laissez-faire* ini mempunyai beberapa persamaan dengan pengurusan oleh kepimpinan pengecualian (pasif), penyelidik telah berhujah bahawa kepimpinan *laissez-faire* kerana ia menggambarkan ketiadaan kepimpinan (transformasi atau transaksi), dan perlu dirawat secara berasingan daripada dimensi transaksi lain (Avolio, 1999; Bass, 1998). Oleh yang demikian, kepimpinan *laissez-faire* dianggap

berasingan daripada kepimpinan transformasi dan transaksi. Maka, kepimpinan *laissez-faire* adalah tidak sesuai dengan kajian ini.

2.2.4 Perbezaan antara Kepimpinan Transformasi dan Kepimpinan Transaksi

Burns (1978) membezakan antara pemimpin transaksi dan transformasi dengan menerangkan bahawa pemimpin transaksi sebagai kesetiaan pertukaran pekerja dan pertukaran ganjaran yang ketara untuk kerja-kerja. Sebaliknya pemimpin transformasi memberi tumpuan kepada keperluan intrinsik ekerja mereka dan melibatkan diri dengan pengikut mereka. Jadual 2.3 menjelaskan tentang perbezaan ciri-ciri kepimpinan transformasi dan transaksi.

Jadual 2.3

Ciri-ciri kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi

Pemimpin Transformasi	Pemimpin Transaksi
Pengaruh idea: Pemimpin menyediakan visi dan misi, kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan.	Ganjaran kontigen: Ganjaran pertukaran pemimpin bagi usaha dan janji ganjaran untuk prestasi yang baik.
Motivasi Inspirasi: Tumpuan pemimpin kepada usaha dan masalah yang nyata dalam cara yang mudah.	
Rangsangan Intelek: Pemimpin berhati-hati semasa menyelesaikan masalah, menggalakkan kepintaran dan rasional.	Pengurusan oleh pengecualian: Pemimpin mengambil tindakan berkaitan dengan pembetulan daripada peraturan dan piawaian.
Pertimbangan individu: nasihat pemimpin dan merawat setiap pekerja	

secara individu.	
------------------	--

Sumber: Xiao, Xiao dan Jian (2006).

Terdapat beberapa ciri-ciri perbezaan antara kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi yang mana perbezaan itu dilihat kepada pengaruh idea, motivasi inspirasi, ganjaran kontigen, perangsang intelektual dan pertimbangan individu (Xiao, Xiao & Jing, 2006). Jelas sekali, pemimpin transformasi sering dikenali dengan motivasi, kreatif, berusaha untuk menukar pengikut mereka dan mengubah mereka menjadi lebih baik. Menurut Germano (2010), menyebut di mana pemimpin transformasi adalah sifat yang paling berjaya dan mendorong pengikut untuk melaksanakan visi organisasi. Sebaliknya, pemimpin transaksi adalah dikenali untuk bertukar-tukar sesuatu sebagai alasan untuk mendapatkan sesuatu yang ingin dicapai. Menurut Germano (2012), membincangkan bahawa pemimpin transaksi membuat tawaran yang mendorong pengikut mereka dan membuktikan ia bermanfaat kepada organisasi dari segi ganjaran atau hukuman.

2.3 Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Penglibatan Pekerja

Penglibatan pekerja adalah satu proses yang kompleks dan organisasi mesti mengambil masa untuk mengembangkan sepenuhnya kerana organisasi harus menggunakan semua kaedah yang sedia ada seperti latihan dan pembangunan untuk pekerja mereka supaya dapat meningkatkan tahap penglibatan pekerja dalam organisasi. Pemimpin memainkan peranan yang penting dalam pembangunan penglibatan di mana dengan menyelaraskan idea-idea dan ciri-ciri ke arah kecenderungan penglibatan seperti menyokong dan memberikan visi kepada pekerja

ke arah pencapaian matlamat dalam organisasi. Pengurus sumber manusia adalah bertanggungjawab untuk membangunkan strategi terutamanya dalam program latihan pekerja dalam organisasi. Dalam situasi ini, kemahiran kepimpinan bukan sahaja merupakan pendekatan sumber manusia tetapi pendekatan pembangunan organisasi yang perlu diguna pakai oleh organisasi logistik (Catteeuw, Flynn & Vonderhorst, 2007; Corace, 2007).

Kajian lepas telah membincangkan tentang gaya kepimpinan dan membuktikan yang mana mempunyai pengaruh dengan penglibatan pekerja iaitu $\beta = 0.475$ (Suharti & Suliyanto, 2012). Penemuan ini adalah mengikut McBain (2007), menyatakan bahawa penglibatan pekerja dibina melalui proses, memerlukan masa panjang dan komitmen yang tinggi dari pemimpin. Ini juga disokong oleh beberapa kajian sebelumnya yang mendapati bahawa komunikasi diuruskan dengan baik di antara pekerja dan pemimpin apabila kesan penglibatan pekerja wujud (Sachs, 2006; Lockwood, 2007). Oleh yang demikian, gaya kepimpinan adalah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penglibatan pekerja.

Selain itu, kajian lepas yang dibuat oleh Bass (2004), Hartog dan Koopman (2002), dan Bass dan Avolio (1993) mengukuhkan kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi yang berkaitan dengan hasil penglibatan yang positif iaitu $\beta = 0.13$. Sehubungan itu, penglibatan pekerja juga mempunyai pengaruh yang positif dengan penglibatan pekerja yang dibuktikan oleh Metzler (2006) iaitu $\beta = 0.24$. Dalam kajian lain, membuktikan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif terhadap penglibatan pekerja yang mana melibatkan semangat ($r = 0.18$), dedikasi ($r = 0.29$) dan penyerapan ($r = 0.20$) masing-masing. Sehubungan itu, kajian

ini juga melibatkan kesan sifat-sifat kepimpinan iaitu inspirasi ($\beta = 0.020$), rangsangan intelek ($\beta = 0.309$) dan pertimbangan individu ($\beta = 0.380$) terhadap pengurus dalam perkhidmatan awam kepada penglibatan pekerja (Evelyn & Elegwa, 2015).

Tambahan itu, kajian lain juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara penglibatan pekerja dan kepimpinan sokongan iaitu $r = 0.274$, $p < 0.01$ (Ariani, 2014). May, Gilson dan Harter (2004) menyokong kajian ini yang mengatakan bahawa pemimpin sentiasa menyediakan sokongan kepada pengikut mereka serta menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan iaitu $r = 0.62$. Ini juga dipersetujui oleh Saks (2006) yang mana melihat bahawa terdapat kewujudan hubungan yang signifikan dan positif antara sokongan penyelia dan penglibatan pekerja iaitu $r = 0.30$.

Khuong dan Yen (2014) menyimpulkan bahawa pemimpin berwawasan ($r = 0.253$), dan pemimpin organik ($r = 0.114$) mempunyai hubungan yang signifikan positif berkaitan dengan penglibatan pekerja tetapi mempunyai hubungan yang negatif antara kepimpinan transaksi dan penglibatan kerja ($r = -0.183$). Ia menunjukkan bahawa tahap kepimpinan transaksi yang lebih tinggi boleh membawa kepada penglibatan kerja yang lebih rendah. Kajian ini dijalankan untuk pekerja yang bekerja di lima industri tekstil, kulit dan kasut, kimia, elektronik, telekomunikasi dan maklumat serta industri mekanik.

Kajian lepas menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dengan penglibatan kerja ($r = 0.70$), tenaga ($r = 0.59$), dedikasi ($r = 0.57$)

dan peyerapan ($r = 0,40$) (Hayati, Charkhabi & Naami, 2014). Maka, ini dapat disimpulkan bahawa komponen kepimpinan tranformasi adalah penting sepanjang kajian yang dibuat di kalangan lima hospital awam di wilayah Khuzestan Iran (Hayati, et al. 2014).

Walaupun kajian-kajian lepas telah menyiasat tentang gaya kepimpinan secara umum, sumbangan kajian ini menunjukkan tentang gabungan dimensi gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dan penglibatan pekerja untuk menangani kadar pusing ganti dalam organisasi. Penyiasatan ini memberi tumpuan kepada hubungan antara gaya kepimpinan dan penglibatan pekerja terutamanya pekerja di syarikat perkhidmatan logistik Pulau Pinang.

2.4 Kesimpulan

Bab ini menerangkan tentang kesan antara gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi terhadap penglibatan kerja. Rumusan kesusasteraan juga digunakan sebagai asas untuk menerangkan kepada pemilihan faktor gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi sebagai pemboleh ubah tidak bersandar. Bab seterusnya iaitu bab tiga akan menjelaskan tentang metodologi kajian.

BAB 3

KAJIAN METODOLOGI

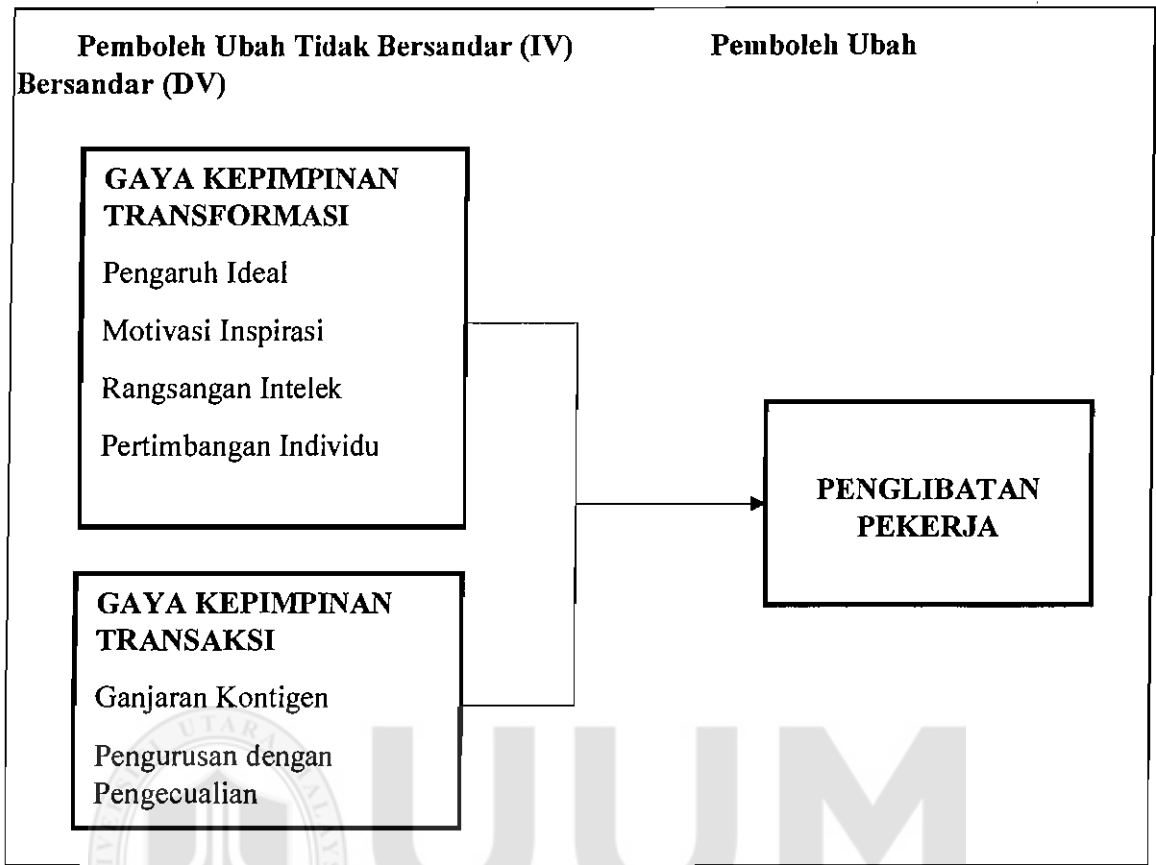
3.0 Pengenalan

Tujuan kajian metodologi ini adalah untuk membangun dan membincangkan tentang rangka kajian teori berkaitan dengan hubungan antara gaya kepimpinan dan penglibatan pekerja sebagai elemen penting dalam kajian ini. Dalam bab ini akan menjelaskan dengan lebih terperinci berkenaan dengan jenis penyelidikan, populasi dan pensampelan, jenis data, instrument kajian, ujian kesahan, pemeriksaan data, analisis faktor, analisis korelasi dan analisis regresi.

3.1 Jenis Kajian

Dalam kajian ini lebih memberi perhatian kepada kajian korelasi. Konsep kajian korelasi adalah untuk menentukan sama ada pemboleh ubah mempunyai hubungan atau tidak. Oleh yang demikian, kajian korelasi dilihat sebagai satu cara yang terbaik untuk mengukur faktor penting yang berkaitan dengan masalah yang timbul dalam sesebuah organisasi (DeCoster & Claypool, 2004; Sweet & Martin, 1999). Kajian korelasi akan membantu dalam menentukan sejauh mana faktor-faktor berhubung antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian (DeCoster & Claypool, 2004; Sweet & Martin, 1999). Untuk kajian ini, gaya kepimpinan merujuk kepada pemboleh ubah tidak bersandar dan penglibatan pekerja sebagai pemboleh ubah bersandar.

3.2 Kerangka Kajian



Rajah 3.1
Kerangka Konseptual

Rajah 3.1 menunjukkan tentang hubungan antara gaya kepimpinan transformasi iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu dan gaya kepimpinan transaksi iaitu ganjaran kontigen dan pengurusan dengan pengecualian terhadap penglibatan pekerja iaitu tenaga, dedikasi dan penyerapan.

3.2.1 Pembangunan Hipotesis

Menurut Bass (1995), pemimpin transformasi dikenali dengan berkarisma untuk memberi inspirasi kepada pengikut mereka. Ini juga disokong oleh Sosik, Godshalk dan Yammarino (2004) bahawa para pemimpin mempamerkan ciri-ciri pengaruh

ideal apabila mereka bertindak sebagai model peranan dan mendorong para pengikutnya untuk mencapai matlamat organisasi (Koppula, 2008). Sebaliknya, pemimpin menyediakan kepada pengikut mereka dengan visi untuk mencapai matlamat organisasi. Pemimpin yang berkarisma didapati memberi kesan kepada pekerja yang mempunyai sifat bertenaga, berdedikasi dan diserap untuk melabur usaha mereka dan berhadapan dengan kesulitan di tempat kerja (Schaufeli, 2002). Pemimpin transformasi melibatkan pekerja dengan perkongsian visi mereka yang mana terlibat dalam matlamat kumpulan untuk perpaduan pasukan yang besar sehingga meningkatkan tahap dedikasi kolektif kepada keseluruhan misi organisasi (Dionne & Yammarino, 2003). Oleh yang demikian, memandangkan penemuan penyelidikan di atas, hipotesis dibina seperti berikut:

H1: Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara pengaruh ideal dan penglibatan pekerja.

Berikut adalah perbincangan mengenai inspirasi dan motivasi pekerja bawahan untuk sentiasa kekal bertenaga, berdedikasi dan diserap ke arah mencapai matlamat organisasi (Hayati, Charkhabi & Naami, 2014). Tambahan itu, dalam menetapkan motivasi inspirasi yang jelas adalah mencerminkan galakan para pengikut mereka untuk menjadi sebahagian daripada keseluruhan organisasi dan terlibat sepenuhnya dengan kerja mereka (Stone, Russell & Patterson, 2003). Dalam hal ini, pemimpin yang memberi inspirasi dan motivasi kepada pengikut bawahan mereka, membantu pengikut untuk memahami nilai sumbangan mereka terhadap visi kolektif organisasi. Oleh yang demikian, untuk kajian ini hipotesis dibina seperti berikut:

H2: Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara motivasi inspirasi dan penglibatan pekerja.

Pemimpin transformasi adalah seorang pemimpin yang sentiasa mengalu-alukan kreativiti pekerja dan menyediakan mereka peluang untuk berkembang dan meningkatkan intelektual ke arah penglibatan pekerja (Bass & Avolio, 1993; Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Ini jelas menunjukkan bahawa pemimpin-pemimpin yang merangsang secara intelektual, membenarkan pengikutnya untuk menyelesaikan masalah dan menganalisis situasi. Maka, pekerja dapat memberi tumpuan sepenuhnya kepada tugas mereka. Selain itu, rangsangan intelektual mungkin dikaitkan dengan dimensi penglibatan pekerjaan seperti penyerapan pekerja (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Menurut Avolio dan Bass (2004), pekerja dapat mengambil keputusan yang bijak dan kreatif dalam menyelesaikan masalah tanpa bergantung kepada ketua. Ini juga dipersetujui oleh Seltzer dan Bass (1990), mendapati bahawa pekerja bawahan yang diletakkan dalam pekerjaan dengan autonomi yang penting akan mengalami ketiadaan kekurangan kerja. Oleh yang demikian, penyelidik membina hipotesis seperti berikut:

H3: Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara rangsangan intelektual dan penglibatan pekerja.

Pertimbangan individu pemimpin adalah untuk mengiktiraf dan menghormati perasaan pengikut mereka, keperluan mereka untuk berkembang dan membangunkan kerjaya mereka (Hartog, 1997). Bycio Hackett dan Allen (1995) percaya bahawa pemimpin yang memberi sokongan individu juga berkomunikasi dengan jelas, memupuk hubungan kepercayaan dan kesetiaan, dan juga lebih cenderung untuk meningkatkan dedikasi pekerja di tempat kerja. Ini juga dipersetujui oleh May, Gilson dan Harter (2004), pemimpin yang menubuhkan pertimbangan individu lebih

memupuk persekitaran kerja yang baik di mana pekerja berasa selamat untuk melabur dalam kerja yang mereka lakukan. Maka, keadaan ini memberi pekerja berasa lebih bertenaga, berdedikasi dan diserap dengan kerja mereka. Oleh yang demikian, untuk kajian ini hipotesis dibina seperti berikut:

H4: Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara pertimbangan individu dan penglibatan pekerja.

Berikut adalah perbincangan mengenai kepemimpinan transaksi yang menubuhkan ganjajaran kontigen teradap pengikut mereka dalam pertukaran untk sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin (Walumbwa, Wu & Orwa, 2008). Dalam hal ini, pekerja yang tidak terlibat dengan kerja mereka, pemimpin memberi hukuman dengan cara memberi amaran atau hukuman. Sebaliknya, pekerja yang telah menyelesaikan kerja mereka dengan baik, pemimpin memberi ganjaran kontigen sebagai pengiktirafan atau ganjaran kepada mereka. Oleh yang demikian, hipotesis dibina seperti berikut:

H5: Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara pengurusan dan penglibatan pekerja.

Pemimpin yang mengamalkan pengurusan dengan pengecualian akan bertindak balas terhadap kenyataan-kenyataan seperti gagal untk campur tangan sehingga masalah menjadi serius apabila pengunduran berlaku di tempat kerja, manakala pemimpin yang mengamalkan pengurusan dengan pengecualian aktif mungkin sebaliknya berkaitan dengan tumpuan perhatian yang penuh terhadap menangani kesilapan, adun dan kegagalan pekerja tidak terlibat (Lai, 2011). Maka, dengan ini hipotesis dibina seperti berikut:

H6: Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara pengurusan dengan pengecualian dan penglibatan pekerja.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merujuk kepada keseluruhan kumpulan yang mana penyelidik ingin menyasat dan pensampelan pula dirujuk sebagai subset populasi yang terdiri daripada sesetengah individu yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2003). Alasan menggunakan sampel dan bukan keseluruhan populasi adalah mungkin menghasilkan hasil yang boleh dipercayai (Sekaran, 2003).

Menurut Sekaran (2003), pensampelan merujuk sebagai proses untuk memilih bilangan elemen dari populasi. Pensampelan dibahagikan kepada dua dimensi iaitu keberangkalian dan ketidakbarangkalian pensampelan. Dalam kajian ini, keberangkalian pensampelan digunakan kerana ia memberi tumpuan kepada penyelidikan kuantitatif. Pensampelan keberangkalian melibatkan pensampelan rawak, pensampelan cluster dan juga pensampelan rawak berstrata. Pensampelan berstrata digunakan apabila terdapat sub kelompok yang merangkumi populasi tertentu. Dalam pensampelan berstrata menunjukkan apabila kumpulan kecil mengandungi lebih kurang jumlah unit yang sama, maka berstrata akan digunakan. Manakala untuk sub kumpulan yang mengandungi jumlah unit yang berbeza, strata bersekadar (*proportionate stratified*) akan digunakan. Pelabuhan Pulau Pinang dibahagikan kepada 14 jabatan (subkumpulan) dan sebahagian besar jabatan mengandungi jumlah pekerja yang berbeza. Oleh yang demikian, dalam kajian ini menunjukkan bahawa pensampelan rawak berstrata yang tidak seimbang (*disproportionate stratified random sampling*) digunakan untuk menentukan kerangka pensampelan untuk kajian ini.

3.3.1 Kerangka Sampel

Jadual 5
Kerangka sampel

Jabatan	Populasi (Staf)	Persampelan Rawak Berstrata yang Tidak Seimbang	Saiz Sampel
Kontena	331	$331/3762 \times 100\% = 0.088$	$0.088 \times 351 = 31$
Kontena A	724	$724/3762 \times 100\% = 0.192$	$0.192 \times 351 = 68$
Kontena B	723	$723/3762 \times 100\% = 0.192$	$0.192 \times 351 = 67$
Kontena C	724	$724/3762 \times 100\% = 0.192$	$0.192 \times 351 = 68$
Kontena D	731	$731/3762 \times 100\% = 0.194$	$0.194 \times 351 = 68$
Konvensional	68	$68/3762 \times 100\% = 0.018$	$0.018 \times 351 = 6$
Kejuruteraan	67	$67/3762 \times 100\% = 0.018$	$0.018 \times 351 = 6$
Kewangan	45	$45/3762 \times 100\% = 0.012$	$0.012 \times 351 = 4$
Sumber Manusia	44	$44/3762 \times 100\% = 0.012$	$0.012 \times 351 = 4$
IT	1	$1/3762 \times 100\% = 0.000$	0
Pejabat KL	7	$7/3762 \times 100\% = 0.002$	$0.002 \times 351 = 1$
Marin	1	$1/3762 \times 100\% = 0.000$	0
Pemasaran	33	$33/3762 \times 100\% = 0.009$	$0.009 \times 351 = 3$
Polis Pelabuhan	250	$250/3762 \times 100\% = 0.066$	$0.066 \times 351 = 23$
Latihan	113	$113/3762 \times 100\% = 0.030$	$0.030 \times 351 = 11$
Jumlah	3762		351

Elemen dalam populasi telah dipilih sebagai subjek dari setiap jabatan. Oleh yang demikian, setiap individu mempunyai kebarangkalian sama untuk diambil ke dalam sampel dan mewakili populasi untuk kajian ini. Sampel yang dipilih untuk kajian ini adalah kira-kira 351 saiz populasi yang diberi iaitu 3762 yang paling hampir dengan 4000 yang diterangkan dalam jadual di atas.

3.4 Jenis Data

3.4.1 Data Utama

Data utama merujuk kepada maklumat yang diperolehi oleh para penyelidik tentang pemboleh ubah minat untuk jangkaan tertentu dalam penyelidikan (Sekaran, 2010).

Sumber utama ini mempunyai kelebihan kerana ia mengandungi data yang paling baru dan tepat dan cenderung untuk digunakan. Dalam kajian ini, tinjauan soal selidik telah dipilih sebagai sumber utama data. Berbeza dengan sumber utama, data tambahan merujuk kepada fakta yang dikumpulkan oleh seseorang daripada penyelidik yang menjalankan kajian (Sekaran, 2010).

3.4.2 Data Kedua

Sumber-sumber ini biasanya disediakan berdasarkan maklumat yang terdapat di dalam sumber utama dan ditakrifkan lagi dari sumber utama. Data ini boleh dikutip dari pelbagai sumber dalaman dan luaran seperti rekod syarikat dalaman, laporan syarikat, pangkalan data komputer, laporan dan penerbitan agensi-agensi kerajaan, penerbitan lain dan pangkalan data berkomputer (Sekaran, 2010). Pada masa kini, kebanyakan data telah dikumpulkan dari laporan syarikat yang diluluskan oleh Jabatan Sumber Manusia Pulau Pinang melalui perbincangan rasmi dan tidak terperinci dengan kakitangan sumber manusia.

3.5 Instrumen Kajian

Penyelidikan kuantitatif akan dijalankan dalam kajian dengan mengagihkan soal selidik. Soal selidik direka adalah berdasarkan gaya kepimpinan pemimpin organisasi dan pengalaman tahap penglibatan dalam pekerjaan mereka sekarang. Soal selidik dibuat dalam Melayu untuk memahami persoalan soal selidik. Soal selidik dikembangkan dengan cara yang mudah difahami untuk memastikan kakitangan Pelabuhan Pulau Pinang dapat menjawab semua soalan dan memberikan pandangan yang tepat. Soal selidik ini dibahagikan kepada bahagian utama iaitu

Bahagian A yang memfokuskan profil demografi kakitangan Pelabuhan Pulau Pinang. Bahagian B mengandungi soalan mengenai kepentingan penglibatan pekerja di tempat kerja. Bahagian C terdapat soalan-soalan yang memberi tumpuan kepada persepsi amalan gaya kepimpinan transformasi oleh pengurusan Pelabuhan Pulau Pinang. Bahagian D menyatakan berkenaan dengan gaya kepimpinan transaksi. Responden dikehendaki menandakan jawapan berdasarkan skala lima Likert seperti berikut:

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Berkecuali	Setuju	Sangat Setuju

Skala Likert adalah merupakan teknik penyaringan yang tidak ada perbandingan dan bersifat tidak berdimensi (hanya mengukur sifat tunggal) (Jamieson, 2004; Kuzon, 1996; Mogey, 1999). Responden diminta menunjukkan tahap persetujuan mereka dengan pernyataan yang diberikan melalui skala ordinal (Jamieson, 2004; Kuzon, 1996; Mogey, 1999). Skala lima mata dilihat dari “Sangat Tidak Setuju” pada nombor satu kepada “Sangat Setuju” pada nombor lima. Manakala “Tidak Setuju” pada nombor dua kepada “Setuju” pada nombor empat. Untuk “Berkecuali” pada nombor tiga (Jamieson, 2004; Kuzon, 1996; Mogey, 1999). Kelebihan skala lima Likert adalah mudah untuk dibina dan mungkin dapat menghasilkan skala yang sangat dipercayai, mudah dibaca dan lengkap untuk responden (Jamieson, 2004; Kuzon, 1996; Mogey, 1999).

3.5.1 Instrumen Pengukuran

Kajian ini memberi tumpuan kepada penglibatan pekerja iaitu kekuatan, dedikasi dan penyerapan sebagai pemboleh ubah bersandar di mana pemboleh ubah tidak bersandar untuk kajian ini adalah terdiri daripada gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Instrumen pengukuran telah diadaptasikan daripada kajian terdahulu kecuali seksyen profil demografi yang merangkumi jantina, bangsa, umur, status perkahwinan, kewarganegaraan, jabatan dan tahun dalam organisasi. Jadual 6 menunjukkan jumlah pengukuran untuk setiap pemboleh ubah dalam kajian ini.

Jadual 6
Jumlah Pengukuran

Bahagian	Pemboleh ubah	Jumlah Item	Skala Pengukuran
B	Penglibatan Pekerja	17	Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli, 2002)
C	Gaya Kepimpinan Transformasi	20	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2004)
D	Gaya Kepimpinan Transaksi	16	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2004)

Jadual 6 menerangkan tentang pengukuran untuk setiap pemboleh ubah, dimensi penglibatan pekerja adalah terdiri daripada tenaga, dedikasi dan penyerapan.

Penglibatan pekerja diukur dengan menggunakan 17 item iaitu tenaga (6 item), dedikasi (5 item) dan penyerapan (6 item). Pengukuran penglibatan pekerja juga menggunakan Skala Penglibatan Kerja Utrecht (UWES) yang dicadangkan oleh Schaufeli (2002), yang mana mengandungi tiga dimensi iaitu tenaga, dedikasi dan penyerapan yang konsisten dengan konseptualisasi. Tambahan itu, Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006), telah meringkaskan UWES-17 untuk membuat kepada 9 item pengukuran tetapi dari analisis faktor pengesahan (CFA) menunjukkan terdapat sedikit kelemahan berbanding dengan pengukuran 17 item dan pengukuran 9 item juga tidak mempunyai bukti sokongan empirikal yang banyak. Oleh yang demikian, kajian ini telah memilih untuk menggunakan skala pengukuran 17 item.

Di samping itu, gaya kepimpinan dinilai dengan menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) oleh Bass dan Avolio (2004) yang terdiri daripada 32 item. Pengukuran ini diguna pakai untuk mengukur persepsi pekerja bawahan mengenai amalan kepimpinan penyelia mereka. Pada masa kini, pekerja bawahan akan menilai penyelia mereka mengenai item yang dibezakan antara gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi. Pengukuran untuk gaya kepimpinan transformasi terdiri daripada empat dimensi iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pertimbangan individu dan rangsangan intelektual (Bass, 1985; Metzler, 2006). Manakala gaya kepimpinan transaksi mempunyai dua dimensi iaitu ganjaran kontingen dan pengurusan dengan pengecualian (Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Metzler, 2006).

3.5.2 Konsistensi Dalaman

Jadual 7

Konsistensi Dalaman Pemboleh Ubah – Pemboleh Ubah

Pemboleh Ubah	Konsistensi Dalaman (α)
Penglibatan Pekerja	Tenaga (6 item), $\alpha= 0.73$ Dedikasi (5 item), $\alpha= 0.85$ Penyerapan (6 item), $\alpha= 0.81$
Gaya Kepimpinan Transformasi	Motivasi Inspirasi (4 item), $\alpha= 0.83$ Rangsangan Intelektual (4 item), $\alpha= 0.77$ Pengaruh Ideal (4 item), $\alpha= 0.75$ Pertimbangan Individu (4 item), $\alpha=0.70$
Gaya Kepimpinan Transaksi	Ganjaran Kontingen (4 item), $\alpha= 0.70$ Pengurusan dengan Pengecualian (pasif, 4 item), $\alpha=0.61$ Pengurusan dengan pengecualian (aktif, 4 item), $\alpha= 0.67$

Jadual 7 menjelaskan tentang konsistensi dalaman pemboleh ubah dalam kajian ini.

Konsistensi dalaman ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah penglibatan pekerja

dan gaya kepimpinan adalah sangat dipercayai.

3.6 Ujian Perintis

Ujian perintis dijalankan untuk mengenalpasti kebolehpercayaan instrumen kajian dan untuk menerangkan sama ada responden memahami maksud setiap item yang diminta dalam soal selidik. Zikmund et al. (2010) menyatakan bahawa kebolehpercayaan adalah untuk melihat sejauh mana ukuran adalah bebas daripada kesilapan dan menghasilkan keputusan yang konsisten antara pemboleh ubah (Hair, Jr. et al., 2010). Kebolehpercayaan yang tinggi menjelaskan tentang ralat varian yang minimum. Jika ujian menunjukkan nilai kebolehpercayaan yang tinggi, maka kesan kesilapan pengukuran telah dikurangkan.

Penyelidik mengira nilai Cronbach Alpha's untuk mengukur kebolehpercayaan instrument kajian. Nilai yang kurang daripada 0.6 dianggap sebagai lemah, manakala nilai 0.7 adalah diterima dan nilai 0.8 adalah baik (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2001). Berbeza dengan Hair, Jr. et al. (2010), menjelaskan bahawa nilai 0.7 adalah tahap nilai Cronbach Alpha yang paling rendah. Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan nilai Cronbach Alpha iaitu 0.7 sebagai tahap terendah.

3.6.1 Ujian Kebolehpercayaan

Analisis kebolehpercayaan adalah proses pertama untuk menguji pengesahan tentang soal selidik. Menurut Naicker (2013) menunjukkan bahawa konsistensi dalaman bagi setiap pemboleh ubah melalui Cronbach Alpha menghasilkan nilai dan ujian Alpha yang tinggi digunakan untuk mengukur kebolehpercayaan instrumen empirikal. Jadual 8 menunjukkan tentang ujian kebolehpercayaan untuk kajian ini.

Jadual 8
Keputusan Kebolehpercayaan untuk Ujian Perintis

Pemboleh Ubah	Cronbach Alpha	Bilangan Item
Penglibatan Pekerja	0.943	17
Gaya Kepimpinan Transformasi	0.960	20
Gaya Kepimpinan Transaksi	0.839	16

Jadual 8 menunjukkan bahawa nilai lebih daripada 0.70 adalah menunjukkan konsistensi dalaman yang baik di mana kebolehpercayaan antara 0.60 hingga 0.70 adalah mewakili tahap minimum konsistensi dalaman. Nilai pekali Alpha di bawah 0.60 dianggap sebagai lemah (Sekaran, 2003). Pekali kebolehpercayaan disarankan menjadi 0.70 atau lebih tinggi (Naicker, 2013). Oleh yang demikian, Jadual 8 menunjukkan nilai yang sangat baik daripada pemboleh ubah mengikut Sekaran (2003).

3.6.2 Ujian Kesahan

Penyelidik menggunakan dua ujian kesahan iaitu kesahan kandungan dan kesahan konstruk dalam kajian ini. Kesahan kandungan atau kesahan muka merupakan persetujuan profesional di setiap item dalam soal selidik (Zikmund et al., 2010). Setiap item dalam instrumen diukur dengan logik dan tepat supaya apa yang dimaksudkan dalam pengukuran kelihatan dengan jelas. Manakala kesahan konstruk adalah pengukuran yang diguna pakai untuk memastikan hipotesis yang berkaitan yang mana ianya dibina daripada teori yang berdasarkan konsep (Zikmund et al., 2012). Kesahan konstruk fokus kepada kesahan pemusatan dan kesahan diskriminan. Kesahan pemusatan adalah untuk menilai sejauh mana dua langkah konsep yang

sama sentiasa bergandingan dan manakala kesahan diskriminan adalah sejauh mana dua konsep sama adalah berbeza (Hair, Jr., Anderson, Tatham & Black, 2010).

3.7 Pemeriksaan Data

3.7.1 Data Normal

Skewness merujuk sebagai kecendeungan dalam pengedaran (Garson, 2012). Secara umumnya, ia dilihat sama ada kecenderungan ke arah sebelah kanan atau kiri berlaku. Data normal ini diuji dengan menjalankan statistik deskriptif untuk mendapatkan *Skewness* dan *Kurtosis*, dan kemudian dibahagi dengan kesilapan standard. Nilai *Skewness* harus berada dalam julat +2 hingga -2 apabila data diedarkan secara normal (Garson, 2012).

Kurtosis adalah dilihat sebagai puncak dari pengedaran (Garson, 2012). Peraturan umum untuk menguji data normal adalah dengan menjalankan statistik deskriptif untuk mendapatkan *Skewness* dan *Kurtosis*, kemudian menggunakan kriteria *Kurtosis* yang berada dalam julat +2 hingga -2 apabila data diedarkan. Jika *Kurtosis* adalah nilai negatif, maka ia menunjukkan terlalu banyak kes di pengagihan. Sekiranya *Kurtosis* adalah nilai positif, ia menunjukkan terlalu sedikit kes di pengedaran berlaku (Garson, 2012).

3.7.2 Linear

Scatter Plot menunjukkan tentang hubungan antara dua pemboleh ubah kuantitatif yang diukur pada individu yang sama (Freeman & Company, 2006). Nilai satu pemboleh ubah muncul di paksi mendatar dan nilai pemboleh ubah lain muncul pada paksi menegak (Freeman & Company, 2006). Setiap individu dalam data muncul sebagai titik dalam plot yang ditetapkan oleh nilai kedua-dua pemboleh ubah bagi individu tersebut (Freeman & Company, 2006).

3.7.3 Titik Terpencil (*Outliers*)

Sebelum menjalankan proses data, penyelidik akan menilai data yang hilang dan mengenal pasti titik terpencil (*outliers*) (Hair, Jr. et al. 2010). Untuk kes yang berkaitan dengan nilai data yang melampau atau luar biasa adalah dipanggil sebagai titik terpencil (*outliers*) (Meyers et al. 2010). Sehubungan itu, pengujian andaian asas teknik *multivariate* digunakan untuk mengenal pasti data yang hilang dan potensi kepada titik terpencil.

3.8 Analisis Faktor

Analisis faktor merupakan satu proses yang digunakan untuk menentukan dimensi asas dalam pemboleh ubah (Hair et al., 2010). Tujuan analisis faktor adalah untuk meringkaskan maklumat yang terkandung dalam sejumlah besar pemboleh ubah ke dalam jumlah faktor yang lebih kecil (Zikmund et al., 2010). Faktor dilihat sebagai asas konstruk atau dimensi yang diandaikan berdasarkan kepada pemboleh ubah tertentu (Hair Jr. et al., 2010).

Dalam kajian ini, analisis faktor R digunakan. Faktor R merupakan satu set pemboleh ubah untuk mengenal pasti dimesi yang terpendam (Hair Jr. et al., 2010).

3.8.1 Putaran Varimax (*Varimax Rotation*)

Putaran adalah merupakan satu kaedah yang menyediakan lebih banyak faktor yang dapat difahami dengan mencari penyelesaian dengan beban yang lebih melampau (DeCoster & Claycool, 2004; Friel, 2013). Varimax pula telah dibangunkan oleh Kaiser (1958) yang dilihat secara mutlak kaedah putaran yang paling popular (DeCoster & Claycool, 2004). Menurut Lewis, Bryman dan Futing (2003), Varimax adalah penyelesaian mudah yang mempunyai sejumlah kecil bebanan besar dan sebilangan besar sifar atau bebanan kecil. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan putaran Varimax yang menghasilkan struktur faktor yang tidak dikecilkan.

3.8.2 Kaiser Meyer Olkin Test (KMO), Bartlett's Test & MSA

Penyelidik akan menjalankan anti-imej matrik kolerasi, ujian Barlett dan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) sebelum menjalankan analisis faktor.

Anti-imej kolerasi menerangkan bahawa kecukupan sampel setiap pembolehubah (Coakes, 2013) dan mewakili sejauh mana faktor-faktor yang menjelaskan antara satu sama lain (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010). Dalam anti-imej kolerasi, penyelidik melakukan penilaian tentang nilai kecukupan persampelan

(MSA) dan korelasi separa. MSA dan korelasi separa merupakan pengukuran untuk mengukur tahap antara korelasi antara pemboleh ubah. Jika pemboleh ubah telah dikenalpasti sebagai korelasi yang tinggi dengan satu atau lebih pemboleh ubah, maka analisis bagi pemboleh ubah tertentu ini menjadi tidak sesuai. Pemeriksaan berkenaan dengan MSA, faktor nilai yang jatuh di bawah paras penerimaan 0.5 adalah dikecualikan daripada analisis faktor (Coakes, 2013). Untuk korelasi separa, jika nilai adalah tinggi, maka analisis faktor menjadi tidak sesuai. Selain itu, jika nilai korelasi separa adalah 0.7 dan ke atas, ia dianggap sebagai nilai yang tinggi (Hair Jr. et al., 2010).

Ujian Barlett dan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) merupakan ukuran kecukupan persampelan yang digunakan untuk menentukan keupayaan faktor matriks secara keseluruhannya. Ujian Barlett dilihat sebagai ujian statistik untuk melihat korelasi antara pemboleh ubah. Ujian ini menyediakan keberangkalian statistik yang mana matriks korelasi mempunyai hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah (Hair Jr. et al., 2010). Oleh itu, kajian ini menggunakan tahap signifikan iaitu $p < 0.05$. Manakala Kaiser-Meyer Olkin (KMO) dilihat sebagai ukuran kecukupan persampelan untuk mengukur tahap antara korelasi antara pemboleh ubah dan kesesuaian analisis faktor. Terdapat beberapa nilai penerimaan untuk KMO seperti 0.5 ke atas (Coakes, 2013), 0.7 dan ke atas (Meyers et al., 2013) dan 0.8 dan ke atas (Hair Jr. et al., 2010). Maka, kajian ini akan menggunakan nilai 0.7 sebagai KMO nilai kecukupan pensampelan.

3.8.3 Nilai Eigen

Untuk memilih seberapa banyak faktor yang perlu digunakan, pertimbangan nilai Eigen daripada Analisis Komponen Utama (PCA) dilakukan (Friel, 2013). Nilai Eigen adalah bilangan pemboleh ubah yang mewakili faktor dan juga jumlah varians dalam data yang diperolehi oleh faktor (Friel, 2013). Peraturan nilai Eigen adalah bilangan nilai Eigen yang harus > 1 , plot, peratusan dijelaskan dan komprehensif.

3.8.4 *Rotated Componen Matrix*

Rotated Component Matrix menyediakan beban faktor untuk putaran (Coakes, 2013).

3.8.5 Beban Faktor

Beban faktor mewakili seberapa banyak faktor yang menjelaskan tentang pemboleh ubah dalam analisis faktor (Meyers et al., 2013; Minitab, 2015). Beban boleh berkisar dari -1 ke 1. Beban yang hampir kepada -1 atau 1 menunjukkan bahawa faktor yang sangat mempengaruhi pemboleh ubah (Meyers et al., 2013; Minitab, 2015). Beban yang hampir kepada sifar menunjukkan bahawa faktor itu mempunyai kesan lemah terhadap pemboleh ubah (Hair Jr. et al., 2010; Friel, 2013; Minitab, 2015).

Item yang mempunyai nilai bebanan faktor di bawah bebanan faktor dan bukan milik mana-mana faktor akan digugurkan dalam usaha untuk memperbaiki dan mengurangkan skala (Draper, Jennings & Baron, 2003). Tambahan itu, item yang

mempunyai bebanan silang dengan dua atau lebih faktor akan dibuang. Bebanan silang adalah varian yang bertindih dengan faktor lain dalam item (Costello & Osborne, 2005). Apabila item bebanan faktor melebihi daripada ± 0.50 dalam dua atau lebih faktor, maka ia dianggap sebagai item bebanan simpang.

Dalam sesetengah keadaan, penyelidik tidak mungkin untuk memberikan nama kepada setiap faktor. Apabila keadaan ini berlaku, penyelidik akan melabelkan faktor tertentu sebagai "*undefined*" (Hair Jr. et al., 2010). Penyelidik hanya mentafsir dan menganalisis faktor-faktor yang bermakna dan mengabaikan faktor yang ditentukan. Sebelum menghapuskan faktor "*undefined*", penyelidik akan melakukan ujian kebolehppercayaan. Di mana faktor yang mempunyai nilai Cronbach Alpha (α) kurang daripada 0.70 akan dihapuskan.

3.9 Analisis Data

Untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar, penyelidik telah menggunakan ujian berparameter. Penggunaan *Statistic Package for the Social Sciences* (SPSS) adalah untuk membantu penyelidik menjalankan analisis kolerasi dan analisis regrasi berganda. Di mana analisis kolerasi adalah untuk menyatakan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah, manakala analisis regrasi berganda untuk menjelaskan tentang kesan signifikan pembolehubah tidak bersandar kepada pembolehubah bersandar.

3.9.1 Kolerasi antara pemboleh ubah

Kolerasi merupakan satu cara yang digunakan untuk menilai kekuatan dan arah perkaitan antara dua pemboleh ubah (Veloo & Raman, 2013). Hubungan antara dua pemboleh ubah adalah dipanggil sebagai kovarian (Meyers et al., 2013). Kebiasaanya, bivariat statistik kolerasi adalah pekali produk-masa Pearson (Kolerasi Pearson). Di mana ia telah diringkaskan sebagai r . Pekali kolerasi (r) merupakan kaedah statistik persatuan di antara dua pembolehubah (Zikmund et al., 2010). Dalam konsep persatuan, pekali kolerasi adalah asas kepada analisis regresi dengan menerangkan tentang hubungan di antara dua pemboleh ubah (Hair Jr. et al., 2010). Sehubungan itu, julat nilai untuk pekali kolerasi adalah dari -1 hingga +1, di mana nilai +1 menerangkan bahawa terdapat hubungan yang positif, nilai 0 menerangkan tidak terdapat hubungan dan -1 menerangkan terdapat hubungan yang negatif atau hubungan songsang (Hair Jr. et al., 2010).

Indeks Pekali Kolerasi menunjukkan kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah, dengan itu kesan saiz berasingan tidak perlu dikira (Veloo & Raman, 2013). Meyers et al. (2013) mencadangkan $r = 0.1$ dianggap sebagai kecil, dan $r = 0.3$ dianggap sederhana, dan $r = 0.5$ dianggap besar. Bagi mengira kadar varians dalam satu pemboleh ubah yang dipengaruhi oleh varians pembolehubah kedua, maka r akan dikuasa duakan menjadi r^2 (Veloo & Raman, 2013).

3.10 Analisis Regresi

Analisis regresi adalah alat statistic yang membolehkan untuk meramalkan tentang nilai I pemboleh ubah berterusan daripada 1 atau $>$ pemboleh ubah lain (DeCoster & Claypool, 2004; Veloo & Raman, 2013). Apabila melakukan analisis, ia menghasilkan persamaan regresi yang meramalkan nilai pemboleh ubah bersandar dengan nilai pemboleh ubah tidak bersandar. Setiap pemboleh ubah tidak bersandar dikaitkan dengan pekali khusus dalam persamaan yang diringkaskan tentang hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar.

Dalam kajian ini, tujuan asas regresi berganda adalah untuk meramal pembolehubah bersandar dengan set pembolehubah tidak bersandar. Analisis regresi berganda merupakan teknik statistik yang boleh digunakan untuk menganalisis hubungan antara pembolehubah bersandar tunggal (kriteria) dan beberapa pembolehubah tidak bersandar (peramal) (Hair Jr. et al., 2010). Sehubungan itu, analisis ini menyediakan satu cara untuk menilai secara objektif tahap dan sifat hubungan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar dengan membentuk perubahan pembolehubah tidak bersandar (Hair Jr. et al., 2010). Oleh itu, regresi positif dan negatif ramalan adalah mencerminkan sifat semulajadi kolerasi di dalam pembolehubah bersandar (Meyers et al., 2013).

Persamaan regresi melibatkan pemintasan dan pekali regresi. Pemintasan adalah tempat di mana garis yang melintasi di paksi Y dan boleh dianggap sebagai nilai Y

apabila $X = 0$. Nilai pemintasan adalah konsisten dan ia mungkin tidak boleh dibuat untuk ramalan yang mempunyai nilai pintasan sifar (Meyers et al., 2013). Pekali Penentuan (R^2) adalah menandakan perubahan yang dianggar dalam pembolehubah bersandar untuk perubahan unit pembolehubah tidak bersandar (Hair Jr. et al., 2010; Zikmund et al., 2010). Oleh yang demikian untuk memudahkan penggunaan R^2 , nilai ini menunjukkan peratusan jumlah varians tentang pemboleh ubah bersandar (Y) yang diterangkan oleh pemboleh ubah tidak bersandar (X).

Sebelum melaksanakan analisis regresi, terdapat beberapa andaian yang perlu mendapat kepastian. Andaian ini termasuklah data perlu linear, pengagihan data mestilah normal, dan data mestilah dalam bentuk homogenen (Hair Jr. et al., 2010). Oleh yang demikian, kajian ini akan memastikan ketiga-tiga andaian dibuat bagi meneruskan analisis regresi.

3.10.1 Syarat pengujian regresi berganda

Untuk menjalankan analisis regresi berganda, data perlulah linear dan normal. Tambahan lagi, data perlulah bebas daripada *residual violation*.

Residual merupakan kesilapan dalam menjalankan ramalantentang data sampel, di mana terdapat perbezaan di antara nilai-nilai yang diperhatikan dan diramalkan untuk pembolehubah bersandar (Hair Jr. et al., 2010). Pemeriksaan *residual* terhadap pembolehubah tidak bersandar adalah merupakan kaedah asas untuk mengenal pasti pelanggaran andaian untuk hubungan keseluruhan (Hair Jr. et al., 2010). Menurut

Graybil dan Iyer (1994), sebelum menjalankan analisis regresi, sampel mestilah diperiksa untuk mengenal pasti kemungkinan terdapat outliers. Di mana pemeriksaan ini dibuat dengan menjalankan ujian *standardized residual*.

Residual violation akan diuji dengan menggunakan ujian *Casewise Diagnostics* dan ujian *Dubin-Watson*. *Casewise Diagnostics* menghasilkan kes demi kes dignostik untuk kes yang memenuhi kriteria pemilihan yang telah ditetapkan oleh responden. Manakala statistik *Durbin-Watson* adalah *residual* korelasi bersiri (Meyers et al., 2013). Dalam pengujian ini, penyelidik akan memeriksa nilai standard *residual*. Di mana nilai *casewise* mestilah lebih besar daripada 2 (Graybil & Iyer, 1994; Draper & Smith, 1996). Oleh yang demikian, kajian ini akan menggunakan nilai *casewise* yang sama dengan 3. Tambahan itu, untuk mengenal pasti *residual violation* dengan menggunakan nilai Dublin-Watson, Nurosis (1995) menunjukkan bahawa jika nilai yang direkodkan adalah di antara 1.5 dan 2.5, maka ia menunjukkan tidak ada kewujudan *residual violation*.

3.10.2 Nilai R^2

Nilai R^2 dalam ringkasan model analisis regresi menunjukkan bahawa pekali korelasi mengukur kekuatan hubungan linear. R^2 adalah pekali penentuan yang biasanya dinyatakan dalam peratusan (Hair Jr. et al., 2010; Filed, 2013). Anggaran kesalahan standard boleh dianggap sebagai sisa biasa yang berkaitan dengan perbezaan antara apa yang diramalkan oleh model dan apa yang diperhatikan (Tyrell, 2009).

3.10.3 Nilai F

Ujian F merupakan ujian statistic di mana ujian yang mempunyai pengagihan F di bawah hipotesis *null*. Ia juga merupakan paling kerap digunakan apabila membandingkan dengan model statistic yang telah dipasang pada set data untuk mengenalpasti model yang paling sesuai dengan populasi yang mana data telah dicampurkan (Dougherty, 2001). Ujian F terutamanya wujud apabila model telah dipasang pada data dengan menggunakan dataran kecil (Dougherty, 2001).

3.10.4 Nilai Beta (β)

Standardized Regression Coefficients (β) adalah ukuran untuk melihat kekuatan setiap pemboleh ubah yang mempengaruhi pemboleh ubah kriteria. Langkah β dalam unit sisihan piawai misalnya nilai $\beta = 2.5$ menunjukkan perubahan satu sisihan piawai dalam pemboleh ubah ramalan akan menyebabkan perubahan 2.5 sisihan piawai pemboleh ubah kriteria. Lebih tinggi nilai β , maka lebih besar kesan pemboleh ubah ramalan kepada pemboleh ubah kriteria.

3.11 Rumusan

Bab ini membincangkan tentang kaedah penyelidikan, kaedah pensampelan dan tinjauan soal selidik dan juga kaedah analisis data untuk kajian ini. Instrumen untuk setiap pembolehubah telah disesuaikan dari beberapa sumber. Terdapat satu pemboleh ubah bersandar iaitu penglibatan pekerja dan dua pemboleh ubah tidak bersandar iaitu gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi.

Sehubungan itu, untuk mengenal pasti dimensi dalam setiap pembolehubah, penyelidik menggunakan analisis faktor. Selain itu, analisis regresi berganda dilakukan untuk menilai hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah. Seterusnya, bab empat akan membincangkan mengenai analisis dan tafsiran kajian ini.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 4

DAPATAN PENYELIDIKAN

4.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan tentang dapatan kajian dan ujian hipotesis. Keputusan daripada soal selidik yang kembalikan telah dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Kajian semasa menunjukkan berkaitan dengan kadar respon dari Pelabuhan Pulau Pinang, ciri-ciri demografi yang berkaitan dengan responden, mengkaji pemeriksaan data seperti data normal, data linear. Kajian ini juga menekankan analisis faktor, analisis keberangkalian, analisis korelasi dan analisis regresi.

4.2 Kadar Responden

Kajian ini menfokuskan kepada pengaruh gaya kepimpinan terhadap penglibatan kerja di kalangan pekerja Pelabuhan Pulau Pinang. Berdasarkan sumber dari jabatan Sumber Manusia di Pelabuhan Pulau Pinang, jumlah pekerja adalah seramai 3762 dan menurut Sekaran (2010) sampel saiz yang sesuai untuk populasi 3721 adalah 351. Penyelidik mengedarkan borang soal selidik dengan menggunakan bantuan dari Jabatan Sumber Manusia. Tempoh masa satu bulan telah diambil untuk mengutip kembali soal selidik yang mana penyelidik berjaya mengutip borang soal selidik sebanyak 351 (100%). Maka, penyelidik menggunakan 351 borang soal selidik untuk dianalisis.

Jadual 4.1
Rumusan pengagihan soal selidik

	Jumlah	Peratus(%)
Soal selidik diagihkan	351	100%

Analisis boleh diteruskan apabila mencapai sampel saiz sepertimana yang dijelaskan dalam jadual sampel saiz yang dikeluarkan oleh Kreicie dan Mogan (1986). Maka, kajian ini adalah sesuai untuk menjalankan analisis data.

Jadual 4.2
Ciri-ciri demografi responden

Pemboleh ubah	Kategori	Kekerapan	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	291	82.9
	Perempuan	60	17.1
Bangsa	Melayu	278	79.2
	Cina	30	8.5
	India	40	11.4
	Lain-lain	3	0.9
Umur	21-30 tahun	65	18.5
	31-40 tahun	140	39.9
	41-50 tahun	95	27.1
	51-60 tahun	51	14.5
Status Berkahwinan	Bujang	55	15.7
	Berkahwin	293	83.4

	Bercerai	3	0.9
Jabatan	A Kontena	83	23.6
	B Kontena	74	21.1
	C Kontena	66	18.8
	D Kontena	55	15.7
	Konvensional	20	5.7
	Kejuruteraan	10	2.9
	Kewangan	10	2.9
	Sumber Manusia	10	2.9
	Pemasaran	8	2.3
	Polis Pelabuhan	15	4.1
Tempoh Perkhidmatan	Kurang dari 1 tahun	20	5.7
	1 hingga 5 tahun	45	12.8
	6 hingga 10 tahun	133	37.9
	Lebih dari 10 tahun	153	43.6

Jadual 4.2 menyatakan tentang profil demografi responden di Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd termasuklah jantina, bangsa, umur, status perkahwinan dan tempoh perkhidmatan. Kajian ini menunjukkan bahawa responden lelaki adalah 82.9% dan perempuan 17.1%. Manakala bangsa jelas menunjukkan bahawa melayu mempunyai kuantiti yang paling ramai iaitu 72.9%. Kajian ini juga menunjukkan bahawa majoriti umur responden adalah 31 hingga 40 tahun (39.9%) dan minoriti adalah umur 51 hingga 60 tahun (14.5%).

Jadual di atas juga menyatakan bahawa 83.4% responden yang berkahwin dan hanya 15.7% adalah bujang. Majoriti responden dalam kajian ini adalah dari Kontena A iaitu 23.6%, kedua tertinggi adalah Kontena B iaitu 21.1% dan yang paling terendah adalah Jabatan pemasaran iaitu 2.3%.

4.3 Pemeriksaan Data

Pemeriksaan data menerangkan berkenaan dengan data normal, data linear dan *outliers*. Ujian normal diuji dengan menggunakan nilai *Skewness* dan *Kurtosis*. Bagi menguji linear dalam kajian ini, penyelidik menjalankan plot berselerak (*scatter plot*). Manakala ujian untuk ujian titik terpencil (*outliers*) dilakukan dengan melibatkan dua pemboleh ubah dengan memeriksa *Box Plot*.

4.3.1 Data Normal

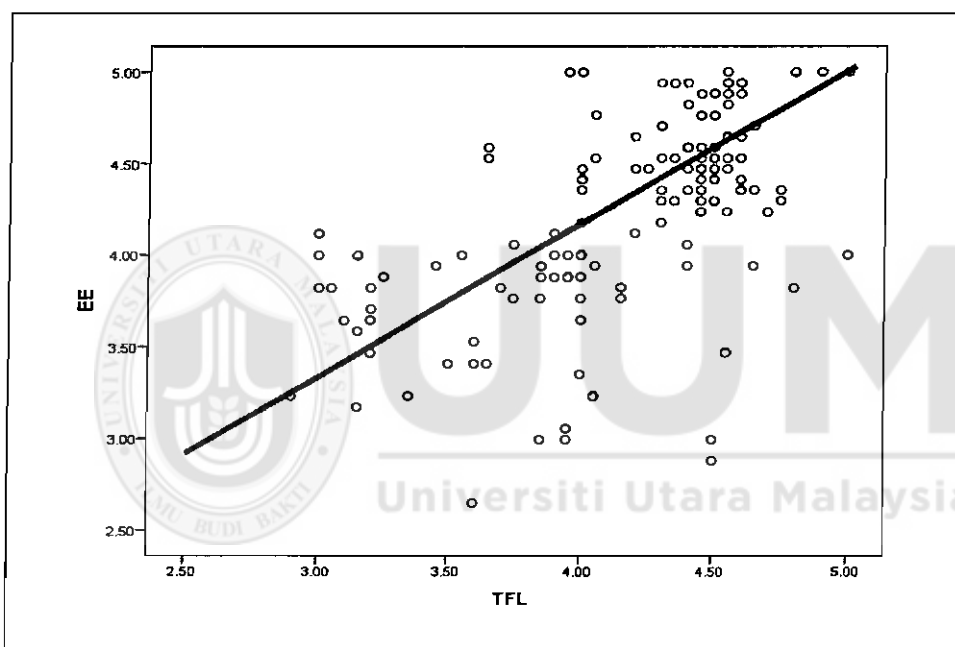
Taburan pemboleh ubah berterusan dalam analisis multivariat perlu sesuai dengan bentuk yang normal (Meyers, et. al, 2013). Untuk menguji data normal, penyelidik meneliti nilai *Skewness* dan *Kurtosis* bagi setiap pemboleh ubah. Jika nilai *Skewness* dan *Kurtosis* melebihi nilai kritikal, pengedaran adalah tidak normal dari segi ciri pemboleh ubah (Hair Jr. et al., 2010). Nilai kritikal untuk *Skewness* dan *Kurtosis* adalah ± 1.96 , di mana kesesuaian dengan 0.05 tahap kesilapan. Jadual di bawah menunjukkan nilai *Skewness* dan *Kurtosis* bagi setiap dimensi pemboleh ubah.

Jadual 4.3
Nilai *Skewness* dan *Kurtosis*

	N Statistic	Skewness Statistic	Kurtosis Statistic
Penglibatan Pekerja	351	-0.600	-0.156
Kepimpinan Transformasi	351	-0.815	-0.089
Kepimpinan Transaksi	351	-0.275	0.1475

Berdasarkan rajah 4.3.1 menunjukkan bahawa nilai *Skewness* untuk penglibatan pekerja adalah -0.600, kepimpinan transformasi adalah -0.815 dan kepimpinan transaksi adalah -0.275. Manakala nilai Kurtosis untuk penglibatan pekerja adalah -0.156, kepimpinan transformasi adalah -0.089 dan kepimpinan transaksi adalah 1.475. Oleh yang demikian, ujian normal dalam kajian ini jelas menunjukkan bahawa semua pemboleh ubah adalah data normal.

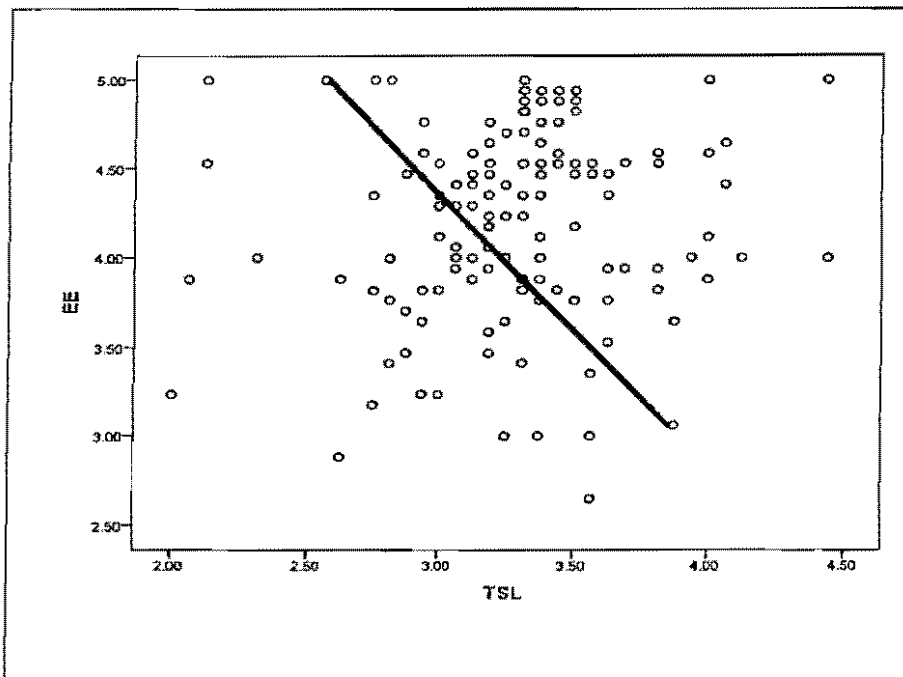
4.3.2 Ujian Linear



Rajah 4.1

Titik berselerak tentang penglibatan pekerja dan kepimpinan transformasi

Rajah 4.1 menunjukkan bahawa walaupun keseluruhan titik adalah tidak sempurna, titik berselerak ini telah muncul untuk menggambarkan kelinearan yang cukup dalam hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar.



Rajah 4.2
Titik berselerak tentang penglibatan kerja dan kepimpinan transformasi

Rajah di atas menunjukkan bahawa keseluruhan titik adalah tidak sempurna, titik berselerak ini telah muncul untuk menggambarkan kelinearan yang cukup dalam hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar.

4.3.3 Ujian Titik Terpencil (*Outliers*)

Nilai yang melampau atau luar biasa pada pembolehubah tunggal atau gabungan adalah pembolehubah yang dipanggil sebagai titik terpencil (Meyers et al., 2013). Hair Jr. et al. (2010), mengenalpasti terdapat empat sebab untuk titik terpencil dalam set data iaitu:

- a. Titik terpencil boleh disebabkan oleh kemasukkan data yang salah.
- b. Beberapa titik terpencil mungkin peristiwa fungsi yang luar biasa atau keadaan luar biasa.

- c. Terdapat beberapa titik terpencil yang mana ia tidak mempunyai penjelasan.
- d. Terdapat titik terpencil multivariat yang mana keunikannya berlaku dalam corak gabungan nilai kepada beberapa pemboleh ubah.

Kajian ini menunjukkan bahawa terdapat 26 kes dengan nilai yang melampau percubaan pertama terdapat 10 kes yang mana menunjukkan nilai yang melampau iaitu 117, 115, 105, 104, 103, 49, 39, 36, 19 dan 18. Percubaan kedua terdapat 3 kes yang telah dibuang iaitu 95, 37 dan 31. Manakala percubaan yang ketiga terdapat 5 kes yang dibuang iaitu 229, 188, 182, 50 dan 5. Percubaan keempat dan kelima masing-masing hanya mempunyai 1 kes yang dibuang iaitu 40 dan 32. Akhir sekali, penyelidik membuang 6 kes iaitu 167, 225, 32, 189, 183 dan 9.

4.4 Analisis Faktor

Menurut Friel (2013) tujuan analisis faktor adalah untuk mengurangkan jumlah pemboleh ubah daripada besar kepada kecil yang mana menubuhkan dimensi asas antara pemboleh ubah yang diukur dan menyediakan bukti kesahan konstruk.

Dalam mengenal pasti kaedah, Putaran Varimax menyediakan dengan lebih banyak faktor yang boleh difahami dengan mencari penyelesaian dengan faktor beban yang lebih melampau, di mana nilai Kaiser Meyer Olkin (KMO) harus lebih besar daripada 0.5 untuk analisis yang memuaskan bagi menjalankan analisis seterusnya (Friel, 2013). Tambahan untuk analisis ini, nilai pensampelan pengukuran kecukupan (MSA) mestilah lebih besar daripada 0.5 dan nilai korelasi separa hendaklah kurang daripada 0.7 untuk mengenal pasti komponen variasi dalam pengukuran (Friel, 2013;

Pek, 2008). Dalam kajian ini, nilai KMO untuk semua pemboleh ubah adalah di atas 0.5 dan ujian Barlett adalah signifikan. Nilai MSA untuk pengukuran penglibatan kerja dan gaya kepimpinan adalah lebih daripada 0.5 dan nilai ujian Barlett masing-masing menunjukkan di bawah 0.7.

Jadual 4.4

Ujian KMO dan Barlett's untuk Penglibatan Kerja

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.907
Approx. Chi-Square		1423.111
Bartlett's Test of Sphericity	df	351
	Sig.	.000

Berdasarkan Jadual 4.4 menunjukkan nilai KMO untuk penglibatan kerja adalah diterima untuk analisis faktor. Justeru itu, ujian Barlett's jelas menunjukkan bahawa nilai adalah signifikan. Oleh yang demikian, analisis faktor adalah dibenarkan untuk dijalankan.

Jadual 4.5 berkenaan dengan Korelasi Anti-Imej telah menjelaskan bahawa semua item untuk dimensi penglibatan kerja adalah melebihi 0.7. Nilai MSA untuk dimensi Penglibatan Kerja bagi semua item adalah di atas 0.5. Maka, semua item dibentangkan dalam dimesi tersebut.

Jadual 4.5
 Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Penglibatan Kerja

		EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	EE10	EE11	EE12	EE13	EE14	EE15	EE16	EE17
Anti-image Correlation	EE1	.904*	-.520	-.135	-.017	-.027	.088	.089	-.197	-.003	-.048	-.107	.106	-.041	-.182	-.013	.170	-.028
	EE2	-.520	.888*	-.446	-.059	.046	-.243	.115	-.022	.102	-.197	-.036	.080	-.080	.007	.086	-.123	.069
	EE3	-.135	-.446	.962*	-.042	-.227	.233	-.338	.015	-.116	.235	.200	-.182	.071	.286	-.157	-.129	.001
	EE4	-.017	-.059	-.042	.955*	-.299	-.186	-.122	-.112	.076	.131	-.022	-.190	.031	.015	-.101	-.053	.048
	EE5	-.027	.046	-.227	-.299	.995*	-.399	.094	.107	-.012	-.006	-.295	.103	-.105	-.189	.106	.126	-.203
	EE6	.088	-.243	.233	-.186	-.399	.915*	-.085	.022	-.126	-.054	.211	-.162	-.084	.041	.038	-.125	-.010
	EE7	.089	.115	-.338	-.122	.094	-.085	.998*	-.266	-.233	.008	-.305	.190	-.129	-.208	.197	.041	-.069
	EE8	-.197	-.022	.015	-.112	.107	.022	-.266	.986*	-.326	-.034	.055	-.187	.259	-.038	.008	-.277	-.027
	EE9	-.003	.102	-.116	.076	-.012	-.126	-.233	-.326	.927*	-.297	-.176	.107	-.217	.061	-.079	.031	.109
	EE10	-.048	-.197	.235	.131	-.006	-.054	.008	-.034	-.297	.926*	-.004	-.298	.147	-.062	-.030	-.192	-.022
	EE11	-.107	-.036	.200	-.022	-.295	.211	-.305	.055	-.176	-.004	.985*	-.406	.018	.119	-.013	-.122	.129
	EE12	.106	.080	-.182	-.190	.103	-.162	.190	-.187	.107	-.298	-.406	.978*	-.302	-.098	.074	.054	.168
	EE13	-.041	-.090	.071	.031	-.105	-.084	-.129	.259	-.217	.147	.018	-.302	.997*	.142	-.279	-.024	-.275
	EE14	-.182	.007	.286	.015	-.189	.041	-.208	-.038	.061	-.062	.119	-.098	.142	.998*	-.237	-.229	-.034
	EE15	-.013	.086	-.157	-.101	.106	.038	.197	.008	-.079	-.030	-.013	.074	-.279	-.237	.915*	-.303	-.191
	EE16	.170	-.123	-.129	-.053	.126	-.125	.041	-.277	.031	-.192	-.122	.054	-.024	-.229	-.303	.926*	-.304
	EE17	-.028	.069	.001	.048	-.203	-.010	-.069	-.027	.109	-.022	.129	.108	-.275	-.034	-.191	-.304	.921*

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Jadual 4.6
 Ujian KMO dan Barlett's untuk Gaya Kepimpinan Transformasi

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.859
Approx. Chi-Square	1113.037
Bartlett's Test of Sphericity	df
	351
	Sig.
	.000

Berdasarkan jadual 4.6, nilai KMO untuk gaya kepimpinan transformasi adalah diterima bagi analisis faktor. Sehubungan itu, ujian Barlett's menunjukkan kepada nilai yang signifikan. Maka, analisis faktor adalah dibenarkan untuk dilakukan dalam kajian ini.

Jadual 4.7 berkaitan dengan Korelasi Anti-Imej menjelaskan bahawa semua item untuk gaya kepimpinan transformasi adalah tidak melebihi daripada 0.7. Manakala nilai MSA untuk dimensi kepimpinan transformasi, semua item berada di atas 0.5. Maka, semua item dibentangkan dalam dimensi tersebut.

Jadual 4.7
Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Gaya Kepimpinan Transformasi

	TFL1	TFL2	TFL3	TFL4	TFL5	TFL6	TFL7	TFL8	TFL9	TFL10	TFL11	TFL12	TFL13	TFL14	TFL15	TFL16	TFL17	TFL18	TFL19	
Anti-image	TFL1	.850*	-.723	-.206	-.114	-.101	.040	-.135	.084	.160	-.041	-.142	-.067	-.232	.251	-.061	-.066	.155	.013	.138
Correlation	TFL2	-.723	.814*	-.521	-.091	.121	-.321	.173	-.119	.126	-.192	.078	-.082	-.013	-.072	.165	.039	-.031	.003	-.099
	TFL3	-.206	-.521	.839*	-.198	-.030	.194	-.118	.096	-.296	.098	-.159	.154	.104	-.040	-.132	.013	.061	-.151	.016
	TFL4	-.114	-.091	-.198	.820*	-.249	-.041	.103	-.137	.040	-.044	.135	-.009	-.034	.013	-.110	-.050	-.077	.103	-.071
	TFL5	-.101	.121	-.030	-.249	.802*	-.318	-.094	.015	-.254	.026	-.168	.050	.023	-.136	.184	-.098	-.033	.013	-.001
	TFL6	.040	-.321	.194	-.041	-.318	.824*	-.403	-.121	.239	-.009	-.037	-.274	.186	.115	-.159	-.096	-.027	.009	.001
	TFL7	-.135	.173	-.118	.103	-.094	-.403	.870*	-.215	-.299	.158	-.105	.104	-.143	-.073	-.046	.150	.039	-.138	.075
	TFL8	.084	-.119	.096	-.137	.015	-.121	-.215	.846*	-.198	-.237	.064	-.052	.105	-.160	-.018	-.051	.188	.039	.044
	TFL9	.160	.126	-.296	.040	-.254	.239	-.299	-.198	.829*	-.308	-.121	.228	.122	.029	.078	-.138	-.063	.241	-.181
	TFL10	-.041	-.192	.096	-.044	.026	-.009	.158	-.237	-.308	.894*	-.308	.069	-.019	-.022	-.102	-.053	.100	-.078	.108
	TFL11	-.142	.078	-.159	.135	-.168	-.037	-.103	.064	-.121	-.308	.806*	.038	-.104	.072	-.083	.151	-.020	-.073	-.088
	TFL12	-.067	-.082	.154	-.009	.050	-.274	.104	-.052	-.228	.069	.058	.892*	-.362	-.283	.069	-.055	.069	-.104	-.023
	TFL13	-.232	-.013	.104	-.034	.023	.186	-.143	.105	.122	-.019	-.104	-.362	.846*	-.220	-.086	-.034	-.016	.143	-.264
	TFL14	.251	-.032	-.040	.013	-.136	.115	-.075	-.160	.029	-.022	.072	-.243	-.220	.846*	-.305	.029	.129	-.359	.186
	TFL15	-.061	.165	-.132	-.110	.184	-.159	-.046	-.018	.078	-.102	-.085	.069	-.086	-.303	.892*	-.353	-.061	.165	-.299
	TFL16	-.066	.039	.013	-.050	-.098	-.096	.150	-.051	-.138	-.053	.151	-.055	-.034	.029	-.353	.882*	-.047	-.320	.011
	TFL17	.155	-.031	.061	-.077	-.033	-.027	.039	.188	.063	.100	-.020	.099	-.016	.129	-.061	-.047	.848*	-.150	.027
	TFL18	.013	.003	-.151	.105	.013	.009	-.158	.039	.241	-.078	-.073	-.104	.143	-.359	.163	-.320	-.130	.873*	-.406
	TFL19	.138	-.090	.016	-.071	-.001	.001	.075	.044	-.181	.108	-.088	-.023	-.264	.186	-.299	.011	.027	-.406	.827*

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Jadual 4.8
Ujian KMO dan Barlett's untuk Gaya Kepimpinan Transaksi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.847
Approx. Chi-Square		1266.244
Bartlett's Test of Sphericity	df	351
	Sig.	.000

Berdasarkan jadual 4.8, nilai KMO untuk gaya kepimpinan transaksi adalah diterima bagi menjalankan analisis faktor. Tambahan itu, ujian Barlett's menunjukkan nilai signifikan. Maka, analisis faktor dibenarkan untuk dilakukan dalam kajian ini.

Jadual 4.9

Nilai Korelasi Anti-Imej untuk Gaya Kepimpinan Transaksi

		TSC1	TSC2	TSC3	TSC4	TSC5	TSC6	TSC7	TSC8	TSC9	TSC10	TSC11	TSC12	TSC13	TSC14	TSC15	TSC16
Anti-image Correlation	TSC1	.841*	-.248	-.442	-.197	.162	.052	-.154	-.075	.144	.145	.029	-.148	.040	.017	.068	-.048
	TSC2	-.248	.896*	-.312	-.066	-.070	-.039	.170	-.086	-.012	-.089	-.085	-.064	.249	-.061	-.155	.130
	TSC3	-.442	-.312	.877*	-.052	-.019	-.104	-.174	.176	-.068	.007	.084	.262	-.105	-.078	.064	.019
	TSC4	-.197	-.066	-.052	.813*	-.399	-.326	.104	.012	.129	-.348	-.294	.146	.098	-.081	-.058	.115
	TSC5	.162	-.070	-.019	-.399	.817*	-.023	-.286	.075	-.098	.084	.266	-.059	-.034	-.112	.127	-.014
	TSC6	.052	-.039	-.104	-.326	-.023	.886*	-.127	-.206	-.152	.112	.145	-.052	-.124	.079	.081	-.071
	TSC7	-.154	.170	-.174	.104	-.286	-.127	.887*	-.392	-.053	-.095	-.069	-.137	.161	.004	-.275	.211
	TSC8	-.075	-.086	.176	.012	.075	-.206	-.392	.847*	-.197	-.203	.157	.139	.025	.005	-.002	-.095
	TSC9	.144	-.012	-.068	.129	-.098	-.152	-.053	-.197	.819*	-.348	-.065	-.017	.088	-.062	.004	.045
	TSC10	.145	-.089	.007	-.348	.084	.112	-.095	-.203	-.348	.812*	.063	-.044	-.186	.220	.093	-.200
	TSC11	.029	-.085	.084	-.294	.266	.145	-.069	.157	-.063	.063	.898*	-.309	-.079	-.052	.008	-.041
	TSC12	-.148	-.064	.262	.146	-.059	-.052	-.137	.139	-.017	-.044	-.309	.883*	-.500	.038	.117	-.158
	TSC13	.040	.249	-.105	.098	-.034	-.124	.161	.025	.088	-.186	-.079	-.500	.846*	-.413	-.385	.255
	TSC14	.017	-.061	-.078	-.081	-.112	.079	.004	.005	-.062	.220	-.052	.038	-.413	.870*	.068	-.582
	TSC15	.068	-.155	.064	-.058	.127	.081	-.275	-.002	.004	.093	.008	.117	-.385	.068	.848*	-.621
	TSC16	-.048	.130	.019	.115	-.014	-.071	.211	-.093	.045	-.200	-.041	-.158	.255	-.582	-.621	.816*

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Jadual 4.9 berkenaan dengan Korelasi Anti-Imej telah menyatakan bahawa semua item untuk dimensi gaya kepimpinan transaksi adalah tidak lebih daripada 0.7. Nilai MSA untuk dimensi gaya kepimpinan transaksi, semua item di atas 0.5. Maka, semua item dibentangkan dalam dimensi tersebut.

4.4.1 Beban Faktor

Beban faktor mewakili berapa banyak faktor yang menjelaskan pemboleh ubah dalam analisis faktor (Minitab, 2015). Sepertimana yang dinyatakan dalam bab 3, untuk memilih berapa banyak faktor yang perlu digunakan dengan melihat nilai eigen daripada Analisis Komponen Utama. Nilai eigen adalah bilangan pemboleh ubah yang mewakili faktor dan juga jumlah varians dalam data yang diperolehi oleh

faktor (Friel, 2013). Peraturan nilai eigen adalah bilangan nilai eigen seharusnya lebih besar atau sama dengan 1.

Jadual 4.10
Nilai Eigen untuk Penglibatan Kerja

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.332	54.894	54.894	9.332	54.894	54.894	4.345	25.557	25.557
2	1.259	7.408	62.302	1.259	7.408	62.302	3.732	21.953	47.510
3	1.048	6.167	68.469	1.048	6.167	68.469	3.563	20.959	68.469

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan jadual 4.10, menunjukkan bahawa terdapat 3 faktor yang mempunyai nilai Eigen lebih daripada 1 dengan peratus nilai eigen kumulatif lebih daripada 60%. Maka, kajian ini akan mengambil kira 3 faktor untuk ujian konvergen.

Jadual 4.11
Matriks Komponen Berputar untuk Penglibatan Kerja

	Rotated Component Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
EE1	.787	.267	.199
EE2	.817	.302	.269
EE3	.830	.256	.221
EE4	.521	.469	.368
EE5	.505	.383	.421
EE6	.398	.459	.469
EE7	.418	.647	.224
EE8	.408	.665	.304
EE9	.333	.723	.291
EE10	.155	.697	.355
EE11	.261	.701	.117
EE12	.210	.611	.251
EE13	.308	.295	.613
EE14	.076	.380	.640
EE15	.221	.204	.608
EE16	.321	.458	.621
EE17	.242	.090	.656

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

Penglibatan kerja diperolehi dari sub dimensi kekuatan, dedikasi dan penyerapan. Faktor 1 terdiri daripada item termasuk “Semasa bekerja, saya berasa amat teruja untuk melakukan kerja”, “Di tempat kerja, saya berasa kuat dan bertenaga”, “Bila saya bangun pagi, saya rasa ingin pergi bekerja”, “Saya boleh meneruskan kerja saya pada masa yang lama”, dan “Di tempat kerja, saya sangat berdaya tahan mental sebagai semangat”.

Faktor 2 terdiri daripada item-item termasuk “Saya dapati kerja yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan”, “Saya bersemangat untuk kerja saya”, “Kerja saya adalah inspirasi saya”, “Saya bangga dengan kerja yang saya lakukan”, “Bagi saya, tugas saya sangat mencabar”, dan “Masa berjalan apabila saya bekerja”. Faktor 3 mengandungi beberapa item termasuklah “apabila saya bekerja, saya lupa keadaan sekeliling saya”, “saya berasa gembira apabila saya bekerja dengan gigih”, “saya tenggelam dalam kerja saya”, “saya berfikiran jauh apabila saya bekerja”, dan “sukar untuk melepaskan diri saya dari kerja”.

Oleh yang demikian, berdasarkan Jadual 4.11 telah menunjukkan bahawa terdapat 1 item yang perlu dibuang dari analisis iaitu “semasa bekerja, saya sentiasa bertahan walaupun keadaan tidak baik”. Menurut Moss (2016), penyelidik mempertimbangkan untuk membuang item-item yang berkaitan dengan beberapa faktor, merumitkan tafsiran, atau menjana komunikasi rendah. Maka, proses itu sepatutnya berulang dan subjektif.

Jadual 4.12
Nilai Eigen untuk Gaya Kepimpinan Transformasi

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.681	40.428	40.428	7.681	40.428	40.428	4.139	21.785	21.785
2	1.976	10.399	50.828	1.976	10.399	50.828	3.724	19.597	41.383
3	1.324	6.969	57.797	1.324	6.969	57.797	2.787	14.666	56.049
4	1.094	5.757	63.554	1.094	5.757	63.554	1.426	7.504	63.554

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan jadual 4.12, menunjukkan bahawa terdapat 4 faktor yang mempunyai nilai Eigen lebih daripada 1 dengan peratus nilai eigen kumulatif lebih daripada 60%. Maka, kajian ini akan mengambil kira 4 faktor untuk ujian konvergen.

Jadual 4.13

Matriks Komponen Berputar untuk Gaya Kepimpinan Transformasi

	Rotated Component Matrix ^a			
	1	2	3	4
TFL1	.810	.128	.086	.203
TFL2	.777	.231	.155	.149
TFL3	.735	.401	.176	-.057
TFL4	.670	.343	.226	.020
TFL5	.255	.738	.189	.011
TFL6	.215	.697	.288	.199
TFL7	.161	.768	.235	.174
TFL8	.108	.738	.168	.344
TFL9	.182	.606	.161	.008
TFL10	.338	.685	.179	.129
TFL11	.407	.578	.186	-.063
TFL12	.069	.283	.677	.483
TFL13	.221	-.022	.668	.386
TFL14	-.047	.341	.679	.356
TFL15	.198	.290	.692	.045
TFL16	.123	.310	.683	-.049
TFL17	-.165	-.195	.061	.770
TFL18	.102	.145	.736	-.108
TFL19	.215	.127	.789	-.135

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

Terdapat 2 sub dimensi dalam gaya kepimpinan iaitu kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Dimensi pertama adalah pengaruh ideal yang termasuk item seperti “saya bangga dengan penyelia saya”, “penyelia saya memikirkan tentang

kepentingan diri sendiri”, “saya menghormati penyelia saya”, dan “penyelia saya menunjukkan kuasa dan keyakinan”.

Faktor 2 terdiri daripada perkara item termasuk motivasi inspirasi seperti “penyelia sentiasa bercakap berkenaan dengan nilai organisasi”, “penyelia saya sentiasa menunjukkan piawaian etika semasa bekerja”, “penyelia saya amat menganggap moral/etika adalah sangat penting”, “penyelia saya menekankan tentang misi bersama”, “penyelia saya bercakap secara optimistik mengenai masa depan organisasi”, “penyelia saya sentiasa yakin untuk mencapai matlamat organisasi”, dan “penyelia saya sangat bersemangat tentang apa yang perlu dicapai”.

Faktor 3 terdiri daripada item bagi rangsangan intelektual seperti “penyelia saya sentiasa membangkitkan kesedaran mengenai isu-isu penting”, “penyelia saya sentiasa mempunyai perancangan di masa depan untuk organisasi”, “penyelia saya mencari perspektif yang berbeza ketika menyelesaikan masalah”, “penyelia saya mencadangkan cara baru dalam menyelesaikan tugas”, “penyelia saya membuatkan saya melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza”, “penyelia saya sentiasa membantu dalam meningkatkan lagi kekuatan saya”, dan “penyelia saya menghabiskan masa dengan mengajar dan melatih saya”.

Faktor 4 yang ditunjukkan dalam jadual 4.13 hanya terdiri daripada satu item dan item ini tidak dapat mewakili faktor sepertimana yang dinyatakan oleh Moss (2016). Oleh yang demikian, item ini dibuang dari analisis seterusnya.

Jadual 4.14
 Nilai Eigen untuk Gaya Kepimpinan Transaksi

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.129	44.555	44.555	7.129	44.555	44.555	4.757	29.734	29.734
2	2.294	14.339	58.894	2.294	14.339	58.894	3.141	19.629	49.362
3	1.443	9.021	67.915	1.443	9.021	67.915	2.968	18.553	67.915

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan jadual 4.14, menunjukkan bahawa terdapat 3 faktor yang mempunyai nilai Eigen lebih daripada 1 dengan peratus nilai eigen kumulatif lebih daripada 60%. Maka, kajian ini akan mengambil kira 3 faktor untuk ujian konvergen.

Jadual 4.15
 Matriks Komponen Berputar untuk Gaya Kepimpinan Transaksi

	Component		
	1	2	3
TSC1	.840	-.024	-.209
TSC2	.740	.124	-.327
TSC3	.690	.122	-.359
TSC4	.648	.390	-.194
TSC5	.392	.466	-.192
TSC6	.429	.575	-.157
TSC7	.359	.631	-.173
TSC8	.159	.759	-.222
TSC9	-.065	.767	-.131
TSC10	-.020	.749	.075
TSC11	-.150	-.259	.711
TSC12	-.301	-.155	.814
TSC13	-.306	-.138	.800
TSC14	-.166	-.134	.895
TSC15	-.221	-.040	.872
TSC16	-.252	-.067	.886

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

Jadual 4.15 menunjukkan bahawa faktor 1 terdiri daripada beberapa item termasuklah “penyelia saya menjelaskan tentang ganjaran”, “penyelia saya sentiasa

memberi bantuan kepada saya”, “penyelia saya menjelaskan apa yang boleh dijangkakan untuk diterima apabila matlamat dicapai”, dan “penyelia saya mengiktiraf pencapaian saya”.

Faktor 2 mengandungi beberapa item termasuklah “penyelia saya mengarahkan perhatian saya ke arah kegagalan untuk memenuhi standard”, “penyelia saya sentiasa menjejaki semua kesilapan”, “penyelia saya sentiasa menumpukan perhatian untuk menangani kesilapan, aduan dan kegagalan saya”, “penyelia saya bertindak balas kepada masalah jika ia serius”, dan “penyelia saya bertindak balas terhadap kegagalan”.

Faktor 3 pula menunjukkan terdapat beberapa item termasuklah “penyelia saya menunjukkan bahawa ia adalah orang yang penting dalam organisasi”, “penyelia saya menyatakan bahawa masalah menjadi kronik sebelum mengambil tindakan”, “penyelia saya mengelak dari penglibatan”, “penyelia saya tidak hadir apabila diperlukan”, “penyelia saya mengelak daripada membuat keputusan”, dan “penyelia saya melambat-lambatkan dalam memberi maklum balas”.

Oleh yang demikian, Jadual 4.15 juga menunjukkan bahawa terdapat satu item yang tidak melepasi piawaian standard yang ditetapkan iaitu “penyelia saya memberi tumpuan kepada penyelewengan, kesilapan dan pengecualian dari standard”. Maka, penyelidik membuang item ini dari analisis seterusnya.

4.5 Analisis Keberangkalian selepas Analisis Faktor

Penyelidik menjalankan analisis keberangkalian sekali lagi adalah untuk pastikan setiap item yang diklusterkan mempunyai nilai Cronbach Alpha yang melebihi daripada 0.7 seperti mana yang dinyatakan oleh Sekaran (2013) untuk menunjukkan item tersebut adalah sesuai digunakan dalam analisis seterusnya.

Jadual 4.16

Keputusan Keberangkalian Setiap Pemboleh ubah

Pemboleh ubah	Bilangan Item	Cronbach Alpha
Penglibatan Pekerja		
Semangat	5	0.891
Dedikasi	6	0.902
Penyerapan	5	0.867
Gaya Kepimpinan Transformasi		
Pengaruh Idea	4	0.825
Motivasi Inspirasi	7	0.884
Rangsangan Intelek	7	0.864
Gaya Kepimpinan Transaksi		
Ganjaran Kontigen	4	0.841
Pengurusan dengan Pengecualian (aktif)	5	0.786
Pengurusan dengan Pengecualian (Pasif)	6	0.938

4.6 Analisis Korelasi

Analisis korelasi menunjukkan terdapat beberapa hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian ini. Jadual 4.17 menerangkan bahawa pengaruh idea mempunyai hubungan yang positif dengan semangat (0.522**) dan dedikasi (0.487**). Manakala motivasi inspirasi pula jelas menunjukkan bahawa mempunyai hubungan yang positif dengan semangat (0.489*) dan penyerapan (0.582**). Kajian ini juga menunjukkan rangsangan intelek mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan semangat (0.521**) dan dedikasi (0.439*).

Jadual 4.17

Keputusan Korelasi antara Pengaruh Idea, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Semangat, Dedikasi dan Penyerapan.

	Semangat	Dedikasi	Penyerapan
Pengaruh Idea	0.522**	0.487**	0.211
Motivasi Inspirasi	0.489*	0.239	0.582**
Rangsangan Intelektual	0.521**	0.439*	0.013

Nota: **Signifikan pada paras keyakinan $p < .05$, *Signifikan pada paras keyakinan $p < .01$

Jadual 4.18 menerangkan bahawa ganjaran kontigen mempunyai hubungan yang signifikan dan negatif dengan semangat (-0.401*) dan penyerapan (-0.427*). Untuk pengurusan dengan pengecualian (aktif) menunjukkan yang mana mempunyai hubungan yang positif dengan semangat (0.336*) sahaja. Akhir sekali, kajian ini juga menunjukkan pengurusan dengan pengecualian (pasif) juga mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan semangat (0.501**), dedikasi (0.458*) dan penyerapan (0.548**).

Jadual 4.18

Keputusan Korelasi antara Ganjaran Kontigen, Pengurusan dengan Pengecualian (Aktif), Pengurusan dengan Pengecualian (Pasif), Semangat, Dedikasi dan Penyerapan.

	Semangat	Dedikasi	Penyerapan
Ganjaran Kontigen	-0.401*	-0.311	-0.427*
Pengurusan dengan Pengecualian (Aktif)	0.336*	0.211	0.136
Pengurusan dengan Pengecualian (Pasif)	0.501**	0.458*	0.548**

Nota: **Signifikan pada paras keyakinan $p < .05$, *Signifikan pada paras keyakinan $p < .01$

4.7 Analisis Regresi

Analisis regresi dibuat adalah untuk meramal pengaruh antara pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah tidak bersandar. Penyelidik memastikan tidak ada pelanggaran regresi berlaku.

Ujian pelanggaran sisa (*residual violation*), penyelidik menjalankan ujian *Casewise Diagnostic* dan ujian *Durbin-Watson*. Untuk ujian *Casewise Diagnostic*, sebarang nilai sisa (*residual*) yang besar daripada ± 3 akan menggambarkan pelanggaran sisa (*violation of residual*). Selain itu, ujian *Durbin-Watson* juga digunakan untuk mengenalpasti pelanggaran sisa (*violation of residual*). Menurut Nurosis (1995), jika nilai ujian *Durbin-Watson* adalah 1.5 to 2.5 adalah menunjukkan bahawa tidak ada kewujudan pelanggaran sisa (*violation of residual*).

4.7.1 Analisis Regresi antara Penglibatan Pekerja (Semangat) dengan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Gaya Kepimpinan Transaksi

Ujian *Casewise Diagnostic* dalam analisis regresi antara penglibatan pekerja dan gaya kepimpinan transformasi menunjukkan tiada kes untuk dibuang. Nilai *Durbin-Watson* adalah 1.835 yang mana nilai ini menunjukkan tiada kewujudan pelanggaran sisa berlaku (*violation of residual*).

Nilai R^2 adalah mewakili nilai pekali antara nilai meramalkan pembolehubah bersandar dan nilai sebenar pembolehubah bersandar. Jadual 4.19 menunjukkan nilai R^2 adalah 0.403. Ini bermaksud 40.3% daripada varian semangat disumbangkan oleh

pengaruh idea, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, pengurusan oleh pengecualian (pasif), ganjaran kontigen dan pengurusan oleh pengecualian (aktif).

Jadual 4.19

Keputusan Regresi antara Semangat, Pengaruh Idea, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Ganjaran Kontigen, Pengurusan oleh Pengecualian (pasif) dan Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)

Pemboleh ubah	Pemboleh ubah bersandar (Semangat)
Pengaruh Idea	0.273*
Motivasi Inspirasi	-0.069
Rangsangan Intelektual	0.195
Ganjaran Kontigen	0.154
Pengurusan oleh Pengecualian (pasif)	-0.070
Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)	0.219*
DF	13, 156, 182
Nilai F	11.943
R²	0.403

*Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < 0.05$*

Nilai F (13,156,182) = 11.943 adalah signifikan pada tahap $p < 0.05$. Ini menerangkan bahawa pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan semangat. Jadual 4.19 menunjukkan pengaruh idea dan pengurusan oleh pengecualian (aktif) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif dengan semangat.

4.7.2 Analisis Regresi antara Penglibatan Pekerja (Dedikasi) dengan Gaya

Kepimpinan Transformasi dan Gaya Kepimpinan Transaksi

Ujian *Casewise Diagnostic* dalam analisis regresi antara penglibatan pekerja dan gaya kepimpinan transaksi menunjukkan tiada kes untuk dibuang. Nilai *Dublin-Watson* adalah 1.835 yang mana nilai ini menunjukkan tiada kewujudan pelanggaran sisa berlaku (*violation of residual*).

Nilai R^2 adalah mewakili nilai pekali antara nilai meramalkan pembolehubah bersandar dan nilai sebenar pembolehubah bersandar. Jadual 4.20 menunjukkan nilai R^2 adalah 0.278. Ini bermaksud 27.8% daripada varian semangat disumbangkan oleh pengaruh idea, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, ganjaran kontigen, pengurusan oleh pengecualian (pasif) dan pengurusan oleh pengecualian (aktif).

Nilai $F(6, 167, 178) = 6.803$ adalah signifikan pada tahap $\rho < 0.05$. Ini menerangkan bahawa pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan dedikasi. Jadual 4.20 menunjukkan hanya pengaruh idea mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif dengan dedikasi.

Jadual 4.20

Keputusan Regresi antara Dedikasi, Pengaruh Idea, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Ganjaran Kontigen, Pengurusan oleh Pengecualian (pasif) dan Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)

Pemboleh ubah	Pemboleh ubah bersandar (Dedikasi)
Pengaruh Idea	0.244*
Motivasi Inspirasi	0.055
Rangsangan Intelektual	0.176
Ganjaran Kontigen	-0.034
Pengurusan oleh Pengecualian (pasif)	0.116
Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)	0.053
DF	6, 167, 178
Nilai F	6.803
R^2	0.278

*Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < 0.05$*

4.7.3 Analisis Regresi antara Penglibatan Pekerja (Penyerapan) dengan Gaya Kepimpinan Transformasi dan Gaya Kepimpinan Transaksi

Tiada kes yang dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 1.835 yang mana nilai ini menunjukkan tiada kewujudan pelanggaran sisa berlaku (*violation of residual*).

Nilai R^2 adalah mewakili nilai pekali antara nilai meramalkan pembolehubah bersandar dan nilai sebenar pembolehubah bersandar. Jadual 4.21 menunjukkan nilai R^2 adalah 0.474. Ini bermaksud 47.4% daripada varian semangat disumbangkan oleh pengaruh idea, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, ganjaran kontigen, pengurusan oleh pengecualian (pasif) dan pengurusan oleh pengecualian (aktif).

Nilai $F(8, 156, 187) = 15.593$ adalah signifikan pada tahap $p < 0.05$. Ini menerangkan bahawa pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan dedikasi. Jadual 4.21 menunjukkan motivasi inspirasi dan ganjaran kontigen mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif dengan penyerapan.

Jadual 4.21

Keputusan Regresi antara Penyerapan, Pengaruh Idea, Motivasi Inspirasi, Rangsangan Intelektual, Ganjaran Kontigen, Pengurusan oleh Pengecualian (pasif) dan Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)

Pemboleh ubah	Pemboleh ubah bersandar (Penyerapan)
Pengaruh Idea	0.044
Motivasi Inspirasi	0.235*
Rangsangan Intelektual	0.086
Ganjaran Kontigen	-0.063
Pengurusan oleh Pengecualian (pasif)	0.308*
Pengurusan oleh Pengecualian (aktif)	0.143
DF	8, 156, 187
Nilai F	15.953
R²	0.474

*Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < 0.05$*

4.8 Rumusan Hipotesis

Secara keseluruhannya, teknik analisis yang digunakan iaitu analisis regresi berganda dapat menjawab objektif kajian dan menguji hipotesis kajian yang dinyatakan. Jadual 4.22 menunjukkan rumusan dapatan kajian dan ujian ke atas hipotesis kajian.

Jadual 4.22

Rumusan Ujian Hipotesis

Penyataan Hipotesis	Keputusan
H1: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengaruh Idea dan Semangat	Diterima
H2: Terdapat kesan yang signifikan antara Motivasi Inspirasi dan Semangat	Ditolak
H3: Terdapat kesan yang signifikan antara Rangsangan Intelektual dan Semangat	Ditolak
H4: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengurusan oleh Pengecualian (Pasif) dan Semangat	Ditolak

H5: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengurusan oleh Pengecualian (Aktif) dan Semangat	Diterima
H6: Terdapat kesan yang signifikan antara Ganjaran Kontigen dan Semangat	Ditolak
H7: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengaruh Idea dan Dedikasi	Diterima
H8: Terdapat kesan yang signifikan antara Motivasi Inspirasi dan Dedikasi	Ditolak
H9: Terdapat kesan yang signifikan antara Rangsangan Intelektual dan Dedikasi	Ditolak
H10: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengurusan oleh Pengecualian (Pasif) dan Dedikasi	Ditolak
H11: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengurusan oleh Pengecualian (Aktif) dan Dedikasi	Ditolak
H12: Terdapat kesan yang signifikan antara Ganjaran Kontigen dan Dedikasi	Ditolak
H13: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengaruh Idea dan Penyerapan	Ditolak
H14: Terdapat kesan yang signifikan antara Motivasi Inspirasi dan Penyerapan	Diterima
H15: Terdapat kesan yang signifikan antara Rangsangan Intelektual dan Penyerapan	Ditolak
H16: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengurusan oleh Pengecualian (Pasif) dan Penyerapan	Ditolak
H17: Terdapat kesan yang signifikan antara Pengurusan oleh Pengecualian (Aktif) dan Penyerapan	Ditolak
H18: Terdapat kesan yang signifikan antara Ganjaran Kontigen dan Penyerapan	Diterima

4.9 Kesimpulan

Kajian ini melibatkan penggunaan borang soal selidik sebanyak 351. Pemeriksaan data dilakukan seperti data normal, data linear, mengenal pasti data hilang dan titik terpencil. Penyelidik juga menfokuskan kepada analisis yang melibatkan demografi responden dan juga menjalankan analisis faktor untuk menentukan kewujudan dimensi-dimensi bagi setiap pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini.

Analisis korelasi digunakan bagi melihat kewujudan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh dan analisis regresi untuk melihat kewujudan pengaruh yang signifikan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang diguna pakai. Kajian ini menunjukkan bahawa terdapat beberapa pemboleh ubah-pemboleh ubah yang mempunyai pengaruh yang signifikan dengan dimensi penglibatan pekerja antaranya pengaruh idea, pengurusan oleh pengecualian (aktif), motivasi inspirasi dan ganjaran kontigen.

Perbincangan mengenai dapatan penyelidikan akan dibentangkan dalam bab seterusnya. Bab ini juga akan memberi beberapa cadangan dan idea kepada pihak Pelabuhan Pulau Pinang terhadap penglibatan pekerja. Sehubungan itu, bab ini akan mencadangkan arah kajian kepada penyelidik masa depan yang berminat untuk mengkaji dalam bidang penglibatan pekerja.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Bab ini merumuskan berkenaan dengan kandungan kajian hubungan antara gaya kepimpinan terhadap penglibatan pekerja dalam Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd. Bab ini juga menunjukkan sumbangan terhadap kajian literatur dan implikasi untuk kajian masa depan.

5.2 Penglibatan Pekerja dalam Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd.

Tujuan kajian ini adalah untuk membangunkan dan menguji model konseptual yang mana menerangkan tentang hubungan antara gaya kepimpinan dan penglibatan pekerja dalam Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd.

Sepertimana yang dibincangkan dalam bab 2, kajian ini menerima pakai model faktor penglibatan pekerja yang mana disokong oleh populariti, lebih kerap digunakan dan dinamakan dalam kajian literatur. Penglibatan pekerja dilihat sebagai positif, memenuhi, keadaan minda yang berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli, 2013). Semangat adalah dicirikan oleh tahap tenaga yang tinggi, daya tahan mental semasa bekerja, keinginan untuk berusaha dalam kerja dan bertahan dalam kesusahan kerja (Schaufeli, 2013).

Oleh yang demikian, kemahiran pekerja terutamanya pemandu trak dalam bidang logistic sangat memerlukan kekuatan fizikal dan mental yang kuat dalam menjalankan kerja harian mereka. Tambahan itu, pekerjaan dalam industri logistik boleh membawa kepada tekanan kerja yang tinggi kerana tugas logistik perlu dilakukan dengan pantas dan pekerja juga bertanggungjawab untuk membawa serta menghantar barang kepada pelanggan pada tepat dengan yang dijadualkan. Maka, tahap semangat yang tinggi adalah penting sebagai kunci ciri-ciri untuk setiap diri seseorang pekerja yang bekerja dalam industri logistik.

Dedikasi adalah dimensi kedua dalam penglibatan pekerja. Pekerja yang berdedikasi memberi penglibatan dan komitmen yang sepenuhnya kepada pekerjaan mereka. Ini juga bertujuan menunjukkan semangat, inspirasi dan kebanggaan terhadap kerja mereka (Menguc, Auh, Fisher & Haddad, 2013). Menurut Tavakoli (2015), pekerja berdedikasi lebih terlibat dengan kerja mereka yang mana menjadi kepentingan kepada organisasi untuk jangka masa yang lama. Kebanyakan organisasi logistik memerlukan pekerja yang mempunyai kemahiran teknikal yang tinggi dan berdedikasi kepada kerja mereka terutamanya pekerjaan dalam gudang (University technical College, 2015). Pekerja Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd. adalah salah satu pelabuhan yang mempunyai jumlah pekerja sokongan yang besar di empat jabatan kontena yang merasa bersemangat dalam pekerjaan mereka walaupun sentiasa berhadapan dengan cabaran pada masa yang sama. Oleh yang demikian, kebanyakan pekerja merasakan pekerjaan mereka adalah menarik kerana mereka pakar dalam menangani pelbagai jenis bahan dan barangan.

Penyerapan adalah dimensi ketiga dalam penglibatan pekerja. Dimensi ini menerangkan berkaitan dengan perasaan gembira pekerja, perhatian yang penuh kepada kerja dan tanggungjawab yang besar kepada kerja (Lockwood, 2007). Majoriti pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang Sdn. Bhd. dalam keadaan gembira dan selesa di mana mereka sentiasa menyambung kerja harian mereka walaupun mereka merasa keletihan sepanjang hari di tempat kerja. Ini menunjukkan tahap penyerapan yang tinggi cenderung untuk mencari kesenangan dalam menangani setiap tugas yang diberikan oleh pihak atasan mereka.

5.3 Pengaruh antara Gaya Kepimpinan terhadap Penglibatan Pekerja

5.3.1 Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi terhadap Semangat

Sepertimana yang dibincangkan dalam bab 2, pengaruh ideal ditakrifkan sebagai seorang yang mempunyai keyakinan dan kepercayaan dalam dirinya. Pengaruh ideal juga mencerminkan seorang pemimpin yang menunjukkan norma etika yang tinggi dan menjadi contoh kepada pekerja bawahan mereka (Bono & Judge, 2004). Pemimpin pengaruh ideal didapati mempunyai kesan ke arah pekerja berkemahiran terutamanya dalam industri logistik yang bersemangat, berdedikasi dan diserap untuk melabur dalam usaha mereka bagi menghadapi kesukaran di tempat kerja (Schaufeli, 2002). Di Pelabuhan Pulau Pinang terdapat beberapa kesulitan kecil seperti kemalangan dan kerosakan. Oleh yang demikian, pengerusi eksekutif Pelabuhan Pulau Pinang telah memimpin dengan satu visi dan misi yang jelas terhadap pekerjaanya. Selain itu, pemimpin juga mengenali potensi yang berdaya saing dan kos efektif alternatif untuk tindakan yang diambil di dalam industri logistik, contohnya tugas eksport. Ini jelas menunjukkan bahawa pemimpin hanya menggunakan

kepintaran pemasarannya dan sokongan pasukan yang tidak berpengalaman yang mempunyai kepercayaan dengan keyakinan diri untuk menubuhkan apa yang seterusnya dikenali sebagai Pelabuhan Pulau Pinang hari ini. Pengaruh ideal telah berjaya membuktikan keupayaan dan memberi inspirasi kepada pekerja mereka. Ini selari dengan kajian lepas oleh Joshua (2006), kepimpinan transformasi menyumbang dan mempunyai hubungan yang signifikan dengan semangat.

Menurut Bass dan Avolio (1999), gaya kepimpinan transaksi berbeza dengan gaya kepimpinan transformasi. Kepimpinan transaksi lebih berkaitan dengan pertukaran hubungan yang mana pemimpin memberi motivasi kepada pengikutnya dengan menyediakan ganjaran atau hukuman bergantung kepada usaha yang mereka berikan. Bagaimanapun, analisis regresi dalam kajian ini menunjukkan pengurusan oleh pengecualian (aktif) mempengaruhi terhadap semangat. Seseorang yang mempraktikkan pengurusan oleh pengecualian (pasif) akan bertindak balas terhadap kenyataan seperti kegagalan yang mengganggu sehingga masalah menjadi serius, manakala mereka yang mematuhi pengurusan oleh pengecualian (aktif) lebih cenderung kepada pemimpin yang sentiasa menangani kesilapan, aduan dan kegagalan. Di Pelabuhan Pulau Pinang, pemimpin lebih mengamalkan dialog yang sihat di kalangan pengikutnya dan sebab itulah pemimpin ini mempunyai pengikut yang ramai dalam organisasi. Selain itu, pemimpin di Pelabuhan Pulau Pinang juga sentiasa menerima kritikan dari pengikutnya sebelum masalah tersebut menjadi serius dan melaksanakan beberapa saranan atau idea pekerja.

Pemimpin mengatakan bahawa dalam perkara-perkara industri logistik sentiasa berubah dari segi orang dan pemiagaan. Oleh itu, pemimpin yang bertugas dan bertanggungjawab dalam industri logistik perlu berubah dari masa ke semasa untuk memimpin syarikat dengan objektif yang jelas. Tambahan pula, pemimpin sentiasa memastikan bahawa penambahbaikan berlaku di setiap peringkat dalam syarikat dengan memenuhi pekerja untuk menyelesaikan masalah yang timbul sebelum ia menjadi masalah yang lebih besar. Sehubungan itu, pekerja akan merasa daya tahan mental dan bersemangat untuk bekerja apabila masalah telah diselesaikan. Sekiranya pemimpin mengambil masa yang lama untuk menyelesaikan masalah, maka pekerja tidak akan merasa ingin bekerja dan tidak dapat meneruskan tugas mereka untuk jangka masa yang panjang.

5.3.2 Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi terhadap Dedikasi

Dalam analisis regresi di bab empat menunjukkan bahawa pengaruh ideal mempengaruhi terhadap dedikasi. Pengaruh ini berlaku dalam organisasi kerana pemimpin sentiasa memimpin ke arah visi dan misi yang jelas kepada pekerjanya. Tambahan itu, pemimpin sentiasa memberi penekanan kepada nilai-nilai dan kepercayaan yang paling penting dan dipraktik sejak organisasi menubuhkan platformnya. Oleh yang demikian, pengikut memperoleh kepercayaan dan keyakinan pemimpin apabila membuat keputusan yang baik dan sempurna. Sekiranya seorang pemimpin tidak berkongsi nilai atau visi organisasi kepada pengikut mereka, maka tahap dedikasi para pengikut akan terjejas dan disebabkan itu ia akan membawa kepada ketidakpenglibatan berlaku di tempat kerja. Justeru itu, pengikut juga tidak akan rasa dihargai dan semua komitmen tidak menjadi kepentingan kepada

organisasi. Oleh yang demikian, pengaruh ideal memainkan peranan utama kepada pekerja yang berdedikasi.

5.3.3 Gaya Kepimpinan Transformasi dan Transaksi terhadap Penyerapan

Motivasi inspirasi merupakan dimensi kedua dalam gaya kepemimpinan transformasi. Dimensi ini ditakrifkan sebagai seorang pemimpin yang berurusan dengan memotivasi seluruh organisasi. Pemimpin transformasi memaparkan motivasi inspirasi dan semangat para pengikut mereka untuk menjadi sebahagian daripada keseluruhan budaya dan persekitaran organisasi (Stone, Russell & Patterson, 2003). Seseengah pekerja operasi terutamanya baru menghabiskan pengajian di universiti tidak mempunyai pengalaman kerja yang banyak dalam mengendalikan peralatan yang mana boleh cenderung kepada rasa kurang penglibatan diri. Pengarah Eksekutif Pelabuhan Pulau Pinang menyatakan bahawa terdapat kren, dermaga dan sistem yang paling canggih tetapi apa yang menjadikan sesebuah terminal itu lebih baik adalah datang daripada bagaimana seorang pengurus menguruskan pekerjaannya. Pendekatan yang digunakan oleh pengurus di pelabuhan Pulau Pinang iaitu dengan memotivasikan pekerjaannya yang tidak mempunyai banyak pengalaman berkaitan pelabuhan terutamanya pekerja muda masa kini yang hanya bergantung kepada peralatan atau teknologi lebih daripada tenaga kerja. Pengurus di industri logistik melaksanakan penilaian prestasi (KPI) untuk mengukur potensi pekerja supaya sentiasa meningkatkan kemahiran. Penilaian prestasi ini juga akan memotivasikan pekerja untuk sentiasa memberi komitmen dan tanggungjawab yang sepenuhnya di tempat kerja.

Kajian ini menunjukkan bahawa motivasi inspirasi mempengaruhi terhadap penyerapan. Pengaruh ini terjadi dalam industri logistik kerana pengurus menggalakkan pekerja untuk menjadi sebahagian daripada keseluruhan budaya dan persekitaran organisasi. Tambahan itu, pengurus organisasi sentiasa bercakap dengan optimis mengenai pertumbuhan prestasi pekerja dan organisasi. Ini jelas memaparkan yang mana tingkah laku motivasi membantu pekerja kepada diserap. Sekiranya seorang pengurus tidak memberi motivasi kepada pekerja, maka tahap penyerapan pekerja akan kurang dan secara tidak langsung akan menyebabkan ketidakpenglibatan terhadap tugas harian mereka. Ini menunjukkan pekerja tidak akan berasa senang dan sentiasa mencari jalan untuk tidak terlibat dengan kerja mereka di organisasi. Oleh yang demikian, motivasi inspirasi adalah penting kepada organisasi ini terutamanya terhadap pekerja supaya mereka lebih memberi tumpuan dan meningkatkan usaha serta komitmen bagi mencapai objektif organisasi.

Analisis regresi dalam kajian ini membuktikan yang mana dimensi ganjaran kontigen mempengaruhi terhadap penyerapan. Kebanyakan pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang merasa penyelia mereka tidak menghiraukan berkenaan dengan prestasi kerja mereka. Ini kerana kebiasaannya penyelia atau pengurus mereka akan mengambil tahu berkenaan prestasi kerja mereka apabila objektif sesuatu kerja itu dicapai. Di samping itu, pengurus organisasi ini menjelaskan kepada pekerja berkenaan dengan apa yang boleh dijangkakan untuk diterima apabila matlamat dan objektif mereka tercapai. Sekiranya pekerja tidak melakukan kerja dengan baik, maka pihak pengurusan akan mengambil tindakan terhadap mereka dan secara langsung akan membawa kepada ketidakpenglibatan. Oleh yang demikian, ganjaran kontigen

mempengaruhi kepada penyerapan kerana pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang merasa gembira apabila pengurus menyediakan imbuhan dan faedah berdasarkan usaha yang mereka lakukan di tempat kerja. Ini selari dengan kajian lepas yang dibuat oleh Joshua (2006), ganjaran yang luar biasa disediakan untuk pekerja akan meningkatkan lagi semangat, dedikasi dan penyerapan pekerja di dalam organisasi.

5.4 Limitasi Kajian

Seperti mana-mana kajian, penemuan yang diperoleh dalam kajian semasa ini memaparkan beberapa kelemahan. Keterbatasan ini perlu diiktiraf apabila mentafsirkan hasilnya sambil mengiktiraf peluang yang mereka ada untuk penyelidikan di masa depan. Dalam setiap bahagian, batasan kajian dibentangkan seperti berikut.

Pertama, sampel yang digunakan dalam kajian ini mempunyai keupayaan yang terhad untuk meneliti dengan terperinci keputusan kerana sampel yang dipilih melibatkan semua jabatan. Oleh kerana Pelabuhan Pulau Pinang adalah organisasi logistik yang besar dan mempunyai pekerja seramai hampir 4000 orang dari pelbagai jabatan, maka terdapat persepsi yang berlainan mengenai amalan gaya kepimpinan berbanding dengan jabatan operasi. Oleh yang demikian, sampel yang digunakan dalam kajian ini adalah tidak terhad dan disebabkan ini juga hasilnya mungkin berbeza-beza.

Kedua, kekurangan yang berkaitan dengan instrumen kajian yang merupakan hanya menumpukan kepada borang soal selidik sahaja. Walaupun pendekatan ini digunakan secara meluas untuk mengumpul data tetapi kekurangan kawalan boleh menyebabkan soalan-soalan disalah tafsir oleh responden ketika menjawab soal selidik tersebut. Maka, ini boleh menyebabkan masalah kesahan berlaku.

Ketiga, sejak soal selidik diadaptasi daripada penyelidik lepas, maka soalan-soalan yang diselaraskan dengan seragam mempunyai had persepsi dan pemikiran responden. Semua responden dikehendaki menjawab persepsi mereka berdasarkan soal selidik yang diadaptasikan. Oleh itu, masalah mungkin dihadapi oleh responden kerana terdapat persepsi, tafsiran dan pemikiran yang berbeza. Walau bagaimanapun, ujian kebolehpercayaan dan kesahihan menggunakan analisis faktor untuk membantu menyelaraskan isu-isu ini walaupun kelihatan mustahil untuk memastikan semua responden menjawab dan mentafsir dengan menggunakan definisi skala yang sama.

Keempat, limitasi yang berkaitan dengan pemboleh ubah dalam model penyelidikan yang merupakan penglibatan pekerja dan gaya kepimpinan. Oleh kerana responden terdiri daripada jabatan yang berlainan di pelabuhan Pulau Pinang, hasilnya tidak dapat mencerminkan penafsiran penuh penentu utama bagi konteks gaya kepimpinan terhadap penglibatan pekerja. Walaupun model konseptual kajian ini telah menerangkan pemboleh ubah tetapi masih terdapat beberapa pemboleh ubah lain yang boleh menjejaskan hubungan antara penglibatan pekerja dan gaya kepimpinan dalam industri logistik.

5.5 Cadangan kepada Organisasi

Berdasarkan dapatan kajian ini, penyelidik mendapati organisasi menghadapi dua cabaran utama dalam mencari dan membentuk pemimpin. Pihak pengurusan perlu mengenal pasti dan membangunkan calon-calon yang berkecenderungan untuk mengisi peranan kepimpinan semasa dan masa depan terhadap pekerja bawahan mereka. Walaupun pengurusan semasa dalam organisasi berada di barisan hadapan dalam pembangunan dan pelaksanaan program dan strategi pekerja, namun begitu mereka memerlukan program latihan yang lebih mantap bagi melahirkan pekerja yang mempunyai gaya kepimpinan yang baik.

Program latihan yang bermanfaat membantu pekerja mendapatkan kekuatan dan kelemahan mereka, bagaimana mereka berinteraksi dengan orang lain, dan bagaimana mereka berfungsi sebagai satu pasukan di tempat kerja. Semasa latihan, aktiviti senario juga berperanan untuk membantu pemimpin dalam menyelesaikan masalah yang wujud dalam organisasi serta mempraktikkan teknik-teknik dari segi mendengar, menggunakan soalan terbuka, memaparkan rasa hormat dan mengenali sumbangan individu. Justeru itu, program latihan dapat menonjolkan bagaimana pemimpin menguruskan konflik, cara berkomunikasi dan memupuk pekerja bawahan mereka untuk menjadi pemimpin di masa depan dengan menerapkan program kepimpinan yang berterusan. Sebahagian besar daripada latihan kepimpinan ini adalah memahami bahawa orang yang berlainan mempunyai gaya kepimpinan yang berbeza yang akan membentuk rakan sekerja mereka atau pekerja bawahan dari segi bimbingan dan maklum balas. Program latihan ini jelas akan memupuk dan mewujudkan hubungan yang sihat antara pemimpin dan pekerja dalam organisasi.

Satu lagi cara untuk membangunkan pemimpin yang baik adalah dengan mewujudkan program kejurulatihan dan mentor. Program kejurulatihan cenderung kepada berorientasikan tugas, kemahiran, arahan dan pengurusan masa, manakala program mentor lebih tertumpu pada pembangunan peribadi terbuka. Hubungan mentor adalah bermanfaat kepada pekerja di mana dengan adanya mentor ini pekerja dapat bimbingan untuk menyelesaikan apa-apa masalah dalam organisasi, contohnya nasihat dan tunjuk ajar. Namun begitu, terdapat beberapa organisasi yang menganggap program kejurulatihan sebagai pendekatan yang positif dan terbukti dapat membantu pemimpin melihat matlamat dan keinginan pekerja bawahan mereka di tempat kerja. Oleh yang demikian, program kejurulatihan dan mentor boleh berjaya kepada pemimpin yang dapat berbincang dalam setiap aspek berkaitan dengan isu atau cabaran bersama pekerja bawahan.

Pengurusan dalam pelabuhan Pulau Pinang harus memberi penekanan kepada kemahiran kejurulatihan dan mentor kepada pemimpin yang mana boleh dijadikan sebagai sumber sokongan terhadap pekerja di tempat kerja. Peranan pemimpin bukan sahaja memberi tumpuan kepada cara menyelesaikan masalah tetapi ia juga memberikan ruang untuk pekerja bawahan berkenaan dengan bagaimana penyelesaian terbaik dapat dijumpai. Kedua-dua program ini juga dapat membantu bagi meningkatkan tahap komunikasi, perubahan budaya organisasi dan penglibatan pekerja dalam organisasi.

Pemimpin yang baik adalah sentiasa mengambil berat tentang kejayaan dan memahami kekuatan pekerja bawahan serta memberi peluang untuk menggunakan

kekuatan tersebut dalam peranan mereka. Apabila pemimpin memberi kuasa, mengenali dan menghargai sumbangan pekerja bawahan mereka, maka secara tidak langsung pekerja akan merasa lebih terlibat di tempat kerja. Sehubungan itu, untuk membawa kepada penglibatan ke tempat kerja, pemimpin harus membuat tujuan penglibatan yang bermakna untuk dijadikan rutin harian kepada pekerja dalam organisasi. Contohnya, menerangkan bagaimana kejayaan seperti menggunakan deskripsi yang kuat bagi membantu meningkatkan komitmen dalam satu pasukan. Oleh yang demikian, seorang pemimpin perlu memastikan perbincangan dengan pekerja dilakukan setiap minggu atau pertemuan secara bersemuka dengan pekerja untuk meningkatkan lagi penglibatan dalam interaksi dan aktiviti harian di tempat kerja.

5.6 Cadangan untuk Kajian Masa Depan

Kajian ini mengkaji berkaitan dengan model konseptual yang terdiri daripada gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi terhadap penglibatan pekerja di Pelabuhan Pulau Pinang. Penyelidik masa depan juga boleh melihat kepada perbezaan dalam hubungan antara gaya kepimpinan dan penglibatan pekerja dalam industri dan kumpulan identity, contohnya gaya kepimpinan lebih berkaitan dengan penglibatan pekerja dalam industri logistik dibandingkan dengan industri perhotelan. Selain itu, penyelidik masa depan juga boleh mengkaji pemboleh ubah lain selain dari pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini. Penyelidik masa depan juga boleh menguji semua pemboleh ubah-pemboleh ubah di organisasi awam untuk melihat perbezaan amalan kepimpinan mengenai penglibatan pekerja dalam organisasi.

Tambahan itu, penyelidik masa depan juga disyorkan untuk menjalankan kaedah kualitatif, contohnya temu bual atau kajian pemerhatian bagi mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepimpinan mempengaruhi penglibatan pekerja dalam industri logistik. Oleh yang demikian, keadah penyelidikan kualitatif dapat mengurangkan ketidakpastian kajian dan memberi cadangan atau pandangan tentang masalah penyelidikan yang ingin dicapai oleh penyelidik. Walaupun kaedah penyelidikan kualitatif mengambil masa yang lama untuk menjalankan analisis tetapi ia lebih cenderung untuk menawarkan dengan lebih banyak maklumat yang bervariasi mengenai isu-isu tertentu berbanding dengan hanya menggunakan set data yang luas.

5.7 Kesimpulan

Tujuan bab ini adalah untuk memberikan gambaran secara keseluruhan berkaitan dengan kajian, perbincangan mengenai hasil dan penemuan kajian ini. Hubungan antara penglibatan pekerja dan gaya kepimpinan, limitasi dan cadangan untuk kajian masa depan telah dimasukkan. Dapatan kajian ini, dapat dirumuskan bahawa faktor penentu yang paling penting antara pemboleh ubah-pemboleh ubah lain. Oleh yang demikian, Pelabuhan Pulau Pinang harus memberi tumpuan lebih kepada membangun dan mengekalkan pemimpin yang baik dalam organisasi untuk jangka masa yang panjang. Justeru itu, menjadi pemimpin yang baik adalah bahagian terpenting dalam mempunyai pasukan yang terlibat dan produktif. Oleh yang demikian, membina hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut akan memupuk kepercayaan dan penghormatan kepada satu sama lain.

RUJUKAN

- Abdul-Rahman, H., Wang, C., Wood, L. C., & Low, S. F. (2012). Negative impact induced by foreign workers: Evidence in Malaysian construction sector. *Habitat International*, 36(4), 433-443.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Beard, S. B., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3): 208-230.
- Aguayo, R., Vargas, C., Fuente, E.I.D.L., & Lozano, L.M. (2011). A meta analytic reliability generalization study of the Maslach Burnout Inventory. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 11(2), 343-361.
- Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practices*. Edward Elgar Publishing.
- Alias, N.E., Noor, N.M., & Hassan, R. (2014). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 227-242
- Alnaqbi, W. (2011). *The relationship between human resource practices and employee retention in public organization: An exploratory study conducted in the United Arab Emirates*. Edith Cowan University. Doctor of Philosophy.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 341-56
- Abu Bakar, R. (2013). Understanding factors influencing employee engagement: a study of the financial sector in Malaysia.
- Barkman, L. (2012). Is employee engagement possible? Retrieved from <http://lauriebarkman.com/2012/06/>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press, NY.
- Bates, S. (2004) 'Getting engaged'. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent. *Online Submission*.
- Bersin, J. (2014). *Why Companies Fail To Engage Today's Workforce: The Overwhelmed Employee*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/03/15/why-companies-fail-to-engage-todays-workforce-the-overwhelmed-employee/>

- Brewer, J., & Hunter, A. (2005). *Foundations of multimethod research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Britt, T. W. (1999). Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(6), 698-708.
- Britt, T. W. (2003). Motivational and emotional consequences of self-engagement: Voting in the 2000 U.S. presidential election. *Motivation and Emotion*, 27(4), 339-359.
- Britt, T., Dickinson, J., Greene-Shorridge, T., & McKibben, E. (2007). Self-engagement at work. In D. Nelson C. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behaviour*. 143-159. London: SAGE Publications Ltd.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cartwright, S. (2014). *Why employee engagement levels can have significant, direct benefits to an organization's overall performance*. Health Balance. Retrieved from <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/research/1144192/healthy-balance> 22nd July 2015.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self efficacy, human resource development climate and work engagement. *Team Performance Management*, 17, 7-8.
- Chughtai, A.A., & Buckley, F. (2011). Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684-705.
- CIPD (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006*. London: CIPD.
- Coffman, C. & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York, NY: WarnerBooks, Inc.
- Coleman, M. (2015). *How to transform disengaged employees into engaged employees*. Retrieved from <http://www.nchra.org/blogpost/1236132/NCHRA-Connect?tag=blog>
- Corporate Leadership Council (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Retrieved from www.mckpeople.com.au/SiteMedia/w3svc161/Uploads/Documents/760af459-93b3-43c7-b52a-2a74e984c1a0.pdf
- DeCoster, Jamie, & Claypool, H. (2004). "Data analysis in SPSS." Retrieved from <http://www.stat-help.com/notes.html> eriflim tarihi 21 (2004):2010.

- De Lacy, J. C. (2009). *Employee engagement: the development of a three dimensional model of engagement; and an exploration of its relationship with affective leader behaviours* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- De Lange, A.H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22, 201-223.
- Dike, D. (2012). *Leadership, morale and employee turnover*. Retrieved from <http://www.management-issues.com/opinion/6407/leadership-morale-and-employee-turnover/>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, Leanne, E., & Spangler, W. D. (2003). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Dougherty, C. (2001, 2002). *Introduction to Econometrics*. 2nd Eds., Oxford: University Press.
- Eisenhauer, T. (2014). *49 Employee engagement ideas. The ultimate cheat sheet your team will love*. The Axero Blog. Retrieved from <http://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/206/49-employee-engagement-ideas-the-ultimate-cheat-sheet-your-team-will-love>
- Ellis, C. M., & Sorensen, A. (2007). Assessing employee engagement: the key to improving productivity. *Perspectives*, 15(1), 1-9.
- Fink, N. (2014). The High Cost of Low Morale. *The Leading Edge*, 3. Retrieved from <http://go.roberts.edu/bid/183778/The-High-Cost-of-Low-Morale-by-Nicole-Fink>
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4th ed.). London: Sage.
- Garson, G.D. (2012) Testing statistical assumptions. Statistical Publishing Association. Retrieved from <http://www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf> on 6th dec 2015.
- Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. (2009). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Germano, M.A., (2012). *Leadership style and Organizational Impact*. Library Worklife: HR E-News for Today's Leaders. Retrieved from <http://alaapa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/> on 16th December 2015.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165–174.

- Gopal, A. (2006). Worker disengagement continues to cost Singapore. *The Gallup Management Journal*, 1(2), 1-2.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. and Ahola, K. (2008), "The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement". *Work & Stress*, 22(3), 224-41.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus*, 3(1), 25.
- Heikkeri, E. (2010). *Roots and consequences of the employee disengagement phenomenon*. Retrieved from <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24052/Heikkeri%20Elena.pdf?sequence=1>
- Hoper, S.V., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement and occupational success. *Career Development International*, 17 (7), 663-682.
- Hubpages (2009). How to become a dedicated employee. Retrieved from <http://writingwizard.hubpages.com/hub/How-to-Become-a-Dedicated-Employee> 24th July 2015
- Insider Malaysia (2014). 70% of the employees plan to leave their jobs. Retrieved from <http://www.themalaysianinsider.com/malaysia/article/70-of-employees-plan-to-leave-their-jobs-says-survey>
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab) use them. *Medical education*, 38(12), 1217-1218.
- Johnson, T. (2015). 3 Reasons your employees are disengaged and how to inspire them <https://theloveyourjobproject.com/3-reasons-your-employees-are-disengaged-and-how-to-inspire-them>
- Josh (2012). Five Challenges to HRM You Need to be Aware Of. Retrieved from <http://www.coursepark.com/blog/2011/08/five-challenges-to-hrm-you-need-to-be-aware-of/>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaiser, H.F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.

- Karatepe, O.M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1).
- Karim, M. A., & Seah (2013). Buildin.co.uk. Retrieved from <http://www.building.co.uk/country-focus-malaysia/5048341.article>.
- Kelly Service (2012). Malaysian employees restless and considering job change, according to annual survey by Kelly Services. Retrieved from <http://www.kellyservices.com.my/MY/Knowledge-Hub/Malaysian-employees-restless-and-considering-job-change/#.VXB9u8-qqko>
- Keskes, I. (2013). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51.
- Kohns, J. W., & Ponton, M. K. (2006). Understanding Responsibility: A Self-Directed Learning Application of the Triangle Model of Responsibility. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 20(4), 16-27.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: a literature review.
- Kuzon Jr, W. M., Urbanek, M. G., & McCabe, S. (1996). The seven deadly sins of statistical analysis. *Annals of plastic surgery*, 37(3), 265-272.
- Lee, J. (2012). *Antecedents and consequences of employee engagement: Empirical study of hotel employees and managers* (Doctoral dissertation, Kansas State University).
- Leslie, J. B. (2009). The leadership gap: What you need, and don't have, when it comes to leadership talent. *Center for Creative Leadership*, 9.
- Lewis, B. M., Bryman, A.E., & Futing, T.L. (2003). *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*: SAGE Publications
- Li, P., Shen, Y., Sui, X., Chen, C., Feng, T., Li, H., & Holroyd, C. (2013). The neural basis of responsibility attribution in decision-making. *PloS one*, 8(11), e80389.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.
- Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging employee engagement for a competitive advantage*, SHRM Research Quarterly. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Lucas, S. (2013). How much employee turnover really costs you. *Inc. Magazine*.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. and Leiter, M. 1997. *The truth about burnout*. Jossey-Bass Publ
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. 2008. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512
- Mauno, S., Kinnunen, U. and Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-71.
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Muthén, B., Asparouhov, T., Morin, A. J., Trautwein, U., & Nagengast, B. (2010). A new look at the big five factor structure through exploratory structural equation modeling. *Psychological assessment*, 22(3), 471.
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Nagengast, B., Morin, A. J., & Von Davier, M. (2013). Why item parcels are (almost) never appropriate: Two wrongs do not make a right—camouflaging misspecification with item parcels in CFA models. *Psychological methods*, 18(3), 257.
- Marsh, H. W., Morin, A. J., Parker, P. D., & Kaur, G. (2014). Exploratory structural equation modeling: An integration of the best features of exploratory and confirmatory factor analysis. *Annual review of clinical psychology*, 10, 85-110.
- Marsh, H. W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J., & Trautwein, U. (2009). Exploratory structural equation modeling, integrating CFA and EFA: Application to students' evaluations of university teaching. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(3), 439-476.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of business research*, 66(11), 2163-2170.
- Minitab (2015) What are factor loadings? Retrieved from <http://support.minitab.com/en-us/minitab/17/topic-library/modeling->

statistics/multivariate/principal-components-and-factor-analysis/what-are-factor-loadings/ on 6th dec 2015.

Mogey, N. (1999). So you want to use a Likert scale. *Learning technology dissemination initiative*, 25.

Naicker, T. (2013). *The effect of knowledge sharing on employee engagement*. Faculty of Management: University of Johannesburg.

Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266-284.

Nwibere, B.M. (2014). Interactive relationship between job involvement, job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nigerian universities. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(6), 321-340.

Omar, K., Anuar, M. M., Majid, A. H. A., & Johari, H. (2012). Organizational commitment and intention to leave among nurses in Malaysian public hospitals. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16).

Pati, S. P., & Kumar, P. (2010). Employee engagement: Role of self-efficacy, organizational support & supervisor support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 126-137.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.

Pieterse-Landman, E. (2012). *The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).

Pek, J. (2008). *A Brief Introduction to SPSS Factor Analysis*. York University.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

Sanders, D. (2012). Placing trust in employee engagement. *Employment Relation Comment*.

Satterfield, D. R (2014). Characteristics of a bad leader. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/20140418220145-90706974-characteristics-of-a-bad-leader>

Sakovska, M. (2012). Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the Engagement Level of Administrative Personnel in VUC Aarhus and Detecting Factors requiring Improvement Management Aarhus University

- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600-619.
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 15, 321.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology. *Gedrag and Organisatie*, 14(5), 229-253.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. USA: John Willey & Sons.
- Sheldon, K. M., & Schachtman, T. R. (2007). Obligations, Internalization, and Excuse Making: Integrating the Triangle Model and Self-Determination Theory. *Journal of Personality*, 75(2), 359-382.
- Shuck, M.B (2010). *Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables*. Florida International University.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 135-164). Emerald Group Publishing Limited.
- Sonnentag, S., & Niessen, C. (2008). Staying vigorous until work is over: The role of trait vigour, day-specific work experiences and recovery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 435-458.

- Sosik, J. J., Godshalk, V. M., & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor–protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 241-261.
- Simon, R. (2015). Consequences of Poor Human Resource Planning. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/consequences-poor-human-resource-planning-43531.html>
- Sullivan, J. (2012). What is wrong with employee engagement? The top 20 potential problems. Retrieved from <http://www.ere.net/2012/02/23/what%E2%80%99s-wrong-with-employee-engagement-the-top-20-potential-problems/>
- Storm, K. & Rothmann, I. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Engagement Scale in the South African police service. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 62-70.
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.
- Stromeyer, W. R., Miller, J. W., Sriramachandramurthy, R., & DeMartino, R. (2015). The prowess and pitfalls of Bayesian structural equation modeling: Important considerations for management research. *Journal of Management*, 41, 491-520.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Tinline, G., & Crowe, K. (2010). Improving employee engagement and wellbeing in an NHS trust. *Strategic HR Review*, 9(2), 19-24.
- Tomlinson, G. (2010). Building a culture of high employee engagement. *Strategic HR Review*, 9(3), 25-31.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. and Burnett, J. (2006) *Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006*. London, CIPD.
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM Foundation*.
- Vazirani, N. (2007). Employee engagement. *SIES College of Management Studies*, 3(5), 1-17.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129.

- Wall, T.D., Wood, S.J., 2005. The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58 (4), 429–462.
- Watson, T. (2009). *Turbo charging Employee Engagement: the Power of Recognition from Management. Part 1–The Engagement Engine*. Research Report. April.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345.
- Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Xiaoxia, P., & Jing, W. (2006). Transformational Leadership VS: Transactional Leadership. The Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden.
- Yee, S. J (2012). A survey of factors influencing employee engagement. Universiti Sains Malaysia.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). How damaging is a bad boss, exactly? Retrieved from <https://hbr.org/2012/07/how-damaging-is-a-bad-boss-exa>.
- Zhang, T. (2010). The relationship between perceived leadership styles and employee engagement: The moderating role of employee characteristics. Macquarie Graduate School of Management

LAMPIRAN 1



Pusat Pengajian
Pengurusan Perniagaan
SCHOOL OF BUSINESS MANAGEMENT

Universiti Utara Malaysia

SOAL SELIDIK

Tuan/Puan/En./Cik,

Anda telah dipilih secara rawak untuk menjadi individu penting bagi kajian berkenaan dengan pengaruh gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi terhadap penglibatan pekerja.

Soal selidik ini adalah penting untuk semua pekerja kerana ia akan membantu penyelidik untuk melihat apa yang dirasakan oleh golongan pekerja terhadap tindak balas penglibatan pekerja di tempat kerja. Keputusan soal selidik ini akan membantu penyelidik untuk mempertingkatkan strategi pengurusan di masa depan apabila berhubung dengan pihak syarikat. Ini adalah merupakan peluang anda untuk menyatakan bagaimana perasaan anda terhadap pengurusan syarikat.

Untuk pengetahuan anda, soal selidik ini telah direka khas supaya jawapan yang diberikan oleh anda tidak akan didedahkan kepada mana-mana pihak. Sehubungan itu, soal selidik ini juga akan memberi jaminan bahawa identiti dan penglibatan anda akan dirahsiakan.

Akhir sekali, penyelidik boleh mengingatkan anda tentang kepentingan kajian ini dan meminta anda untuk melengkapkan soal selidik ini. Oleh itu, penyelidik sentiasa menghargai kerjasama anda untuk menyiapkan kajian ini.

Terima Kasih.

Yang Benar,

TAN SEE YEAN
Master of Science (Management)
Universiti Utara Malaysia

BAHAGIAN 1

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan bagaimana anda merasai tentang **PENGLIBATAN PEKERJA** di tempat kerja. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

- 1 Sangat Tidak Setuju
2 Tidak Setuju
3 Setuju
4 Sangat Setuju

1. Semasa bekerja, saya berasa amat teruja untuk melakukan kerja	1	2	3	4	5
2. Di tempat kerja, saya berasa kuat dan bertenaga	1	2	3	4	5
3. Bila saya bangun pagi, saya rasa ingin pergi bekerja	1	2	3	4	5
4. Saya boleh meneruskan kerja saya pada masa yang lama	1	2	3	4	5
5. Di tempat kerja, saya sangat berdaya saing	1	2	3	4	5
6. Semasa bekerja, saya sentiasa bertahan walaupun keadaan tidak baik	1	2	3	4	5
7. Saya dapati kerja yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan	1	2	3	4	5
8. Saya bersemangat untuk kerja saya	1	2	3	4	5
9. Kerja saya adalah inspirasi saya	1	2	3	4	5
10. Saya bangga dengan kerja yang saya lakukan	1	2	3	4	5
11. Bagi saya, tugas saya sangat mencabar	1	2	3	4	5
12. Masa berjalan apabila saya bekerja	1	2	3	4	5
13. Apabila saya bekerja, saya lupa keadaan sekeliling saya	1	2	3	4	5
14. Saya berasa gembira apabila saya bekerja dengan gigih	1	2	3	4	5
15. Saya tenggelam dalam kerja saya	1	2	3	4	5
16. Saya berfikiran jauh apabila saya bekerja	1	2	3	4	5
17. Sukar untuk melepaskan diri dari kerja saya	1	2	3	4	5

BAHAGIAN 2

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan bagaimana anda merasai tentang **GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI** di tempat kerja. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

- 1 Sangat Tidak Setuju
2 Tidak Setuju
3 Setuju
4 Sangat Setuju

1. Saya bangga dengan penyelia saya	1	2	3	4	5
2. Penyelia saya memikirkan tentang kepentingan diri sendiri	1	2	3	4	5
3. Saya menghormati penyelia saya	1	2	3	4	5
4. Penyelia saya menunjukkan kuasa dan keyakinan	1	2	3	4	5
5. Penyelia sentiasa bercakap berkenaan dengan nilai organisasi	1	2	3	4	5
6. Penyelia saya sentiasa menunjukkan piawaian etika semasa bekerja.	1	2	3	4	5
7. Penyelia saya amat menganggap moral/etika adalah sangat penting.	1	2	3	4	5
8. Penyelia saya menekankan tentang misi bersama.	1	2	3	4	5
9. Penyelia saya bercakap secara optimistic mengenai masa depan organisasi.	1	2	3	4	5
10. Penyelia saya sentiasa yakin untuk mencapai matlamat organisasi.	1	2	3	4	5
11. Penyelia saya sangat bersemangat tentang apa yang perlu dicapai.	1	2	3	4	5
12. Penyelia saya sentiasa membangkitkan kesedaran mengenai isu-isu penting.	1	2	3	4	5
13. Penyelia saya sentiasa mempunyai perancangan di masa depan untuk organisasi.	1	2	3	4	5
14. Penyelia saya mencari persepektif yang berbeza ketika menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
15. Penyelia saya mencadangkan cara baru dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5

16. Penyelia saya membuat saya melihat masalah dari pelbagai sudut yang berbeza.	1	2	3	4	5
17. Penyelia saya menganggap saya sebagai individu dan bukan sekadar sebagai anggota kumpulan.	1	2	3	4	5
18. Penyelia saya sentiasa membantu dalam meningkatkan lagi kekuatan saya.	1	2	3	4	5
19. Penyelia saya menghabiskan masa dengan mengajar dan melatih saya.	1	2	3	4	5



UUM
 Universiti Utara Malaysia

BAHAGIAN 3

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan bagaimana anda merasai tentang **GAYA KEPIMPINAN TRANSAKSI** di tempat kerja. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

- 1 Sangat Tidak Setuju
2 Tidak Setuju
3 Setuju
4 Sangat Setuju

1. Penyelia saya menjelaskan tentang ganjaran	1	2	3	4	5
2. Penyelia saya sentiasa memberi bantuan kepada saya.	1	2	3	4	5
3. Penyelia saya menjelaskan apa yang boleh dijangkakan untuk diterima apabila matlamat dicapai.	1	2	3	4	5
4. Penyelia saya mengiktiraf pencapaian saya.	1	2	3	4	5
5. Penyelia saya memberi tumpuan kepada penyelewengan, kesilapan dan pengecualian dari standard	1	2	3	4	5
6. Penyelia saya mengarahkan perhatian saya ke arah kegagalan untuk memenuhi standard	1	2	3	4	5
7. Penyelia saya sentiasa menjejaki semua kesilapan	1	2	3	4	5
8. Penyelia saya sentiasa menumpukan perhatian untuk menangani kesilapan, adua dan kegagalan saya.	1	2	3	4	5
9. Penyelia saya bertindak balas kepada masalah jika ia serius.	1	2	3	4	5
10. Penyelia saya bertindak balas terhadap kegagalan.	1	2	3	4	5
11. Penyelia saya menunjukkan bahawa dia adalah orang yang penting dalam organisasi.	1	2	3	4	5
12. Penyelia saya menyatakan bahawa masalah menjadi kronik sebelum mengambil tindakan.	1	2	3	4	5
13. Penyelia saya mengelak penglibatan.	1	2	3	4	5
14. Penyelia saya tidak hadir apabila diperlukan.	1	2	3	4	5
15. Penyelia saya mengelak daripada membuat keputusan.	1	2	3	4	5
16. Penyelia saya melambat-lambatkan dalam memberi maklum balas	1	2	3	4	5

BAHAGIAN 4

Pernyataan di bawah menekankan berkenaan dengan latar belakang anda. Baca setiap pernyataan dan **BULATKAN** yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

1. Jantina
 - a. Lelaki
 - b. Perempuan

2. Bangsa
 - a. Melayu
 - b. Cina
 - c. India
 - d. Lain-lain: _____

3. Umur
 - a. 21-30 tahun
 - b. 31-40 tahun
 - c. 41-50 tahun
 - d. 51-60 tahun

4. Status Perkahwinan
 - a. Bujang
 - b. Berkahwin
 - c. Duda/Janda
 - d. Balu

5. Jabatan
 - a. Kontena A
 - b. Kontena B
 - c. Kontena C
 - d. Kontena D
 - e. Konvensional
 - f. Jurutera
 - g. Kewangan
 - h. Sumber Manusia
 - i. Pemasaran
 - j. Polis Pelabuhan

6. Tempoh berkhidmat dalam organisasi:
 - a. Kurang dari 1 tahun
 - b. 1 hingga 5 tahun
 - c. 6 hingga 10 tahun
 - d. 10 tahun dan ke atas



UUM
Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 2

Deskripsi Demografi Responden

Jantina

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid lelaki	291	82.9	82.9	82.9
perempuan	60	17.1	17.1	100.0
Total	351	100.0	100.0	

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30 tahun	65	18.5	18.5	18.5
31-40 tahun	140	39.9	39.9	83.5
41-50 tahun	95	27.1	27.1	95.7
51-60 tahun	51	14.5	14.5	100.0
Total	351	100.0	100.0	

Bangsa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Melayu	278	79.2	79.2	79.2
Cina	30	8.5	8.5	95.9
India	40	11.4	11.4	97.6
Lain-lain	3	0.9	0.9	100.0
Total	351	100.0	100.0	

Status perkahwinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bujang	55	15.7	15.7	15.7
	berkahwin	293	83.4	83.4	92.4
	bercerai	3	0.9	0.9	100.0
	Total	351	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A kontena	83	23.6	23.6	23.6
	B kontena	74	21.1	21.1	35.1
	C kontena	66	18.8	18.8	42.2
	D kontena	55	15.7	15.7	53.4
	Konvensional	20	5.7	5.7	61.2
	Kejuruteraan	10	2.9	2.9	73.2
	Kewangan	10	2.9	2.9	88.9
	Sumber Manusia	10	2.9	2.9	97.3
	Pemasaran	8	2.3	2.3	99.1
	Polis	15	4.1	4.1	100.0
	Pelabuhan				
	Total	351	100.0	100.0	

Tempoh Perkhidmatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 1 tahun	20	5.7	5.7	5.7
	1 – 5 tahun	45	12.8	12.8	88.3
	6 – 10 tahun	133	37.9	37.9	95.9
	Lebih dari 10 tahun	153	43.6	43.6	100.0
	Total	351	100.0	100.0	

LAMPIRAN 3

Pemeriksaan Data (Data Screening)

a. Data Normal (Normality)

		EE_B4_FA	TFL_B4_FA	TSC_B4_FA
N	Valid	351	351	351
	Missing	0	0	0
Skewness		-.600	-.815	-.275
Std. Error of Skewness		.150	.150	.150
Kurtosis		-.156	-.089	.148
Std. Error of Kurtosis		.300	.300	.300

b. Ujian Mengenalpasti Titik Terpencil (Outliers)

Extreme Values

			Case Number	Value
Mahalanobis Distance	Highest	1	103	25.78254
		2	117	19.59662
		3	115	18.81689
		4	18	17.39133
		5	36	16.96595
	Lowest	1	164	.04595
		2	112	.04595
		3	103	.05881
		4	145	.08322
		5	219	.09924 ^a

Extreme Values

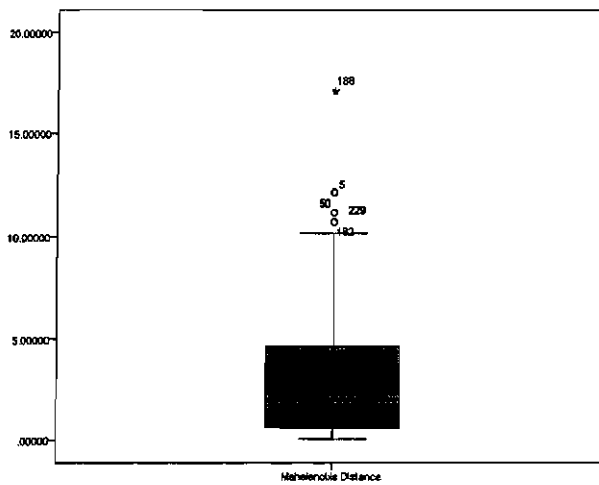
			Case Number	Value
Mahalanobis Distance	Highest	1	19	17.21519
		2	104	17.15970
		3	49	16.97160
		4	39	16.64405
		5	105	16.54997
	Lowest	1	163	.05216
		2	111	.05216
		3	102	.07339
		4	144	.08648
		5	216	.10065 ^b

Extreme Values

			Case Number	Value
Mahalanobis Distance	Highest	1	95	17.32756
		2	37	16.94931
		3	31	16.72714
		4	68	15.72714
		5	171	15.72714
	Lowest	1	160	.04283
		2	108	.04283
		3	100	.07328
		4	279	.11184
		5	141	.11471

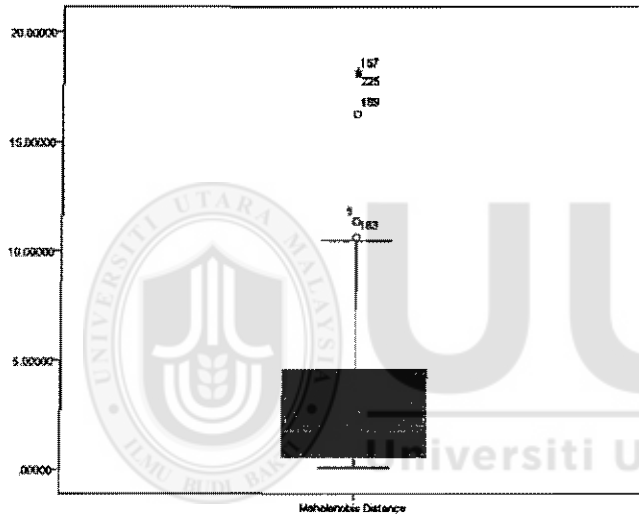
Extreme Values

			Case Number	Value
Mahalanobis Distance	Highest	1	188	17.08583
		2	5	12.14972
		3	50	11.18826
		4	182	10.75719
		5	229	10.73408
	Lowest	1	151	.06720
		2	100	.06720
		3	191	.10929
		4	139	.10929
		5	81	.11129 ^a



Extreme Values

			Case Number	Value
Mahalanobis Distance	Highest	1	40	18.19540
		2	32	18.05044
		3	189	16.24757
		4	5	11.38245
		5	183	10.65841
	Lowest	1	151	.07375
		2	100	.07375
		3	81	.10167
		4	46	.10167
		5	202	.11129 ^a



LAMPIRAN 4

ANALISIS FAKTOR

a. Penglibatan Pekerja

	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	EE10	EE11	EE12	EE13	EE14	EE15	EE16	EE17	
Anti-image	EE1	.904*	-.520	-.135	-.017	-.027	.088	.089	-.197	-.003	-.048	-.107	.106	-.041	-.182	-.013	.170	-.028
Correlation	EE2	-.520	.888*	-.446	-.059	.046	-.243	.115	-.022	.102	-.197	-.036	.080	-.080	.007	.086	-.123	.069
	EE3	-.135	-.446	.862*	-.042	-.227	.233	-.338	.015	-.116	.235	.200	-.182	.071	.286	-.157	-.129	.001
	EE4	-.017	-.059	-.042	.855*	-.299	-.186	-.122	-.112	.076	.131	-.022	-.190	.031	.015	-.101	-.053	.048
	EE5	-.027	.046	-.227	-.299	.895*	-.399	.094	.107	-.012	-.006	-.295	.103	-.105	-.189	.106	.126	-.203
	EE6	.088	-.243	.233	-.186	-.399	.915*	-.085	.022	-.126	-.054	.211	-.162	-.084	.041	.038	-.125	-.010
	EE7	.089	.115	-.338	-.122	.094	-.085	.898*	-.266	-.233	.008	-.305	.190	-.129	-.208	.197	.041	-.069
	EE8	-.197	-.022	.015	-.112	.107	.022	-.266	.926*	-.326	-.034	.055	-.187	.259	-.038	.008	-.277	-.027
	EE9	-.003	.102	-.116	.076	-.012	-.126	-.233	-.326	.927*	-.297	-.176	.107	-.217	.061	-.079	.031	.109
	EE10	-.048	-.197	.235	.131	-.006	-.054	.008	-.034	-.297	.928*	-.004	-.298	.147	-.062	-.030	-.192	-.022
	EE11	-.107	-.036	.200	-.022	-.295	.211	-.305	.055	-.176	-.004	.885*	-.406	.018	.119	-.013	-.122	.129
	EE12	.106	.080	-.182	-.190	.103	-.162	.190	-.187	.107	-.298	-.406	.878*	-.302	-.098	.074	.054	.108
	EE13	-.041	-.080	.071	.031	-.105	-.084	-.129	.259	-.217	.147	.018	-.302	.897*	.142	-.279	-.024	-.275
	EE14	-.182	.007	.286	.015	-.189	.041	-.208	-.038	.061	-.062	.119	-.098	.142	.898*	-.237	-.229	-.034
	EE15	-.013	.086	-.157	-.101	.106	.038	.197	.008	-.079	-.030	-.013	.074	-.279	-.237	.915*	-.303	-.191
	EE16	.170	-.123	-.129	-.053	.126	-.125	.041	-.277	.031	-.192	-.122	.054	-.024	-.229	-.303	.926*	-.304
	EE17	-.028	.069	.001	.048	-.203	-.010	-.069	-.027	.109	-.022	.129	-.108	-.275	-.034	-.191	-.304	.921*

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

b. Gaya Kepimpinan Transformasi

	TFL1	TFL2	TFL3	TFL4	TFL5	TFL6	TFL7	TFL8	TFL9	TFL10	TFL11	TFL12	TFL13	TFL14	TFL15	TFL16	TFL17	TFL18	TFL19	
Anti-image	TFL1	.850*	-.225	-.206	-.114	-.101	.040	-.133	.084	.160	-.041	-.142	-.063	-.232	.251	-.061	-.066	.155	.013	.138
Correlation	TFL2	-.225	.814*	-.521	-.091	.121	-.321	.173	-.119	.126	-.192	.078	-.082	-.013	-.032	.163	.039	-.031	.003	-.090
	TFL3	-.206	-.521	.839*	-.198	-.030	.194	-.118	.096	-.296	.098	-.159	.134	-.104	-.040	-.132	.013	.061	-.151	.016
	TFL4	-.114	-.091	-.198	.820*	-.249	-.041	.103	-.137	.040	-.044	.133	-.009	-.034	.013	-.110	-.050	-.077	.103	-.071
	TFL5	-.101	.121	-.030	-.249	.890*	-.318	-.094	.015	-.254	.026	-.168	.030	.023	-.136	.184	-.098	-.033	.013	-.001
	TFL6	.040	-.321	.194	-.041	-.318	.824*	-.403	-.121	.239	-.009	-.037	-.274	.186	.115	-.159	-.096	-.027	.009	.001
	TFL7	-.133	.173	-.118	.103	-.094	-.403	.870*	-.215	-.299	.158	-.105	.104	-.143	-.075	-.046	.150	.039	-.138	.075
	TFL8	.084	-.119	.096	-.137	.015	-.121	-.215	.916*	-.198	-.237	.064	-.052	.105	-.160	-.018	.051	.188	.089	.044
	TFL9	.160	.126	-.296	.040	-.234	.239	-.299	-.198	.830*	-.308	-.121	-.228	.122	.029	.078	-.138	-.063	.241	-.181
	TFL10	-.041	-.192	.098	-.044	.026	-.009	.158	-.237	-.308	.896*	-.308	.069	-.019	-.022	-.102	-.053	.100	-.078	.108
	TFL11	-.142	.078	-.159	.133	-.168	-.037	-.105	.064	-.121	-.308	.906*	.058	-.104	.072	-.085	.151	-.020	-.073	-.088
	TFL12	-.063	-.082	.154	-.009	.030	-.274	.104	-.052	-.228	.069	.058	.871*	-.362	-.283	.069	-.055	.099	-.104	.023
	TFL13	-.232	-.013	.104	-.034	.023	.186	-.143	.105	.122	-.019	-.104	-.362	.816*	-.220	-.086	-.034	-.016	.143	-.264
	TFL14	.251	-.032	-.040	.013	-.136	.115	-.075	-.160	.029	-.022	.072	-.283	-.220	.846*	-.303	.029	.129	-.359	.186
	TFL15	-.061	.163	-.132	-.110	.184	-.159	-.046	-.018	.078	-.102	-.085	.069	-.086	-.303	.850*	-.353	-.061	.163	-.299
	TFL16	-.066	.059	.013	-.030	-.098	-.096	.130	-.051	-.138	-.053	.151	-.055	-.034	.029	-.353	.887*	-.047	-.320	.011
	TFL17	.155	-.031	.061	-.077	-.033	-.027	.039	.188	-.063	.100	-.020	.099	-.016	.129	-.061	-.047	.846*	-.130	.027
	TFL18	.013	.003	-.151	.103	.013	.009	-.138	.089	.241	-.078	-.073	-.104	.143	-.359	.163	-.320	-.130	.775*	-.406
	TFL19	.138	-.090	.016	-.071	-.001	.001	.075	.044	-.181	.108	-.088	-.023	-.264	.186	-.299	.011	.027	-.406	.827*

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

c. Gaya Kepimpinan Transaksi

	TSC1	TSC2	TSC3	TSC4	TSC5	TSC6	TSC7	TSC8	TSC9	TSC10	TSC11	TSC12	TSC13	TSC14	TSC15	TSC16	
Anfi-image	TSC1	.841*	-.248	-.442	-.197	.162	.032	-.154	-.075	.144	.145	.029	-.148	.040	.017	.068	-.048
Correlation	TSC2	-.248	.896*	-.312	-.066	-.070	-.039	.170	-.086	-.012	-.089	-.085	-.064	.249	-.061	-.155	.130
	TSC3	-.442	-.312	.877*	-.052	-.019	-.104	-.174	.176	-.068	.007	.084	.262	-.105	-.078	.064	.019
	TSC4	-.197	-.066	-.052	.813*	-.399	-.326	.104	.012	.129	-.348	-.294	.146	.098	-.081	-.058	.115
	TSC5	.162	-.070	-.019	-.399	.817*	-.023	-.286	.075	-.098	.084	.266	-.059	-.034	-.112	.127	-.014
	TSC6	.032	-.039	-.104	-.326	-.023	.848*	-.127	-.206	-.152	.112	.145	-.052	-.124	.079	.081	-.071
	TSC7	-.154	.170	-.174	.104	-.286	-.127	.863*	-.392	-.053	-.095	-.069	-.137	.161	.004	-.275	.211
	TSC8	-.075	-.086	.176	.012	.075	-.206	-.392	.847*	-.197	-.203	.157	.139	.025	.005	-.002	-.093
	TSC9	.144	-.012	-.068	.129	-.098	-.152	-.053	-.197	.819*	-.348	-.065	-.017	.088	-.062	.004	.045
	TSC10	.145	-.089	.007	-.348	.084	.112	-.095	-.203	-.348	.819*	.063	-.044	-.186	.220	.093	-.200
	TSC11	.029	-.085	.084	-.294	.266	.145	-.069	.157	-.065	.063	.898*	-.309	-.079	-.052	.008	-.041
	TSC12	-.148	-.064	.262	.146	-.059	-.052	-.137	.139	-.017	-.044	-.309	.883*	-.500	.038	.117	-.158
	TSC13	.040	.249	-.105	.098	-.034	-.124	.161	.025	.088	-.186	-.079	-.500	.849*	-.413	-.385	.255
	TSC14	.017	-.061	-.078	-.081	-.112	.079	.004	.005	-.062	.220	-.052	.038	-.413	.870*	.068	-.582
	TSC15	.068	-.155	.064	-.058	.127	.081	-.275	-.002	.004	.093	.008	.117	-.385	.068	.848*	-.621
	TSC16	-.048	.130	.019	.115	-.014	-.071	.211	-.093	.045	-.200	-.041	-.158	.255	-.582	-.621	.816*

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)



UUM
Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN 5 (KORELASI)

a. Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi, Gaya Kepimpinan Transaksi dan Semangat

		EE_S_ after_FA	TFL_P_after_ FA	TFL_MI_after_ FA	TFL_RI_after_ FA	TSC_GK_after_ FA	TSC_PPA_ after_FA	TSC_PPP_ after_FA
EE_S_after_FA	Pearson Correlation	1	.522**	.489*	.521**	-.401*	.336*	.501**
	Sig. (2-tailed)		.004	.115	.535	.005	.007	.349
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_P_after_FA	Pearson Correlation	.522**	1	.562**	.414**	.336*	.211	.136
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_MI_after_FA	Pearson Correlation	.489*	.562**	1	.402**	.482**	-.237**	-.343**
	Sig. (2-tailed)	.115	.000		.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_RI_after_FA	Pearson Correlation	.521**	.414**	.402**	1	.522**	-.198**	-.214**
	Sig. (2-tailed)	.535	.000	.000		.000	.001	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_GK_after_FA	Pearson Correlation	-.401*	.515**	.482**	.522**	1	-.210**	-.227**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000		.001	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_PPA_after_FA	Pearson Correlation	.336*	-.286**	-.237**	-.198**	-.210**	1	.597**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.001	.001		.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_PPP_after_FA	Pearson Correlation	.501**	-.243**	-.343**	-.214**	-.227**	.597**	1
	Sig. (2-tailed)	.349	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	325	325	325	325	325	325	325

b. Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi, Gaya Kepimpinan Transaksi dan Dedikasi

		EE_D_ after FA	TFL_P_after_ FA	TFL_MI_after_ FA	TFL_RI_after_ FA	TSC_GK_after_ FA	TSC_PPA_ after FA	TSC_PPP_ after FA
EE_D_after_FA	Pearson Correlation	1	.487**	.239	.439*	-.311	.211	-.458*
	Sig. (2-tailed)		.004	.115	.535	.005	.007	.349
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_P_after_FA	Pearson Correlation	.487**	1	.541**	.333**	.112*	.451	.236
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_MI_after_FA	Pearson Correlation	.239	.562**	1	.402**	.482**	-.237**	-.343**
	Sig. (2-tailed)	.115	.000		.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_RI_after_FA	Pearson Correlation	.439*	.414**	.402**	1	.522**	-.278**	-.324**
	Sig. (2-tailed)	.535	.000	.000		.000	.001	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_GK_after_FA	Pearson Correlation	-.311	.225**	.542**	.342**	1	-.270**	-.427**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000		.001	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_PPA_after_FA	Pearson Correlation	-.211	-.456**	-.322**	-.188**	-.320**	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.001	.001		.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_PPP_after_FA	Pearson Correlation	-.458*	-.443**	-.243**	-.134**	-.487**	.511**	1
	Sig. (2-tailed)	.349	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	325	325	325	325	325	325	325

c. Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasi, Gaya Kepimpinan Transaksi dan Penyerapan

		EE_P_ after FA	TFL_P_after_ FA	TFL_MI_after FA	TFL_RI_after FA	TSC_GK_after FA	TSC_PPA_ after FA	TSC_PPP_ after FA
EE_P_after_FA	Pearson Correlation	1	.211	.589**	.013	-.427*	.136	.548**
	Sig. (2-tailed)		.004	.115	.535	.005	.007	.349
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_P_after_FA	Pearson Correlation	.211	1	.541**	.333**	.112*	.451	.236
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_MI_after_FA	Pearson Correlation	.589**	.442**	1	.302**	.521**	-.347**	-.432**
	Sig. (2-tailed)	.115	.000		.000	.000	.000	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TFL_RI_after_FA	Pearson Correlation	.013	.414**	.402**	1	.522**	-.278**	-.324**
	Sig. (2-tailed)	.535	.000	.000		.000	.001	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_GK_after_FA	Pearson Correlation	.427*	.225**	.542**	.342**	1	-.270**	-.427**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000		.001	.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_PPA_after_FA	Pearson Correlation	.136	-.356**	-.222**	-.123**	-.212**	1	.533**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.001	.001		.000
	N	325	325	325	325	325	325	325
TSC_PPP_after_FA	Pearson Correlation	-.548**	-.343**	-.123**	-.434**	-.387**	.532**	1
	Sig. (2-tailed)	.349	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	325	325	325	325	325	325	325

LAMPIRAN 6 (ANALISIS REGRESI)

a. Penglibatan pekerja (semangat) dengan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EE_S_after_FA	2.1648	.47421	351
TFL_P_after_FA	3.1043	.46175	351
TFL_M_after_FA	3.0267	.42950	351
TFL_R_after_FA	3.0658	.33720	351
TSC_G_after_FA	3.1221	.38948	351
TSC_PP_after_FA	2.0160	.47389	351
TSC_PA_after_FA	1.7150	.60101	351

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.517 ^a	.403	.398	.41072	1.835

a. Predictors: (Constant), TFL_P_after_FA, TFL_M_after_FA, TFL_R_after_FA, TSC_G_after_FA, TSC_PP_after_FA, TSC_PA_after_FA

b. Dependent Variable: EE_S_after_FA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.677	13	2.613	11.943	.000 ^b
	Residual	43.017	156	.169		
	Total	58.693	182			

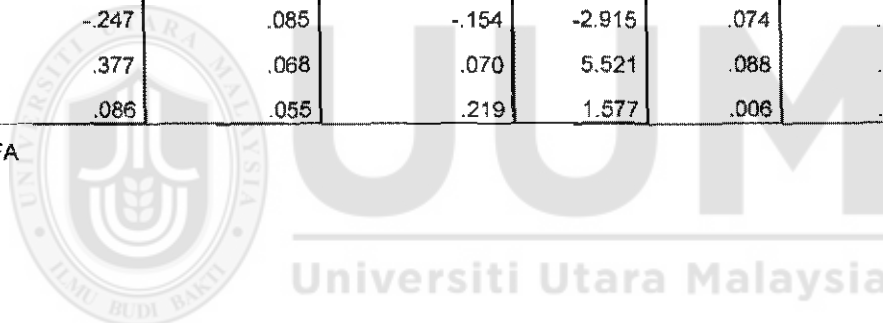
a. Dependent Variable: EE_S_after_FA

b. Predictors: (Constant), TFL_P_after_FA, TFL_M_after_FA, TFL_R_after_FA, TSC_G_after_FA, TSC_PP_after_FA, TSC_PA_after_FA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.620	.329		4.919	.000		
	TFL_P_after_FA	.110	.072	.273	1.524	.002	.580	1.725
	TFL_M_after_FA	-.133	.077	-.069	-1.728	.125	.587	1.702
	TFL_R_after_FA	.154	.091	.195	1.684	.093	.683	1.463
	TSC_G_after_FA	-.247	.085	-.154	-2.915	.074	.593	1.686
	TSC_PP_after_FA	.377	.068	.070	5.521	.088	.619	1.616
	TSC_PA_after_FA	.086	.055	.219	1.577	.006	.597	1.674

a. Dependent Variable: EE_S_after_FA



b. Penglibatan pekerja (dedikasi) dengan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EE_D_after_FA	2.5548	.33421	351
TFL_P_after_FA	2.7043	.21175	351
TFL_M_after_FA	3.3367	.44050	351
TFL_R_after_FA	3.9158	.53720	351
TSC_G_after_FA	3.6732	.40948	351
TSC_PP_after_FA	2.1160	.37389	351
TSC_PA_after_FA	2.4450	.49101	351

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.511 ^a	.278	.220	.3472	1.835

a. Predictors: (Constant), TFL_P_after_FA, TFL_M_after_FA, TFL_R_after_FA, TSC_G_after_FA, TSC_PP_after_FA, TSC_PA_after_FA

b. Dependent Variable: EE_D_after_FA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.677	6	2.442	6.803	.000 ^b
	Residual	43.017	167	.135		
	Total	58.693	178			

a. Dependent Variable: EE_D_after_FA

b. Predictors: (Constant), TFL_P_after_FA, TFL_M_after_FA, TFL_R_after_FA, TSC_G_after_FA, TSC_PP_after_FA, TSC_PA_after_FA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients			Tolerance	VIF
				Beta				
1	(Constant)	1.260	.229		4.919	.000		
	TFL_P_after_FA	.110	.072	.244	1.524	.000	.580	1.725
	TFL_M_after_FA	-.133	.077	.055	-1.728	.125	.587	1.702
	TFL_R_after_FA	.154	.091	.176	1.684	.193	.683	1.463
	TSC_G_after_FA	-.257	.085	-.034	-2.915	.174	.593	1.686
	TSC_PP_after_FA	.234	.068	.116	5.521	.088	.619	1.616
	TSC_PA_after_FA	.086	.055	.053	1.577	.116	.597	1.674

a. Dependent Variable: EE_D_after_FA

c. Penglibatan pekerja (penyerapan) dengan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EE_P_after_FA	3.1548	.23421	351
TFL_P_after_FA	3.7043	.11175	351
TFL_M_after_FA	2.3367	.43052	351
TFL_R_after_FA	2.9158	.33720	351
TSC_G_after_FA	3.6732	.31948	351
TSC_PP_after_FA	2.2260	.31389	351
TSC_PA_after_FA	2.8750	.56101	351

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.578 ^a	.474	.380	.347	1.835

a. Predictors: (Constant), TFL_P_after_FA, TFL_M_after_FA, TFL_R_after_FA, TSC_G_after_FA, TSC_PP_after_FA, TSC_PA_after_FA

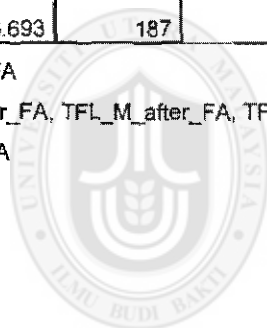
b. Dependent Variable: EE_P_after_FA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.111	8	2.113	15.593	.000 ^b
	Residual	44.017	156	.161		
	Total	56.693	187			

a. Dependent Variable: EE_P_after_FA

b. Predictors: (Constant), TFL_P_after_FA, TFL_M_after_FA, TFL_R_after_FA, TSC_G_after_FA, TSC_PP_after_FA, TSC_PA_after_FA



UUM
Universiti Utara Malaysia

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.331	.239		4.919	.000		
	TFL_P_after_FA	.120	.072	.044	1.524	.099	.580	1.725
	TFL_M_after_FA	-.123	.077	.235	-1.728	.001	.587	1.702
	TFL_R_after_FA	.144	.091	.086	1.684	.193	.683	1.463
	TSC_G_after_FA	-.137	.085	-.063	-2.915	.174	.593	1.686
	TSC_PP_after_FA	.235	.068	.308	5.521	.004	.619	1.616
	TSC_PA_after_FA	.126	.055	.143	1.577	.116	.597	1.674

a. Dependent Variable: EE_P_after_FA