

PENGARUH GAYA PENGURUSAN KONFLIK SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN DAN PERLAKUAN KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DENGAN TAHAP KETERLIBATAN PEGAWAI DI SEKTOR AWAM



Ahmad Zairy bin Mohd. Soieb (Dr.) adalah Timbalan Pengarah, Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau telah memulakan perkhidmatan sebagai Penolong Setiausaha pada tahun 1996 di Kementerian Kesihatan Malaysia. Beliau berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Kepujian Sains Gunaan (Bioteknologi), Universiti Sains Malaysia (1995) dan pemegang Ijazah Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia (Kepujian) (Pengurusan Konflik) (2005), Universiti Putra Malaysia serta Doktor Falsafah Pembangunan Sumber Manusia (Kepimpinan), Universiti Putra Malaysia (2015).

ABSTRACT

This study was conducted to explore the relationship between leadership style (IV₁) and organizational citizenship behavior (IV₂) on the level of employee engagement in Public Sector organization (DV) based on the theoretical gap between two theories; Social Exchange Theory and Transformational Leadership Theory. The study also identified the role of conflict management (M₁), which acted as a mediator that was able to enhance this relationship.

The unit of analysis for this study was the officials of grade 41 and above from various schemes of service in the Public Sector, Federal Statutory Bodies and State Authorities. The list of the officials was gathered from HRMS which is managed by the Information Management Division and is supported by a list of personnel from the Service Division of Public Service Department (JPA). The number of samples is determined using the formula Yamane (1999). Stratified random sampling was used as the sampling method and the respondents consisted of generation of Baby Boomers (year of birth: 1942 to 1954), Generation X (year of birth: 1955 to 1979) and Generation Y (born in 1980-2000) of the agencies concerned.

Results of the analysis showed that employee engagement towards the organization was not influenced by the dominating style of conflict management when mediation did not give any effect to the relationship of transformational leadership style, transactional and *laissez-faire* separately; whilst employee engagement was influenced by the integrating style of conflict management in expressing the complementary mediation effect on the relationship of transformational leadership style and *laissez-faire* but offered no mediation effect on the relationship of transactional leadership style; and employee engagement is influenced by the compromising style of conflict management by showing indirect effect (mediation) and complementary mediation on transformational leadership style and *laissez-faire*.

PENDAHULUAN

Tujuan

Kajian ini dihasilkan adalah untuk membuktikan gaya kepimpinan memainkan peranan penting dalam impak psikologi dan komitmen terhadap para pegawai lantas membuatkan tahap keterlibatan ini berada pada satu garisan yang tidak tetap (Arunasalam, Mahdi & Almsafir, 2012). Drizin dan Hundley (2008) selari menyatakan bahawa tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi ini banyak dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan pengurus atau pegawai yang bertanggungjawab

ke atas mereka. Walaupun corak bekerja berpasukan telah diperkenalkan dengan kaedah bekerja secara saling bergantung antara namun hubungan dengan pengurus didapati amat memberi kesan kepada sikap, kesanggupan dan tingkahlaku pekerja.

Manakala tenaga kerja yang memiliki keterlibatan terhadap organisasi bermakna kurang konflik. Dipercayai bahawa melalui komunikasi dan bertindak sebagai moderator kepada tingkahlaku pekerja, didapati lebih mudah menguruskan konflik secara positif dan berkesan (Mills, 2011). Lebih-lebih lagi, telah dibuktikan secara anekdotal bahawa dalam situasi konflik, individu-individu akan bertindak secara pro-sosial di mana mereka akan turut mempamerkan tingkah laku kewarganegaraan yang akhirnya meningkatkan tahap keterlibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi (Karam, 2011). Walaupun demikian, kumpulan pekerja dalam generasi yang berbeza memiliki ciri-ciri bekerja yang berbeza dan lebih menyukai gaya kepimpinan yang berbeza (Yu & Miller, 2005) yang mampu mencetuskan motivasi dan menyumbangkan kepada kejayaan sesebuah organisasi (Graham, 1995).

Penyataan Masalah

Para penyelidik telah menjalankan banyak kajian dan literatur yang dilaksana dan dibangunkan hasil penyelidikan berkaitan keterlibatan, namun tidak banyak diketahui tentang potensi perhubungan antara gaya kepimpinan dan tingkah laku kewarganegaraan dengan keterlibatan pegawai terhadap organisasi terutamanya daripada perspektif budaya kerja (Susaeta, Pin, Idrovo, Belizon, Espejo, Gallifa, Aguirre & Pedrozo, 2011) dua generasi iaitu Baby Boomers dan Generasi Y (Gen Y) (Crampton & Hodge, 2009; Yu & Miller, 2005) walaupun generasi-generasi tersebut akan menjadi kelompok-kelompok responden yang bakal mewarnai analisis demografi kajian ini.

Walaupun secara hakikatnya diketahui bahawa kemahiran menguruskan konflik merupakan salah satu kriteria utama dalam menentukan kredibiliti seseorang pemimpin, namun belum ada kajian spesifik yang menggunakan setiap satu gaya pengurusan konflik yang ditafsirkan sebagai mediator, yang mampu meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap organisasinya sendiri (Mills, 2011) walaupun para pemimpin menggunakan gaya kepimpinan tertentu secara jelas mahupun gaya kepimpinan yang bercampur (hibrid) dalam menerajui organisasi.

Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini ialah menentukan keterlibatan pegawai sektor awam berdasarkan pengaruh gaya pengurusan konflik ke atas hubungan antara gaya kepimpinan dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi.

Objektif khusus bagi kajian ini ialah :

- i. Menentukan hubungan di antara dimensi-dimensi tingkah laku kewarganegaraan dan tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi;
- ii. Menentukan hubungan di antara tiga kepimpinan dan tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi; dan
- iii. Menentukan gaya pengurusan konflik sebagai faktor-faktor pengantara (*mediator*) yang mempengaruhi perhubungan di antara gaya kepimpinan dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi.

Definisi

Definisi operasi bagi keterlibatan pegawai terhadap organisasi di dalam kajian ini selari dengan pendekatan yang diambil oleh Saks (2006), Kular *et al.* (2008) dan Mohapatra dan Sharma (2010) yang menyatakan bahawa sifat ini merupakan sifat kesungguhan para pegawai yang dizahirkan

secara fizikal, kognitif, emosi dan psikologi dalam kerjaya serta menghasilkan sebuah organisasi yang produktif.

SOROTAN LITERATUR

Keterlibatan merupakan satu proses yang mewujudkan dan membentuk sifat kesungguhan di dalam sesuatu tindakan yang dilakukan disebabkan oleh keupayaan psikologi yang berkehendakkan sesuatu atau kekuatan hati yang berusaha untuk terus melaksanakan sesuatu melebihi tanggungjawab yang diberikan. Sifat atau tingkah laku dalam organisasi ini bukanlah sesuatu yang baru walaupun ia dikatakan telah diperkenalkan oleh Kahn pada tahun 1990, tetapi hakikatnya, ia terlahir kesan daripada penjenamaan semula tingkah laku sedia ada yang dipamerkan oleh warga organisasi sejak wujudnya sebuah organisasi hasil daripada pemisahan definisi-definisi secara lebih spesifik. Konsep keterlibatan ini boleh dikatakan terbitan daripada beberapa konsep asal sifat manusia di dalam organisasi yang telah dikenalpasti seperti komitmen yang diperkenalkan dalam bentuk komitmen tingkah laku oleh Becker (1960); keterlibatan oleh Tannenbaum dan Schmidt pada tahun 1958 serta Sadler pada tahun 1970 (Heathfield, 2010) dan keterlekatan (Benest, 2008).

Marcum (2012) menyatakan bahawa keterlibatan sebagai satu faktor untuk mengekalkan produktiviti dan daya saing dalam ekonomi global masa kini. Manakala Falls (2012) menyatakan bahawa keterlibatan memiliki kekuatan yang berupaya menjalinkan suatu bentuk komunikasi yang mampu untuk membuatkan masyarakat di sekelilingnya memberi perhatian. Walau bagaimanapun, keterlibatan ini terbahagi kepada beberapa bentuk iaitu keterlibatan warisan (Warner, 2013; Purcell, 2012; Kenexa, 2012), keterlibatan terhadap kerja (Purcell, 2012), keterlibatan peribadi (Shuck & Wollard, 2009) dan keterlibatan terhadap organisasi (Choo, Norslah Mat & Mohammed Al-Omari, 2013; Dulagil, 2012; Wiley, 2012; Sabado, 2012; Desai, Majumdar & Prabhu, 2010).

Prestasi yang tinggi ini bukan sahaja terletak kepada keterlibatan pegawai terhadap organisasi kerana tingkah laku tersebut banyak dipengaruhi oleh pelbagai faktor dalaman organisasi itu sendiri seperti strategi organisasi yang jelas dan boleh dicapai (dalam jangkamasa yang realistik), struktur organisasi yang stabil dan mampu menghasilkan kapasiti dan keupayaan yang optimum untuk menjanakan proses dan sistem penyampaian perkhidmatan yang bersih, cekap dan berkualiti tinggi melalui para pemimpin yang memiliki daya kepemimpinan yang berkesan. Di samping itu juga, nilai-nilai murni dan budaya sedia ada yang memangkinkan faktor-faktor dalaman tersebut turut memainkan peranan penting dalam menghasilkan organisasi yang berprestasi tinggi

Gaya kepimpinan merupakan suatu kaedah, pendekatan atau tingkah laku penyelia atau pemimpin yang menggariskan halatuju dan mengendali urusan sesebuah organisasi serta memotivasi warga organisasi tersebut bagi mencapai kecemerlangan dan keberkesanan perkhidmatan serta keuntungan dan produktiviti yang tinggi. Kajian mengenai gaya kepimpinan ini telahpun dimulai oleh Kurt Lewin pada tahun 1939 yang menyenaraikan tiga jenis gaya kepimpinan terawal iaitu gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire* (Likert, 1947; Cowell, 1972). Manakala menurut Hoyle (2006), Cherry (2008) dan Jayasingam dan Moey (2009), kini, gaya kepimpinan autokratik dikenali sebagai gaya kepimpinan autoritarian (*authoritarian*), gaya kepimpinan demokratik (Gordon, 2011; Choi, 2007) dikenali sebagai gaya kepimpinan penyertaan (*participative*) (Dolatabadi & Sefa, 2011) dan gaya kepimpinan *laissez-faire* (Goodnight, 2004) turut dikenali sebagai gaya kepimpinan delegatif (*delegative*). Malah Lester (1975) pernah menamakan gaya kepimpinan *laissez-faire* sebagai gaya kepimpinan *free rein* (bebas dari kekangan). Ketiga-tiga gaya kepimpinan ini memiliki ciri-ciri yang tersendiri dan diaplikasikan oleh pemimpin-pemimpin berdasarkan fungsi, matlamat dan budaya organisasi. Goodnight (2004) percaya bahawa kebanyakan pemimpin menggunakan gaya kepimpinan ini bagi memastikan mereka dilihat berjaya mempamerkan pengasingan status (antara pemimpin dan pekerja) dan seterusnya, pegawai-pegawai segera mematuhi arahan-arahan ke arah perubahan yang positif (Ali Hussein Alkahtani,

Ismael Ab u-Jarad, Mohamed Sulaiman & Davoud Nikbin, 2011) dan peningkatan produktiviti organisasi walaupun pada dasarnya, setiap daripada gaya kepimpinan ini memiliki kekuatan dan kelemahan dalam kawalan pengurusan organisasi dan pekerja. Ini adalah kerana para pemimpin juga harus mengadaptasi diri di dalam sesebuah organisasi yang telahpun memiliki budayanya yang tersendiri sekaligus menggunakan atau mengubahsuaikan gaya kepimpinan yang sering diamalkan untuk disesuaikan (Schmid, 2006) dengan budaya organisasi agar diterima baik oleh warga organisasi.

Gaya kepimpinan yang turut diambilkira di dalam kajian ini ialah gaya kepimpinan *laissez-faire*. Gaya kepimpinan *laissez-faire* bukan sahaja sering digambarkan sebagai gaya kepimpinan yang terlalu memberi kebebasan kepada pegawai-pegawai hingga gagal membimbing mereka, malah dilabel sebagai gaya kepimpinan destruktif (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007) dan paling ekstrim, dianggap sebagai bukan salah satu gaya kepimpinan (Jones & Rudd, 2007). Walaupun demikian, melalui kajian oleh Edwards dan Gill (2012) mendapati bahawa gaya kepimpinan ini mungkin dilihat sebagai satu gaya kepimpinan yang gagal mempamerkan usaha yang bersungguh terhadap organisasi oleh subordinat tetapi mereka tetap dilihat sebagai menyumbang usaha yang setara (dengan para pemimpin yang lain) di mata pihak pengurusan atasan. Hujah ini diperkuatkan dengan kajian oleh Frischer (2006) yang menyatakan bahawa pemimpin-pemimpin dengan gaya *laissez-faire* ini sebenarnya ingin mengelak konfrontasi dengan orang sekelilingnya, sekalipun dengan subordinat-subordinatnya, dengan menumpukan perhatian ke atas perancangan masa hadapan organisasi dan mengemukakan pandangannya hanya melalui kertas kerja.

Oleh itu, gaya kepimpinan *laissez-faire* diambilkira di dalam kajian ini memandangkan pegawai-pegawai di dalam Generasi Y (Gen Y) menghargai kebebasan dalam bekerja dan ingin menentukan sendiri kaedah menyelesaikan satu-satu tanggungjawab yang diberikan dan budaya kerja sedemikian sememangnya disediakan oleh pemimpin organisasi yang menggunakan gaya kepimpinan berkenaan (Half, 2010). Ruddick (2009) berpandangan bahawa pegawai-pegawai Gen Y lebih fleksibel dan bekerja secara autonomi disebabkan kemahiran mereka memperolehi maklumat maya menggunakan peranti teknologi maklumat. Oleh kerana itu, mereka mampu untuk menjanakan tugas yang dijalankan melalui panduan dan kajian-kajian yang diperolehi melalui internet (tanpa kehadiran pemimpin). Shih (2012) menambah bahawa pegawai-pegawai Gen Y amat mengutamakan komunikasi yang mudah dan cepat, bukan sahaja dengan pemimpin malah berkongsi maklumat sedia ada sesama pegawai. Walaupun kebanyakan kajian secara keseluruhannya melaporkan pegawai-pegawai Gen Y sebagai lebih memilih gaya kepimpinan transformasional, namun dalam konteks kerja di mana pegawai-pegawai adalah berkemahiran, bermotivasi dan boleh bekerja sendiri, gaya kepimpinan *laissez-faire* turut sesuai diaplikasikan (MacLeod, 2012).

Konsep tingkah laku kewarganegaraan terhadap organisasi ini dicetuskan oleh Dennis Organ pada tahun 1983 (Schroeder, 2003) dan semakin dikembangkan melalui pelbagai definisi, perhubungan (korelasi dengan variabel seperti kepuasan bekerja, prestasi bekerja, prestasi pegawai, komitmen organisasi dan kepercayaan antara pekerja dan majikan) (Farooqui, 2012; Ayesha Noor, 2009; Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan, Dore, Girard & Serroni, 2004) dan pendekatan yang digunakan di tempat kerja sesebuah organisasi (Zhang, 2011).

Konflik dianggap sebagai proses kerana konflik melalui satu kitaran yang bermula dengan penyebab yang mencetuskan konflik dan diikuti dengan proses utama dan seterusnya menghasilkan kesan yang akan memberikan maklumbalas ke atas penyebab konflik tersebut. Robbins (2005) mengutarakan proses konflik dengan lebih terperinci bilamana beliau memperjelaskan bahawa dua peringkat penting telah berlaku di dalam fasa proses utama seperti yang dinyatakan oleh Wall Jr. dan Callister (1995), iaitu pengurusan konflik dan reaksi terhadap pengurusan konflik berkenaan dalam bentuk perubahan tingkah laku dan tindakan-tindakan seharian seperti empati dan interaksi dengan lebih tenang (Braithwaite, 1996), rehabilitasi, mengurangkan gangguan dan pembinaan semula

(kerusakan) (Upreti, 2008). Proses yang dibentang oleh Wall Jr. dan Callister (1995) mirip kepada Model Konflik Organisasi Pondy 1967 yang mengemukakan lima fasa dalam kitaran perkembangan konflik, iaitu fasa konflik terpendam (*latent*), fasa konflik yang kelihatan (*perceived*), fasa konflik yang dirasakan (*felt*), fasa konflik merebak (*manifest*) dan fasa selepas konflik (*aftermath*) (Jones, 2007; Turkalj, Fasic & Dujak, 2005).

Semakin banyak kajian dijalankan berkaitan punca dan pengurusan konflik telah mendapati bahawa konflik merupakan satu bidang yang luas, pelbagai jenis, kriteria dan ciri serta pembentukan konflik dalam konteks tertentu. Di antaranya, dinyatakan bahawa konflik terbahagi kepada dua jenis iaitu (1) konflik struktur iaitu faktor jangka masa panjang yang mendasari konflik seperti keselamatan, politik, ekonomi dan sosial; dan (2) konflik status (*actor*) iaitu perhubungan, kapasiti, agenda keamanan dan insentif (Brewer *et al.*, 2002; Goodhand, Vaux & Walker, 2002; Galtung, 1958).

TEORI

Teori Kepimpinan Transformasional telah dibangunkan oleh Burns pada tahun 1978 dan seterusnya dikembangkan oleh Bass pada tahun 1995 (Givens, 2008). Melalui teori tersebut terbina satu model kepimpinan transformasional yang terdiri daripada empat faktor iaitu motivasi yang berinspirasi, menstimulasikan intelektual, pengaruh melalui teladan dan pertimbangan berdasarkan keupayaan individu. Kritik terhadap teori kepimpinan ini bukanlah sesuatu yang baru. Teori kepimpinan transformasional ini sukar untuk diaplikasikan melalui e-latihan memandangkan teori ini merupakan gabungan beberapa teori.

Teori Pertukaran Sosial (SET) merupakan satu perspektif psikologi dan sosiologi (Yutyunyong & Scott, 2009; Mills, 1923) yang menyatakan bahawa subordinat atau pegawai-pegawai bertindak dengan cara yang sama terhadap tindakan pemimpin terhadap mereka (Hansen, 2011) dan memastikan bahawa mereka memperoleh keuntungan daripada tindakan atau perhubungan yang dijalankan tersebut sama ada dari segi penghargaan berbentuk fizikal dan emosi (Lancaster, 2011; Cropanzano & Mitchell, 2005; Lawler, 2001; Emerson, 1976).

Penentuan Bilangan Sampel

Formula :

$$s = \frac{X^2NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2P(1 - P)}$$

di mana	s	=	saiz sampel yang diperlukan
	X^2	=	nilai Chi ² bagi 1 darjah kebebasan pada paras keyakinan (3.841)
	N	=	Saiz populasi
	P	=	bahagian populasi (diandaikan sebagai 0.50 bagi memperoleh saiz sampel yang maksimum)
	d	=	darjah ketepatan (0.50)

Didapati,

$$\begin{aligned}
 s &= 3.841 (545,226)(0.5)(1 - 0.5) / 0.05^2(545,226 - 1) + 3.841(0.5)(1 - 0.5) \\
 &= 523,553.3 / 1,364.02 \\
 &= 383.83 \\
 &\sim 384
 \end{aligned}$$

Bilangan sampel minimum yang wajar di dalam perkiraan tersebut didapati hampir sama dengan bilangan sampel yang ditentukan melalui kaedah oleh Krejcie dan Morgan (1970).

Di samping itu, dalam kajian keterlibatan pegawai terhadap organisasi, telah ditetapkan bahawa kadar respon perlu melebihi 50 peratus (50%) untuk dikira sebagai menepati kewajaran sedangkan kadar respon mencecah 70 peratus (70%) adalah sukar diperolehi pada tahun 90an (Dillman, Smyth & Christian, 2009; Reilly & Wrensen, 2007). Selain daripada itu, Van Voorhis dan Morgan (2007) menekankan bahawa dengan bilangan sampel yang lebih besar, kuasa statistik dan kesan saiz (*effect size*) akan meningkat. Kuasa statistik yang dimaksudkan di sini ialah hasil analisa data menunjukkan bahawa hipotesis null ditolak dan dalam realiti, hipotesis null adalah tidak benar. Sampel saiz yang besar juga mewakili dengan lebih tepat ciri-ciri populasi induk.

Bagi memastikan bahawa kadar respon terhadap kaji selidik adalah tinggi (melebihi 70%), maka bilangan kaji selidik yang diedarkan adalah dengan anggaran melebihi 40% hingga 50% daripada bilangan minimum (yang telah dihitung berdasarkan Formula Yamane dan Formula Krejcie dan Morgan) (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001). Oleh kerana itu, dengan jumlah edaran melebihi 95.3% (+ 95.3%) adalah dilihat sebagai melebihi kewajaran. Namun tindakan ini turut mengambilkira pandangan oleh Fink, 1995 (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001; Taylor-Powell & Hermann, 2000) yang mengatakan bahawa terlebih melakukan pensampelan (*oversampling*) akan meningkatkan kos tetapi ianya adalah satu keperluan bagi memperoleh kadar respon yang tinggi.

KAEDAH PENSAMPELAN

Pensampelan Peringkat Pertama : Pensampelan Berstrata

Agensi-agensi Kerajaan dibahagikan kepada lima kategori utama iaitu Agensi Persekutuan, Agensi Negeri, Badan Berkanun Persekutuan, Badan Berkanun Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di mana ianya menepati ciri-ciri pensampelan berstrata dengan setiap sub-populasi iaitu kategori agensi Kerajaan adalah berbeza di antara satu sama lain dari segi kuasa pentadbiran dan fungsi organisasi. Di dalam pensampelan ini, stratum-stratum atau kumpulan homogenus yang memiliki pembahagian-pembahagian yang terendah seperti Badan Berkanun Negeri (1.2%) dan Pihak Berkuasa Tempatan (3.7%) turut diambilkira secara signifikan (Zelin & Stubbs, 2005). Setelah itu, agensi-agensi Kerajaan dikumpul dan disenaraikan mengikut kategori dan peratusan bilangan agensi.

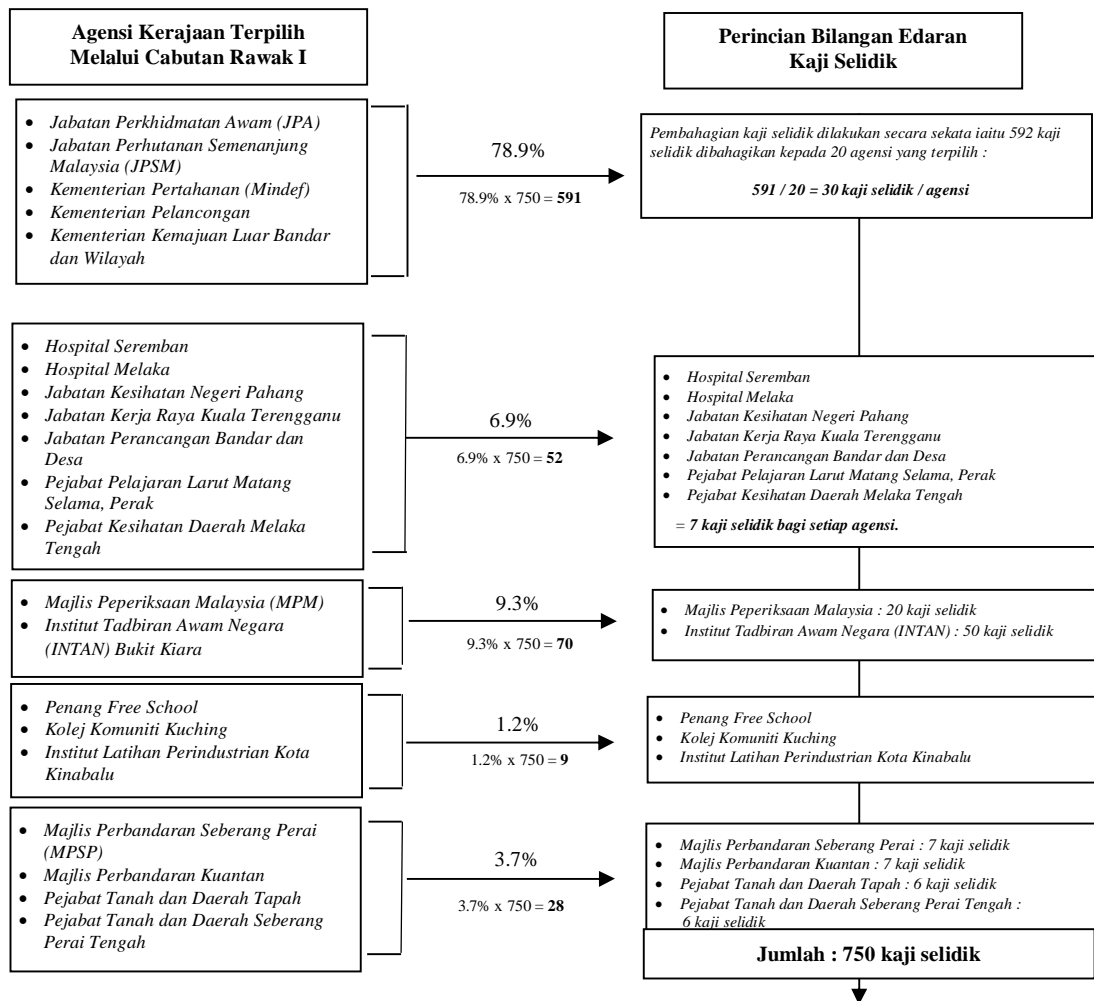
Hasil daripada pemilihan agensi-agensi melalui pensampelan secara rawak I, didapati bahawa 36 agensi tersebut terbahagi secara sekata di beberapa buah negeri berdasarkan enam zon utama iaitu zon utara (Pulau Pinang dan Perak), zon tengah (Kuala Lumpur, Putrajaya dan Selangor), zon timur (Pahang dan Terengganu), zon selatan (Negeri Sembilan dan Melaka), Sarawak dan Sabah.

Melalui pensampelan rawak peringkat kedua, oleh kerana bilangan jawatan bagi kelima-lima kategori agensi Kerajaan terbahagi mengikut peratusan tertentu, maka bilangan sampel iaitu pegawai-pegawai bagi setiap kategori agensi Kerajaan perlu mengikuti peratusan berkenaan. Ini adalah untuk memastikan sejumlah responden yang bakal terlibat di dalam kajian ini turut mewakili kelima-lima kategori agensi Kerajaan berdasarkan peratusan yang sama. Oleh itu, kaedah pensampelan rawak berstrata digunapakai. Kaedah pensampelan ini merupakan satu cara yang paling sesuai bagi memastikan unit-unit analisa diwakili di setiap stratum atau kategori semasa dalam proses pensampelan berkenaan. Dalam konteks pembentukan stratum yang memiliki syarat-syarat tertentu, jumlah populasi kajian daripada rangka pensampelan telah diketahui iaitu (N_n) 545,226 orang, setiap stratum (N_1, N_2, \dots, N_n) dianggap heterogenus apabila strata berkenaan mewakili bidang kuasa pentadbiran organisasi yang berbeza namun unit analisis bagi setiap stratum

tetap homogenus apabila pelantikan pegawai-pegawai dan pelaksanaan tugas adalah melalui bidang kuasa yang sama (Ahmed, 2009; Cochran, 1977).

$$N_1 + N_2 + N_3 + \dots N_n = N_h$$

Setelah mengenalpasti dan menentukan setiap stratum yang hendak dikaji, sekiranya sampel yang diperolehi daripada setiap stratum dilakukan secara rawak maka kaedah pensampelan tersebut dinamakan sebagai pensampelan rawak berstrata (Cochran, 1977) seperti yang ditunjukkan di Rajah 7.



Rajah 7 : Pensampelan Rawak Berstrata Bagi Agensi Kajian

Kaji selidik ini menyediakan respon-respon alternatif bersifat psikometrik yang menggunakan 5-skala Likert di mana skala ini mempamerkan tahap persetujuan secara ordinal oleh responden-responden terhadap soalan-soalan yang dikemukakan oleh penyelidik (Bertram, 2012; Boone Jr. & Boone, 2012). Soalan-soalan yang digunakan di dalam kajian ini telah diuji kesahannya berulang kali melalui penyelidikan-penyelidikan terawal yang telah dijalankan oleh Bass dan Avilio (1996, 2000, 2004), Gallup Q¹² (1998) dan Majlis Kepimpinan Korporat (*Corporate Leadership Council*) (2004), Konovsky dan Organ (1996) dan Wyssb (2009) serta Rahim (1983). Secara keseluruhannya, terdapat seratus satu (101) soalan di dalam soal-selidik berkenaan.

Pecahan dan bilangan soalan soal selidik adalah seperti di dalam Jadual 3.

Jadual 3 : Pecahan Soalan Di Dalam Borang Soal-Selidik

Bahagian	Faktor / Demografi	Jumlah soalan	Penyelidik
1	Keterlibatan terhadap organisasi (<i>Employee engagement</i>)	12	Gallup Q ¹² , 1998; Majlis Kepimpinan Korporat (CLC), 2004
2	Gaya kepimpinan (<i>Leadership styles</i>)	36	Bass & Avilio, 1996
3	Tingkah laku kewarganegaraan terhadap organisasi (<i>Organizational citizenship behaviour</i>)	17	Konovsky & Organ, 1996; Wyss, 2009
4	Pengurusan konflik (<i>Conflict management</i>)	28	
5	Demografi (<i>Demography</i>)	8	Rahim, 1983
Jumlah		101	

ANALISIS

Analisis Deskriptif Demografi

Faktor demografi merupakan ciri sosioekonomi bagi populasi yang diperincikan secara statistik seperti umur (atau julat umur), gender, bangsa, status perkahwinan, julat pendapatan individu dan perbelanjaan bulanan, bilangan tanggungan seisi rumah, tahap pendidikan tertinggi, bidang pekerjaan, kawasan penginapan, tempoh perkhidmatan dan lain-lain yang mampu memperlihatkan perkaitannya antara individu-individu di dalam populasi atau sub-populasi (sampel) yang diekstrak daripadanya (Tarsi dan Tuff, 2012). Kajian oleh Bhola (2010) dan Swaminathan dan Ananth (2009) yang menjurus kepada faktor-faktor demografi ke atas tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi membuktikan bahawa umur, gender, generasi, tempoh perkhidmatan dan tahap pendidikan mampu memberikan perspektif-perspektif awal yang bermanfaat terhadap pemerhatian atau variabel yang ingin dikaji. Seperti contohnya di dalam kajian oleh HayGroup (2012) yang menitikberatkan aspek asas dalam keterlibatan pekerja-pekerja bagi Pegawai Ketua Eksekutif (CEO), faktor-faktor demografi dikatakan mampu bertindak sebagai variabel yang mudah dimanipulasikan bagi memastikan keuntungan jelas nampak (*tangible benefits*) dipertingkatkan selari dengan perkembangan tahap ekonomi negara.

Perbincangan Analisis Keterlibatan Berdasarkan Gender

Berdasarkan analisis data secara deskriptif, didapati bahawa bilangan responden lelaki dan wanita yang terlibat di dalam kajian ini adalah hampir sama iaitu bilangan responden lelaki ialah seramai 264 orang dan bilangan responden wanita ialah seramai 258 orang. Bilangan responden yang hampir sama mengikut gender ini secara tidak langsung telah menyisihkan persepsi bahawa hasil analisis yang bakal diperolehi merupakan pandangan berat sebelah (*bias*) atau berdasarkan stigma bagi gender tertentu sahaja (Heckathorn, 2002). Oleh itu, hasil analisis yang dikaji akan merujuk kepada populasi secara keseluruhannya dan tidak dipengaruhi oleh gender (The Centre for Gender and Development Studies, 2007) walaupun secara umumnya, bilangan wanita di dalam kebanyakan agensi adalah lebih tinggi daripada lelaki (UNICEF, 2012).

Ujian-*t* dijalankan mendapati bahawa nilai min bagi tahap keterlibatan pegawai lelaki ($x_L = 4.018$) adalah lebih tinggi daripada min tahap keterlibatan pegawai wanita ($x_W = 3.939$).

Hipotesis :

$$H_o : \sigma^2_1 = \sigma^2_2$$

H_a : Tidak semua varians adalah sama

Bersandarkan kepada nilai signifikan $\alpha = 0.05$, didapati bahawa nilai ρ bagi statistik Levene memberikan nilai 0.202 dengan nilai *sig.*- $\rho = 0.653$. Oleh kerana nilai *sig.*- ρ adalah lebih besar daripada nilai signifikan α (*sig.*- $\rho = 0.653 > \alpha = 0.05$), maka hipotesis null (H_o) adalah gagal ditolak. Oleh itu, nilai kesamaan varians dirujuk.

Nilai kesamaan varians *sig.*- ρ 2-hujung (*sig.*- ρ 2-tailed) ialah 0.126. Oleh kerana ujian ini merupakan ujian satu hujung (*one-tailed*) maka nilai berkenaan dibahagi dua dan ia memberikan nilai $0.126 / 2 = 0.063$. Oleh kerana nilai *sig.*- ρ satu hujung (*sig.*- ρ *one-tailed*) lebih besar daripada nilai *sig.*- α (0.05) [*sig.*- ρ satu hujung (0.063) > *sig.*- α (0.05)], maka perbezaan tahap keterlibatan pegawai lelaki dan wanita seperti yang dipamerkan di Jadual 33b adalah tidak signifikan.

Justeru, boleh dinyatakan dengan 95% paras keyakinan bahawa pegawai lelaki dan pegawai wanita adalah berada pada tahap keterlibatan yang sama di dalam organisasi. Tidak dinafikan bahawa banyak kajian yang telah dijalankan ke atas sifat komitmen pegawai lelaki dan wanita di dalam organisasi dan secara tidak langsung ianya turut menggambarkan malah mengaitkan keterlibatan pegawai-pegawai daripada kedua-dua gender. Di antara kajian-kajian yang telah dijalankan, sebahagiannya mengutarakan pandangan bahawa pekerja-pekerja wanita lebih komited dan turut mempamerkan tahap keterlibatan terhadap tugas dan organisasi lebih tinggi berbanding pekerja-pekerja lelaki (Mansfield, 2012; Fairlie, 2005).

Walaupun demikian, Kontakos (2007) berpendapat bahawa kajian mengenai kepuasan bekerja telah menunjukkan bahawa pekerja wanita seringkali terlibat di dalam situasi yang tidak menguntungkan di mana sebahagian daripada mereka merasakan bahawa mereka tidak dilayani secara adil dari segi peluang kenaikan pangkat, kesetaraan gaji dan pengisian jawatan-jawatan kritikal sepertimana pekerja-pekerja lelaki sekaligus ini membangkitkan rasa tidak puashati dan merendahkan tahap keterlibatan terhadap tugas dan organisasi. Kajian oleh Lawless dan Fox (2012) pula mendapati bahawa pekerja wanita mampu melaksanakan tugas di organisasi setanding dengan pekerja lelaki namun masih terdapat jurang kerjaya antara gender yang telah dikenalpasti menggugat tahap keterlibatan pekerja-pekerja wanita. Faktor utama yang menghasilkan jurang tersebut ialah persepsi negatif pihak tertentu di dalam organisasi

terhadap kewibawaan pekerja wanita dan rasa ketidakpercayaan pekerja-pekerja wanita itu sendiri untuk menjalankan tugas-tugas yang selama ini didominasi oleh kaum lelaki. Laporan hasil Mesyuarat Kumpulan Pakar Mengenai Wanita yang diadakan di Addis-Ababa pada 24 hingga 27 Oktober 2005, turut menyokong pandangan tersebut dengan menyatakan bahawa tahap keterlibatan pekerja-pekerja wanita boleh ditingkatkan menyamai tahap keterlibatan pekerja-pekerja lelaki sekiranya mereka diberi peluang menjawat jawatan-jawatan penting di dalam organisasi yang mampu memberikan mereka kuasa di dalam membuat keputusan dan mempamerkan kebolehan mereka memimpin organisasi-organisasi yang penting di dalam Kerajaan (United Nations Division for the Advancement of Women - DAW, 2005) sekaligus menyamaratakan peranan wanita dan lelaki di dalam segala aspek pekerjaan lantas menghasilkan penilaian ke atas tahap keterlibatan terhadap kerja dan organisasi antara kedua-dua gender dengan lebih objektif (Domenico dan Jones, 2006; Lonsway, Moore, Harrington, Smeal & Spillar, 2003).

Bagi meneliti hasil analisis yang diperolehi, didapati bahawa hasil penyelidikan-penyelidikan yang telah dijalankan sebelum ini memberikan keputusan yang tidak konsisten di mana sebahagian daripada hasil penyelidikan menyatakan bahawa pegawai lelaki lebih terikat kepada organisasi manakala sebahagian daripada hasil penyelidikan menyatakan sebaliknya.

Seperti contohnya, Thome (2013) mengemukakan hasil kajian yang menyimpulkan bahawa pegawai lelaki, berusia sekitar 50 tahun, berkhidmat sekurang-kurangnya 15 tahun dan menjawat jawatan tertinggi di dalam organisasi didapati lebih terikat kepada organisasi. Manakala Robertson-Smith dan Markwick (2009) pula mendapati bahawa wanita memiliki tahap keterlibatan yang lebih daripada lelaki dan ianya disokong dengan kajian oleh Kong (2009) yang membuktikan bahawa perbezaan tersebut memiliki nilai signifikannya.

Justifikasi yang kukuh berkaitan keputusan yang diperolehi oleh kajian ini dibentangkan melalui laporan Scottish Executive (2007) di mana melalui kajian-kajian yang telah dijalankan oleh penyelidik-penyelidik ke atas kementerian-kementerian dan beberapa agensi di Scotland mampu memperjelaskan perbezaan di antara tahap keterlibatan berasaskan gender yang memberikan keputusan yang bertentangan. Melalui kajian-kajian yang dijalankan secara berasingan oleh Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dan Perkhidmatan Kesihatan Negara (NHS) di London di mana yang membezakan kedua-dua kajian ini adalah konteks di mana kajian tersebut dijalankan. NHS telah menjalankan kajian tentang keterlibatan pekerja-pekerja di dalam organisasi yang sama manakala CIPD telah menganalisis sampel-sampel daripada pelbagai jenis industri dan organisasi. Ini adalah selaras dengan pendapat oleh Morris, Shinn dan DuMont (1999) yang mendapati bahawa komitmen pegawai-pegawai polis di dalam konteks yang berlainan mampu memberikan tahap komitmen yang berbeza.

Melalui pemerhatian ini, dipercayai bahawa keputusan kajian ini selari dengan keputusan kajian oleh NHS kerana agensi-agensi Kerajaan masih berpaksikan kepada struktur dan fungsi yang sama. Di bawah matlamat penubuhan organisasi dan corak pentadbiran yang tidak banyak berubah antara lima kategori agensi Kerajaan tersebut, budaya berkebakikan, imbuhan di dalam bentuk penghargaan dan peningkatan kerjaya merupakan motivasi dan kepuasan bekerja yang dikongsi bersama. Malah menurut Knights dan Willmott (2007) yang mengkaji berkaitan tingkahlaku organisasi, menegaskan bahawa anggota-anggota di dalam sesebuah organisasi yang berpegang kepada konsep pengurusan organisasi yang sama atau diarah mematuhi peraturan organisasi-organisasi di dalam keadaan rela (Podsakoff, 2000), secara tidak langsung akan mempamerkan reaksi yang sama di dalam aktiviti kerja. Oleh itu, adalah tidak mustahil tahap keterlibatan pegawai lelaki dan wanita di dalam agensi-agensi sektor awam Malaysia tidak mempamerkan perbezaan yang signifikan. Terhasil daripada kesan

tindakan para pemimpin yang mengaplikasikan corak kepimpinan yang berteladan, mengimplementasi dan memperkukuhkan nilai etika perkhidmatan awam (Jabatan Perdana Menteri, 2010; Brahim, 2004) serta penambahbaikan sistem penyampaian perkhidmatan (Ketua Setiausaha Negara, 2007) dan pengiktirafan kepada penjawat awam (Hassan, 2011), persepsi dan tahap keterlibatan pegawai-pegawai sektor awam Malaysia secara keseluruhannya berada pada satu pentas (*platform*) yang tinggi dan sekata.

Oleh itu, hasil kajian ini selari membuktikan bahawa Sektor Awam Malaysia telah berjaya menangani segala permasalahan berkaitan dengan ketidakseimbangan tahap keterlibatan antara pegawai lelaki dan wanita apabila banyak usaha-usaha Kerajaan menerusi Dasar Wanita Negara dan Pelan Tindakan Pembangunan Wanita (Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat, 2009) yang memberi peluang dan galakan untuk wanita mengisi jawatan-jawatan peringkat pembuat keputusan sekurang-kurangnya 30%, menceburi segala bidang pekerjaan dan melaksanakan tugas-tugas yang setaraf dipertanggungjawabkan kepada pegawai-pegawai lelaki sebelum ini.

Perbincangan Analisis Keterlibatan Berdasarkan Generasi

Merujuk kepada Jadual 6, ditunjukkan hasil Ujian Levene bagi Kehomogenan Varians (*Test of Homogeneity of Variances*) yang diperolehi daripada Analisis Varians (*Analysis of Varians*) melalui penjana SPSS v.20. Ujian ini juga merupakan ujian yang kurang bersandarkan kepada andaian taburan normaliti data berbanding ujian-ujian yang lain (Starkweather, 2010, Zhang, 1997). Ujian Levene dijalankan adalah bertujuan untuk menguji dan mengesahkan salah satu andaian sebelum Analisis Varians (ANOVA) boleh dijalankan di mana varians bagi variabel bersandar iaitu tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi adalah sama bagi semua populasi (Abu Samah, 2013).

Hipotesis :

$$H_o : \sigma^2_1 = \sigma^2_2 = \sigma^2_3$$

H_a : Tidak semua varians adalah sama

Bersandarkan kepada nilai signifikan $\alpha = 0.05$, didapati bahawa nilai p bagi statistik Levene memberikan nilai 0.728 dengan nilai *sig.-p* = 0.484. Oleh kerana nilai *sig.-p* adalah lebih besar daripada nilai signifikan α (*sig.-p* = 0.484 > $\alpha = 0.05$), maka hipotesis null (H_o) adalah gagal ditolak. Oleh itu, varians bagi ketiga-tiga kumpulan generasi adalah sama.

Ujian Hipotesis ANOVA

Hipotesis ANOVA bagi ujian ini adalah :

$$H_o : \mu_A = \mu_B = \mu_C$$

H_a : Tidak semua min adalah sama

Didapati bahawa nilai F ialah 3.216 dan nilai *sig.-p* ialah 0.041. Menurut Troy (2010), apabila nilai F lebih besar daripada 1 ($F > 1$), ia memberi implikasi bahawa terdapat lebih variasi di antara kumpulan berbanding variasi di dalam kumpulan dan ini membuktikan bahawa min populasi adalah sama (McIntyre, 2005). Manakala oleh kerana nilai *sig.-p* (0.041) adalah lebih kecil daripada nilai α (0.05) [*sig.-p* (0.041) < α (0.05)], maka H_o adalah ditolak. Ini bermakna tidak semua varians adalah sama bagi kumpulan generasi tersebut terhadap tahap keterlibatan pegawai. Terdapat kesan yang signifikan ke atas tahap keterlibatan pegawai terhadap

organisasi pada paras $\alpha = 0.05$ bagi ketiga-tiga kumpulan generasi [$F(2, 519) = 3.216, \rho = 0.041$].

Perbandingan Post Hoc

Setelah Ujian ANOVA mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan ke atas tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi bagi sekurang-kurangnya salah satu pasangan kumpulan generasi, Ujian Perbandingan Post Hoc dijalankan bagi menentukan pasangan kumpulan generasi yang berbeza secara signifikan berdasarkan tahap keterlibatan tersebut. Bagi ujian ini, terdapat tiga kriteria penentuan ini iaitu 1) tanda * bagi perbezaan min (*mean difference*); 2) nilai signifikan kurang daripada nilai $\alpha = 0.05$ (*sig. < α*); dan 3) angka sifar berada di luar sela keyakinan (*confidence interval*) (Abu Samah, 2013). Bagi ujian Perbandingan Post Hoc di dalam kajian sains sosial, Hilton dan Armstrong, (2006) lebih cenderung dengan penggunaan kaedah Tukey's *Honestly Significant Difference* (HSD) memandangkan ianya tidak terlalu sensitif kepada ralat jenis-1 (*type 1 error*) jika dibandingkan dengan kaedah Fisher's *Protected Least Significant Difference* (PLSD) dan masih menggunakan *studentised range* yang lebih konservatif (berbanding *student's t*) bagi mengenalpasti nilai ambang yang harus dilepasi oleh setiap nilai perbandingan sebelum ianya boleh menghasilkan keputusan yang signifikan.

Hasil analisis seterusnya mendapati bahawa pasangan Generasi Baby Boomers (I) dan Generasi Y (J) mempamerkan nilai perbezaan min ($I - J$) = 0.30182*, nilai *sig.* (0.038) lebih kecil daripada nilai α (0.05) [*sig.*(0.038) < α (0.05)] dan angka sifar (0) berada di luar 95% sela keyakinan (CI) [(0.0130, 0.5907) dan (-0.5907, -0.0130)]. Sedangkan pasangan generasi Baby Boomers dan Generasi X (Baby Boomers-Gen X) dan pasangan Generasi X dan Generasi Y (Gen X-Gen Y) tidak mempamerkan sebarang perbezaan yang signifikan. Justeru itu, boleh dinyatakan bahawa ujian perbandingan Post Hoc memperlihatkan bahawa sumber utama keputusan signifikan secara statistik tersebut adalah disebabkan oleh perbezaan di antara generasi Baby Boomers dan Gen Y.

Melalui Ujian Perbandingan Pos-Hoc, terdapat kesan yang signifikan ke atas tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi pada paras $\alpha = 0.05$ bagi ketiga-tiga kumpulan generasi [$F(2, 519) = 3.216, \rho = 0.041$] di mana pasangan Generasi Baby Boomers (I) dan Generasi Y (J) mempamerkan nilai perbezaan min ($I - J$) = 0.30182*, nilai *sig.* (0.038) lebih kecil daripada nilai α (0.05) [*sig.*(0.038) < α (0.05)] dan angka sifar (0) berada di luar 95% sela keyakinan (CI) [(0.0130, 0.5907) dan (-0.5907, -0.0130)]. Sedangkan pasangan generasi Baby Boomers dan Generasi X (Baby Boomers-Gen X) serta pasangan Generasi X dan Generasi Y (Gen X-Gen Y) tidak mempamerkan sebarang perbezaan yang signifikan. Justeru itu, ini memperlihatkan bahawa sumber utama keputusan signifikan secara statistik tersebut adalah disebabkan oleh perbezaan di antara generasi Baby Boomers dan Gen Y.

Kajian oleh Zhou (2011) terhadap 230 juta tenaga kerja Gen Y di negara China mendapati bahawa tahap keterlibatan mereka adalah lebih rendah berbanding tahap keterlibatan tenaga kerja di dalam generasi-generasi lain. Ini adalah disebabkan oleh rasa tidak puashati mereka terhadap gaya kepemimpinan veteran di dalam organisasi, perancangan kerjaya, pengurusan prestasi dan kenaikan pangkat. Manakala Amble (2008) yang melaporkan kajian yang telah dijalankan ke atas pekerja-pekerja yang lahir sejak tahun 1980 (Gen Y) di seluruh dunia (kecuali di India) membuktikan bahawa pekerja-pekerja di dalam generasi ini memiliki tahap keterlibatan yang rendah apabila mereka yang kurang berpengalaman menyertai sektor awam mendesak peningkatan kerjaya mereka dipercepatkan apabila membandingkan imbuhan yang diterima oleh Gen Y yang menyertai sektor swasta. Namun, apabila jawatan-jawatan tertinggi kebanyakannya diisi penuh oleh pegawai-pegawai daripada Baby Boomers, pegawai-pegawai

Gen Y merasakan bahawa cita-cita mereka untuk meningkat cepat di dalam organisasi terhalang. Persepsi ini menyebabkan pegawai-pegawai Gen Y kurang terikat terhadap organisasi.

Perbezaan tahap keterlibatan di antara dua generasi, Baby Boomers dan Gen Y, perlu juga dilihat daripada beberapa aspek asas seperti ciri-ciri dan persepsi generasi masing-masing terhadap kepimpinan dan persekitaran organisasi. Sifat pegawai-pegawai Gen Y yang dilihat sebagai terlalu enerjetik dan mudah bosan terhadap tugas-tugas yang dianggap rutin dan tidak mencabar telah menimbulkan banyak konfrontasi dingin dengan pegawai-pegawai yang telah lama berkhidmat seperti Baby Boomers yang dianggap sebagai pegawai-pegawai yang lembab walaupun sebenarnya mereka lebih banyak bersabar, berfikiran strategik dan lebih fokus di dalam mendapatkan penyelesaian yang terbaik (Evangelista, Lim, Rocafor & Teh, 2009). Trzesniewski dan Donnellan (2010) memperkukuhkan lagi pendapat tersebut apabila hasil kajian mereka telah menyenaraikan beberapa sikap negatif dan positif Gen Me (Gen Y) yang signifikan (*) di dalam organisasi yang berteraskan pendidikan (setelah beberapa sikap seperti egoistik, risau terhadap masalah sosial, peningkatan diri sendiri, kesunyian, kebahagiaan, anti-sosial, ketidakhadiran, keterlibatan siviks, lebih berhati-hati, kepentingan agama, kurang aktif bersosial, individualism, keyakinan dan kepuasan diri yang telah diuji, mempamerkan hasil tiada korelasi).

Di samping itu, dengan penyertaan pegawai-pegawai baru (Gen Y) ke dalam organisasi setiap tahun sedangkan pegawai-pegawai Baby Boomers kekal meningkatkan pengetahuan dan pengalaman, bakal menyukarkan pembentukan persekitaran yang positif dengan sifat percayamempercayai (*trust*) antara satu sama lain (McCarter & Sheremeta, 2013). Walaupun tidak dinafikan bahawa bahawa wujud juga rasa tidak percaya dalam kalangan Baby Boomers disebabkan oleh Kesan Kambing Hitam (*Black Sheep Effect*) (Marques, Yzerbyt & Leyens, 1988) yang telah mencemar sejarah kepimpinan lampau yang menyebabkan persepsi negatif antara pegawai-pegawai Baby Boomer didapati lebih serius berbanding persepsi Gen Y berikutan insiden-insiden kegagalan di dalam kepimpinan Baby Boomers.

Kim dan Kunreuther (2007) yang turut bersependapat dengan hasil kajian oleh Evangelista *et al.* (2009), menyarankan agar kompetensi dan pengalaman pegawai-pegawai Baby Boomers seperti kejayaan dan kegagalan mereka di dalam tadbir-urus dan membangunkan organisasi diperturunkan kepada pegawai-pegawai Gen Y agar tenaga kerja muda ini lebih terikat terhadap organisasi. Ini adalah kerana, menjelang 2014, Baby Boomers akan berusia 50 hingga 68 tahun, di mana lebih daripada 75% pegawai-pegawai Baby Boomers yang berkhidmat di pelbagai sektor akan bersara dan meningkatkan kos penjagaan kesihatan geriatrik (Ewing, 2012). Tossi (2005) yang telah menjalankan jangkaan populasi (*forecasting*) selama 10 tahun (2004 - 2014) ke atas tenaga buruh di Amerika Syarikat yang dijangka mencecah 162.1 juta orang menjelang tahun 2014, yakin bahawa negara tersebut bakal menghadapi krisis di dalam proses pemindahan pengetahuan dan pengalaman berharga pegawai-pegawai Baby Boomers kepada pegawai-pegawai baru disebabkan oleh jurang generasi yang terlalu luas antara mereka.

Walaupun ciri-ciri Gen Y dilihat sebagai negatif apabila dibandingkan dengan Baby Boomers berdasarkan tahap keterlibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi bagi kajian ini namun pada hakikatnya Gen Y memiliki ciri-ciri yang positif dan berpotensi (Brand & Milligan, 2010) sekiranya pegawai-pegawai ini tahu mengimbangi impiannya untuk berjaya di dalam kerjaya dengan kefahamannya terhadap keperluan hidup bersosial di dalam kesederhanaan (Evangelista *et al.*, 2009). Pegawai-pegawai Gen Y yang mahir di dalam bidang komunikasi maklumat berteknologi tinggi, lebih gemar menjalankan aktiviti-aktiviti yang disertai secara

sukarela namun menuntut masa kerja yang lebih fleksibel daripada majikan dan hasilnya, mereka lebih menonjolkan keupayaan mereka di luar organisasi (Brown *et al.*, 2009).

Tahap Keterlibatan Pegawai Terhadap Organisasi

Merujuk kepada Jadual 16a berdasarkan kepada julat markah yang ditentukan oleh Gallup Q¹² dan skala julat komposit markah seperti yang ditunjukkan di Jadual 16b, didapati bahawa tahap keterlibatan pegawai di Sektor Awam terbahagi kepada tiga tahap iaitu tahap rendah, tahap sederhana dan tahap tinggi. Hasil analisis mendapati bahawa hampir 56% daripada pegawai-pegawai mempamerkan tahap keterlibatan yang tinggi dan hampir 44% daripada mereka mempamerkan keterlibatan pada tahap yang sederhana. Manakala hanya dua orang pegawai mempamerkan tahap keterlibatan pegawai yang rendah.

Jadual 16a : Tahap Keterlibatan Pegawai Terhadap Organisasi

	Kriteria	Frekuensi	Peratus
Tahap	Rendah	2	.4
	Sederhana	228	43.7
	Tinggi	292	55.9
	Jumlah	522	100.0

Jadual 16b : Julat Tahap Keterlibatan Pegawai

	Kriteria	Julat Gallup Q ¹²	Julat Komposit
Tahap	Rendah	1 - 2	$0 \leq x < 3$
	Sederhana	3	$3 \leq x < 4$
	Tinggi	4 - 5	$4 \leq x < 5$

PERBINCANGAN

Kajian yang dijalankan adalah penting bagi memperlihatkan bahawa tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi merupakan agenda yang dititikberatkan oleh pihak Pengurusan Tertinggi Sektor Awam Malaysia sebagai satu usaha untuk memastikan bahawa pegawai-pegawai yang berpotensi dan menepati ciri-ciri kecemerlangan sebagai penjawat awam direkrut dan dikekalkan bagi memperkasakan sistem penyampaian perkhidmatan yang menjadi nadi pentadbiran Kerajaan mencapai wawasannya.

Hasil kajian ke atas gaya kepimpinan mendapati bahawa gaya kepimpinan transaksional merupakan gaya kepimpinan yang tidak mempamerkan sebarang kesan yang signifikan pengaruh daripada mediator iaitu gaya pengurusan konflik. Pada dasarnya, keputusan ini memperlihatkan bahawa pemimpin-pemimpin agensi Kerajaan yang mengamalkan gaya kepimpinan transaksional mendokong kuat Garispanduan Tugas dan Tanggungjawab Pegawai Bahagian Pengurusan Sumber Manusia dan berpandukan kepada Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2009 yang turut menggariskan pemantapan sistem penilaian prestasi pegawai Perkhidmatan Awam (Jabatan Perkhidmatan Awam, 2009). Walaupun hasil analisis mendapati bahawa pemimpin-pemimpin yang melaksanakan corak kepimpinan ini kurang mengaplikasikan gaya pengurusan konflik bagi memastikan pegawai-pegawai terikat terhadap organisasi namun ianya tidak bermakna bahawa kaedah yang digunapakai tidak berkesan langsung. Kajian sebelum ini mendapati bahawa pemimpin-pemimpin ini telah berjaya meningkatkan produktiviti dan keberhasilan organisasi (Obiwum, Okwu, Akpa & Nwankwe, 2011) dengan cara mereka yang menyakinkan. Malah kaedah ganjaran dan hukuman ini didapati masih diterimabaik oleh sesetengah organisasi, dan jika tidak pun, oleh sebahagian besar pegawai-pegawai kerajaan (Brewer & Walker, 2012). Ini dibuktikan dengan pengukuhan sub-organisasi yang bertanggungjawab ke atas penilaian prestasi pegawai yang menyediakan ganjaran bagi

pegawai-pegawai yang menyumbangkan khidmat bakti kepada organisasi, mengarahpandukan pegawai-pegawai melalui pelaksanaan garis panduan dan disiplin serta menghukum pegawai-pegawai setimpal dengan tahap pelanggaran tatacara pelakuan dan integriti pegawai awam (BTEC Nationals, 2010; Jabatan Perkhidmatan Awam, 1993).

Di dalam keadaan yang normal (tiada pelanggaran etika kerja), para pemimpin transaksional disanjung sebagai pemimpin yang bermoral apabila segala janji kepada subordinat yang melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan ditepati dan sumbangan yang diberikan dirasakan lebih dari memadai. Namun apabila subordinat gagal melaksanakan tugas yang diamanahkan tersebut, pemimpin ini akan dilihat sebagai tidak bermoral apabila subordinat berkenaan dikenakan tindakan tatatertib, dinilai sebagai pegawai yang tidak kompeten dan insentif yang dijanjikan sebelum ini tidak dikotakan. Keadaan semakin lebih parah apabila pemimpin ini terlibat di dalam rasuah dan nepotisma di dalam memastikan keberhasilan kerja yang disasarkan sebelum ini mencapai tahap yang diinginkan (McDougale, 2014). Sifat dwi-polar yang ekstrim oleh pemimpin transaksional dan ditambah dengan ketidakpenggunaan kemahiran menguruskan konflik di dalam corak kepimpinannya, agensi perlu lebih memberi perhatian bukan sahaja ke atas pemimpin transaksional malah pegawai-pegawai yang mengadaptasikan ciri transaksional yang negatif di dalam urusan kerja yang melibatkan sasaran kerja tahunan (SKT), pencapaian petunjuk utama prestasi (KPI) dan keberhasilan agensi.

Justeru itu, sumbangan di dalam aspek kajian ini mengutarakan pandangan yang jelas bahawa di dalam usaha Kerajaan untuk melahirkan lebih ramai penjawat awam yang memiliki ciri-ciri inovatif dan kreativiti untuk mentransformasikan struktur dan sistem penyampaian perkhidmatan awam, elemen-elemen transaksional di dalam kepemimpinan sentiasa ada, tidak perlu dihapuskan dan mungkin perlu diperkukuhkan dengan kaedah yang lebih fleksibel. Ianya juga akan mendekatkan lagi pegawai-pegawai baru kepada pembangunan etika bekerja di dalam diri dan tidak berlumba-lumba demi mengejar ganjaran semata-mata serta tidak juga terkongkong dengan ancaman hukuman di dalam perkhidmatan. Tenaga dan perspektif pemimpin-pemimpin transaksional ini perlu diterokai dan intipati pemikirannya perlu digarap ke arah pembentukan kaedah ganjaran dan tatacara kelakuan pegawai-pegawai awam yang lebih komprehensif (De Vries & Korotov, 2010) yang merangkumi penambahbaikan secara berterusan dan lonjakan potensi serta mengambilkira aspek kesedaran dalaman dan pemulihan etika (Thomas, Schermerhorn Jr. & Dienhart, 2004).

Satu kaedah yang boleh dicadang untuk diperkenalkan oleh Perkhidmatan Awam di dalam usaha untuk mengenalpasti para pemimpin transaksional ialah dengan melaksanakan kaji selidik secara berperingkat terhadap para pemimpin sedia ada dan menyediakan kaji selidik di dalam Program Kepimpinan dan Pengurusan Tertinggi (ALMP) bagi pegawai-pegawai yang sedang memangku jawatan pemimpin peringkat JUSA yang menjalani program tersebut di INTAN Bukit Kiara dengan tujuan pengesahan jawatan. Kaji selidik ini bukan bermaksud untuk mengesan dan kemudiannya mengecam para pemimpin yang didapati mengamalkan corak kepimpinan transaksional. Namun usaha ini adalah untuk memastikan bahawa para pemimpin transaksional ini berada pada landasan yang betul dan tidak menyalahgunakan keupayaan kepimpinannya itu ke arah yang negatif. Elemen penghargaan, ganjaran dan hukuman harus dibendung sebaiknya agar ianya tidak digunakan sesuka hati. Ini adalah kerana kebebasan para pemimpin transaksional untuk menggunakan kuasanya menggerakkan elemen-elemen tersebut bukan sahaja merosakkan sistem ganjaran yang telah diperuntukkan oleh Perkhidmatan Awam malah menjarakkan lagi pegawai-pegawai Generasi Y dengan para pemimpin sedia ada dan berkemungkinan besar menghasilkan persepsi negatif ke atas semua pemimpin organisasi. Jurang kepercayaan dan nepotisma akan wujud di antara pegawai-pegawai yang menerima ganjaran dan pegawai-pegawai yang sering diberikan hukuman. Senario ini akan lebih kritikal

apabila teretusnya konflik intragenerasi sedangkan pemimpin transaksional tidak memiliki kemahiran di dalam menangani konflik.

Seperkara lagi yang perlu diberikan perhatian ialah, telah dibuktikan bahawa ilmu dan pendedahan terhadap kepentingan pengurusan konflik masih belum dikuasai dan disedari oleh pemimpin-pemimpin di sektor awam (Verma, 1998) dan tidak meletakkan kemahiran menguruskan konflik sebagai salah satu perancangan strategik organisasi melalui kaedah penyelesaian masalah atau penghasilan keputusan (Hener, 2010). Keputusan ini memberi satu indikator bahawa pengurusan konflik bukanlah kemahiran yang digarap di kalangan sebahagian daripada pemimpin organisasi. Malah, di dalam kursus utama yang perlu dihadiri oleh para pemimpin sektor awam bagi tujuan pengesahan jawatan iaitu Program Pengurusan dan Kepimpinan Tertinggi (ALMP) yang dijalankan secara berkala di INTAN Bukit Kiara, tidak menyenaraikan kursus pengurusan konflik secara khusus. Memberi keutamaan atau mewajibkan program/kursus pengurusan konflik di dalam agenda latihan di peringkat tertinggi tidak bermakna menolak kaedah-kaedah tersendiri yang dilaksanakan oleh para pemimpin di dalam menangani konflik atau menimbulkan konflik bagi tujuan mengujakan inovasi dan transformasi berdasarkan pengalaman masing-masing. Pembangunan modul pengurusan konflik di dalam program latihan dijangka memetakan pengetahuan penting ini di minda setiap pemimpin dan menghalakan kaedah penghasilan keputusan secara sepakat dengan lebih mudah dan teratur dengan tujuan mentadbir urus organisasi dengan baik dan menjalinkan rasa percaya di antara pemimpin dan warga organisasi (Whitton & Bertok, 2005).

Sub-program pengurusan konflik yang berasaskan tiga modul mengikut tingkatan kompleksiti ini dicadangkan diwujudkan sebagai kursus teras wajib di dalam ALMP dan dinilai hasilnya melalui kaedah temu ramah dan pemantauan serta penilaian hasil tugas berisiko sederhana tinggi dan tinggi yang ditanggungjawab kepada pemimpin di dalam Pelan Penilaian Kualiti Kepimpinan 100-Hari (P2K2-100) apabila mereka mula ditempatkan di penempatan hakiki. Melalui P2K2-100, para pemimpin akan dinilai gaya dan kualiti kepimpinannya di dalam 100 hari bermula tarikh pelantikannya (*on boarding*) (Ryerson University, 2013) seperti di Rajah 11.



Rajah 11 : Pelan Penilaian Kualiti Kepimpinan 100 Hari (P2K2-100)

Kaedah ini adalah bertujuan untuk menyediakan pegawai yang telah disenaraipendekkan untuk memangku jawatan strategik di peringkat Pengurusan Tertinggi agar dapat menyesuaikan diri dan membuktikan keupayaan mereka memikul tanggungjawab yang kompleks. Kaedah ini juga selari dengan pengukuran yang digunapakai oleh Dato' Sri Muhammad Najib Razak, bermula hari pelantikannya sebagai YAB Perdana Menteri Malaysia pada 3 April 2009, yang mana kaedah ini telah diperakui secara global dan diamalkan oleh pemimpin dunia masa kini (Mat Yassin dan Zanuddin, 2012). Hasil analisis turut memberikan keputusan yang berbeza bilamana hipotesis-hipotesis berkaitan gaya kepimpinan transformasional dan *laissez-faire* membuktikan bahawa pegawai-pegawai Sektor Awam menilai dua gaya kepimpinan yang ekstrim ini menggunakan kemahiran menguruskan konflik secara integrasi bagi meningkatkan tahap keterlibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi walaupun di dalam senario yang berbeza. Jika pemimpin transaksional menggunakan penghargaan dan hukuman sebagai kaedah melaksanakan arahan dan tugas serta tetap diterimabaik di dalam agensi Kerajaan namun hakikatnya, dengan penambahan nilai berbentuk kemahiran di dalam menguruskan konflik ternyata memantapkan lagi gaya kepimpinan pemimpin sesebuah organisasi. Impak daripada keputusan ini menggambarkan bahawa sebahagian besar daripada para pemimpin sektor awam diperhatikan cenderung menggunakan gaya pengurusan konflik secara integrasi bagi memastikan pegawai-pegawai inter-bahagian agar lebih selesa mengemukakan pendapat dan membincangkan kaedah penyelesaian masalah yang terbaik tanpa prejudis di dalam mesyuarat, sesi perbincangan dan bengkel (Din, Khan, Rehman dan Bibi, 2011). Statistik ini sebenarnya secara tidak langsung memperlihatkan keselajaran pembentukan pemimpin-pemimpin transformasional dengan Program Transformasi Kerajaan berskala kecil yang diperkenalkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam di dalam rekabentuk Kerangka Kerja Transformasi Perkhidmatan Awam (2013). Melalui kerangka kerja transformasi tersebut, teras strategik yang pertama yang menjurus kepada mendaya upayakan bakat, pembangunan dan mempertingkatkan daya kepimpinan adalah merupakan di antara langkah-langkah strategik yang disenaraikan. Melalui hasil kajian ini juga telah mengesahkan bahawa Kerajaan sentiasa berusaha untuk melahirkan penjawat-penjawat awam yang bertenaga dan berwibawa di dalam melaksanakan tanggungjawab, kompeten dan berilmu setara dengan jawatan yang disandang, inovatif dan produktif bagi menjanakan rekabentuk sistem penyampaian perkhidmatan yang lebih dinamik dan fleksibel dengan kehendak semasa.

Manakala pemimpin-pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan *laissez-faire* diperhatikan menggunakan kemahirannya di dalam mempengaruhi subordinatnya agar berintegrasi dengan pegawai-pegawai daripada bahagian-bahagian lain apabila menyedari bahawa keupayaannya untuk membuat keputusan sendiri atau menghalatujukan pegawai-pegawainya amat terhad. Gaya kepimpinan yang seringkali digambarkan sebagai gaya kepimpinan yang lemah atau tiada dorongan menjadi tarikan bagi sebahagian pegawai-pegawai baru yang kebanyakannya daripada generasi Y (Gen Y) yang menuntut kebebasan untuk berkeaktiviti dan membentuk rangkaian hubungan kerja secara atas talian dan maya, menjanakan keupayaan membuat keputusan sendiri dan tidak terikat kepada corak perkhidmatan tradisional. Walaupun hakikatnya, pegawai-pegawai baru memerlukan bimbingan daripada para pemimpin, namun telah dikenalpasti bahawa pegawai-pegawai muda yang menyertai sektor awam kini sebahagiannya memiliki kelayakan masuk pada tahap yang lebih tinggi dan telahpun berpengalaman berkhidmat di dalam sektor swasta. Mereka hanya perlu didedahkan dengan etika di dalam perkhidmatan awam yang agak berbeza daripada sektor swasta. Walaupun begitu, dipercayai bahawa pegawai-pegawai di dalam generasi ini mudah mengadaptasi etika perkhidmatan awam yang dizahirkan oleh para pemimpin melalui kaedah pemerhatian. Justeru itu, kesan daripada keputusan analisis ini, para pembuat dasar perkhidmatan awam perlu lebih sensitif terhadap perubahan gaya, pemikiran, pengalaman dan tahap pengetahuan yang dipamerkan oleh mereka yang berminat untuk menyertai sektor awam. Jika dahulu

perkhidmatan awam amat sinonim dengan etika bekerja atas dasar kebajikan pengguna dan masyarakat tetapi kini, penilaian prestasi organisasi yang berdasarkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) (Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 2005) dan Peruntukan Berasaskan Keberhasilan (OBB) (Kementerian Kewangan, 2012) bagi projek sesebuah organisasi menggambarkan bahawa kejayaan dan bajet bagi sesebuah organisasi diukur berdasarkan produktiviti (keuntungan) yang disasarkan dengan merujuk kepada perjanjian Ketua-ketua Jabatan dengan agensi-agensi pemantau seperti Jabatan Perkhidmatan Awam dan Perbendaharaan Malaysia.

Di samping meneliti gaya kepimpinan yang bersesuaian bagi kelompok generasi atau budaya kerja yang berbeza secara berasingan, adalah lebih realistik untuk mempertimbangkan bahawa di dalam aspek kepimpinan, seseorang pemimpin itu mampu memperlihat atau menggunakan beberapa jenis gaya kepimpinan apabila berhadapan dengan pelbagai situasi di dalam sesebuah organisasi malah pada satu-satu masa. Fleksibiliti di dalam kepimpinan seseorang pemimpin di abad ke-21 ini tidak bermakna pemimpin berkenaan mempamerkan sifat hipokrit malah menempatkan pemimpin berkenaan sebagai pemimpin yang dinamik kerana sanggup mengeneipkan sikap tegar (*rigid*) dan sukar berubah apabila situasi berubah dan berhadapan dengan tenaga kerja daripada pelbagai generasi. Pemimpin yang berjaya menguasai pelbagai gaya dan kemahiran kepimpinan ini dikenali sebagai pemimpin hibrid (Bourgeois, 2003, 2008). Pemimpin hibrid bukan sahaja mengadun gaya kepimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*, malah menyatukan corak kepimpinan maskulin (*masculine*) yang bercorak autokratik dan feminin (*feminine*) yang menzahirkan cara memimpin yang lebih empati, membimbing (*nurturing*) dan sensitif terhadap setiap perincian (Buckley & Freed, 2009). Sekalipun pengkaji gaya kepimpinan mengklasifikasikan seseorang pemimpin yang lebih cenderung menggunakan gaya kepimpinan transformasi adalah seorang pemimpin transformasional namun adalah sukar dan tidak tepat untuk betul-betul mendiskriminasikan gaya kepimpinan lain yang wujud di dalam dirinya dan sekali-sekala muncul bagi digunakan semasa berhadapan dengan situasi yang tidak memerlukan transformasi tetapi lebih kepada menilai secara jauh kemahiran subordinat yang telahpun memiliki banyak pengalaman menguruskan organisasi. Malah pemimpin yang seringkali mengamalkan gaya kepimpinan transaksional bakal berhadapan dengan masalah sekiranya pemimpin yang dicop sebagai pemimpin transaksional tersebut gagal mengadaptasi gaya kepimpinan tersebut di dalam persekitaran kerja yang majoritinya terdiri daripada pegawai-pegawai daripada Generasi Baby Boomers yang tidak lagi menitik-beratkan penghargaan dari segi kenaikan gaji mahupun kenaikan pangkat apabila kebanyakan daripada mereka telahpun berada di penghujung tempoh perkhidmatan masing-masing. Lebih menguatkan lagi hujah kewujudan gaya kepimpinan hibrid ini, pemimpin yang mempamerkan gaya kepimpinan *laissez-faire* didapati masih kekal di dalam perkhidmatan sektor awam dan swasta serta tiada bukti kukuh yang menunjukkan bahawa pemimpin-pemimpin yang mempamerkan gaya kepimpinan *laissez-faire* ini kebanyakannya menghadapi tindakan tatatertib. Malah segelintir daripada mereka diiktiraf sebagai pemimpin era baru apabila pemimpin ini mampu melahirkan pegawai-pegawai yang mahir mengendalikan organisasi dan berani membuat keputusan tanpa tunjuk-ajar setiap masa daripada pemimpin seperti mana yang diamalkan di dalam kepimpinan tentera Amerika Syarikat (Michelson, 2013). Ini membuktikan bahawa pemimpin-pemimpin ini ada menggunakan gaya-gaya kepimpinan yang berbeza terhadap pegawai-pegawai lain yang kurang berkemahiran di bawah kawalannya bagi memastikan variasi pegawai tersebut terikat kepada organisasi dan menghasilkan produktiviti yang tinggi.

Walaupun gaya kepimpinan hibrid ini tidak begitu terkenal di kalangan pengkaji gaya kepimpinan (Bolden, Gosling, Marturano dan Dennison, 2003) namun kewujudan gaya kepimpinan unik ini tidak harus dinafikan malah perlu diraikan, dikaji keberkesananannya dan seterusnya mengesan pemimpin-pemimpin yang memiliki kebolehan berkenaan untuk ditempatkan di penempatan yang bersesuaian dengan cara kepimpinan tersebut.

Tingkah laku kewarganegaraan yang merupakan salah sifat unggul yang berterusan diterap oleh para pemimpin terhadap penjawat-penjawat awam telah dibuktikan di dalam kajian ini bahawa sikap berbudi bahasa dan menolong orang lain merupakan dua dimensi utama yang mampu meningkatkan tahap keterlibatan pegawai-pegawai. Keputusan ini mengimbas saranan Jabatan Perkhidmatan Awam bahawa pemimpin perlu mempamerkan ciri-ciri bertauladan dan memperkukuhkan nilai-nilai beretika di dalam diri subordinat seperti keberkesanan kerja, penambahbaikan berterusan dan tenaga kerja berprestasi tinggi yang menyenaraikan elemen integriti, kompetensi, komitmen dan ketabahan (Tam, 2011), telahpun direalisasikan oleh penjawat awam. Sifat berbudi bahasa dan membantu orang lain yang terangkum di dalam nilai-nilai murni bagi ketinggian peribadi dan kekuatan sifat baik hati yang merupakan di antara nilai-nilai murni Tonggak 12 (Institut Tadbiran Awam Negara, 1992) yang perlu diberi perhatian semula. Di dalam mengejar pembangunan fizikal dan produktiviti negara, dasar-dasar yang dibentuk dan fokus negara yang turut berubah seolah-olah mengeneipkan nilai-nilai murni penjawat awam yang secara berkesannya telah dibentuk oleh intipati Tonggak 12. 12 nilai-nilai murni yang dirangkakan telah merentetankan pelbagai usaha bagi memperelokkan peribadi penjawat awam melalui amalan senyuman dalam penyampaian perkhidmatan awam (MAMPU, 2010), perkhidmatan mesra di kaunter awam (Wahab dan Bahrom, 2009), pengukuhan nilai profesionalisma melalui tuntutan syariah (Syed Ismail Al-Qudsy, Ab. Rahman & Mohd. Zain, 2009), pembentukan Pelan Integriti Nasional (Mustapha, 2012) dan pembangunan budaya cemerlang menerusi Etos Perkhidmatan Awam (MAMPU, 2012).

Oleh itu, berdasarkan kajian ini, sektor awam tidak perlu lagi teragak-agak untuk menfokuskan pembangunan sifat yang khusus di dalam diri setiap penjawat awam bagi memastikan terutamanya pegawai-pegawai baru agar lebih memahami hasrat Kerajaan berkaitan kepentingan penyampaian perkhidmatan yang berkesan dan menghargai kepelbagaian corak kepimpinan yang mampu meningkatkan tahap keterlibatan pegawai terhadap organisasi. Melalui penyemaian sifat-sifat ini juga, usaha berterusan para pentadbir organisasi di dalam menyemarakkan *esprit de corps* di kalangan pegawai-pegawai adalah lebih mudah (Jabatan Perdana Menteri, 2010). Di samping itu, di dalam beberapa siri mesyuarat di peringkat Pengurusan Tertinggi yang kerap mempersoalkan sikap (*attitude*) yang semakin luntur di kalangan pegawai-pegawai *senior* sehingga menyebabkan segelintir daripada mereka terpaksa berhadapan dengan tindakan tatatertib, mendapati bahawa sebenarnya ia menjurus kepada tingkah laku kewarganegaraan yang kurang dijiwai oleh pegawai-pegawai tersebut. Sikap bertimbang rasa (*sportsmanship*) dan berhati-hati (*conscientiousness*) di dalam melaksanakan tugas demi mencegah amalan yang tidak beretika serta sifat tidak mementingkan diri sendiri (*altruism*) dan berterusan mengekalkan ciri-ciri kepegawaian yang terbaik di dalam organisasi (*civic virtue*) diyakini akan menimbulkan rasa kekitaan terhadap organisasi. Menyedari hakikat ini, agensi-agensi Kerajaan yang berperanan membangunkan etika dan memantau tatacara kelakuan penjawat-penjawat awam melalui program-program atau kursus berunsurkan transformasi dan keutuhan budaya dan moral seperti yang dianjurkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam, Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) dan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) Bukit Kiara, perlu meneliti semula perspektif dan elemen pembangunan sikap yang telah digariskan sama ada ianya bertepatan dengan dimensi-dimensi tingkah laku kewarganegaraan.

Oleh itu, secara kesimpulannya, pemimpin-pemimpin Sektor Awam harus meneliti semula gaya kepimpinan pilihan warga organisasi, mencanai kemahiran menguruskan konflik dan menerapkan nilai-nilai murni yang utama di dalam tingkah laku kewarganegaraan yang bukan sahaja berupaya mengaruh peningkatan tahap keterlibatan pegawai-pegawai baru secara eksponensial (*exponential*) positif malah mengekalkan tahap keterlibatan tersebut di kalangan

pegawai-pegawai yang memiliki pengalaman lama berkhidmat malah bagi pegawai-pegawai baru yang berpotensi, pada paras yang tertinggi secara berterusan.

IMPLIKASI TEORI

Teori yang digunapakai dalam kajian ini adalah Teori Pertukaran Sosial (SET) dan Teori Kepimpinan Transformasi (TLT). Melalui kajian yang telah dijalankan, didapati bahawa kedua-dua teori ini telah memperlihatkan jurang teori yang jelas. Secara umumnya SET menerangkan bahawa para pengikut atau subordinat di bawah kepimpinan seseorang penyelia memerlukan penyelia berkenaan mempamerkan suatu kelebihan dan kestabilan dalam etika kepimpinan sebagai satu dorongan untuk pegawai-pegawai tersebut bertimbal balik dengan mempamerkan komitmen dalam kerja dan keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks ini, TLT lebih menitikberatkan kepada sifat para pemimpin yang lebih cenderung memberikan tenaga untuk bekerjasama, memberi motivasi dan memperjelaskan visi dan misi organisasi kepada subordinat supaya tidak tersasar dari fokus dan landasan produktiviti. Walau bagaimanapun, komitmen pegawai-pegawai terhadap pemimpin sebenarnya bukan sahaja berkisar mengenai keupayaannya meningkatkan produktiviti dan mencapai petunjuk prestasi utama (KPI) organisasi malah dalam menangani organisasi di waktu organisasi dilanda konflik dan kegawatan.

Melalui pengenalan pengurusan konflik sebagai mediator dalam kajian ini, telah membuktikan bahawa gaya pengurusan konflik secara tolak-ansur dan integrasi didapati menjadi salah satu kemahiran utama yang perlu ada bagi pemimpin transformasional dan *laissez-faire*. Hasil kajian ini telah memberikan satu implikasi positif kepada pencapaian TLT dan SET yang perlu turut mempertimbangkan gaya pengurusan konflik sebagai elemen utama dalam gaya kepimpinan itu sendiri. EUNIDA (2014) mengesahkan bahawa, tidak dinafikan pemimpin transformasional terbina atas ciri-ciri umum yang diterimabaik oleh banyak pemegang taruh (*stakeholders*) dan warga organisasi dalam mentransformasikan sistem kerja organisasi. Namun pemimpin-pemimpin ini telah berjaya mengalihkan ledakan konflik di Libya melalui keupayaannya memperkenalkan perubahan yang positif kepada organisasi. Para pemimpin ini telah membawa semua warga yang berkonflik menfokuskan sumber idea dan tenaga bagi mencapai prestasi dan produktiviti yang optimum.

Secara teorinya, kajian ini turut mengimplikasikan bahawa gaya kepimpinan transformasional tidak memerlukan kemahiran menguruskan konflik melalui sikap mendominasi sesuatu isu atau kumpulan agar berpihak kepadanya. Gaya kepimpinan transformasi yang menyenaraikan sifat membimbing dan memotivasikan para pegawai sebagai matlamat kepimpinannya untuk menawan hati pegawai-pegawai adalah bertentangan dengan sifat dominasi. Perkara ini disokong oleh Pittam (2010) yang mendapati bahawa sifat dominasi tidak selari dengan ciri-ciri murni yang membina imej pemimpin transformasional. Sifat pemimpin transformasional yang lebih memberikan inspirasi, menselarikan nilai-nilai dalam dirinya dengan nilai budaya organisasi lantas mengasingkan sifat dominasi dan mengambil mudah. Manakala Cossin dan Caballero (2013) turut memperakukan bahawa kajian-kajian terkini berkaitan ciri pemimpin transformasional telah sedikit sebanyak memperkukuhkan imej para pemimpin dengan pelbagai kemahiran yang baru dalam menguruskan organisasi.

IMPLIKASI METODOLOGI

Kajian ini dilaksanakan berlandaskan kajian kuantitatif sepenuhnya dengan menggunakan kaedah *Structural Equation Modeling* (SEM-AMOS) sebagai alat analisis. Walaupun demikian bagi memperoleh maklumat primer yang sahih ke atas tinjauan literatur dan kerangka kajian yang telah dibangunkan, dua sesi kumpulan fokus yang melibatkan pegawai-pegawai gred 41

hingga ke peringkat Pengurusan Tertinggi telah diadakan. Berbeza dengan kaedah kualitatif yang menggunakan sesi kumpulan fokus sebagai salah satu kaedah kutipan data (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008), sesi kumpulan fokus dalam kajian ini lebih bertujuan untuk mengesahkan pernyataan masalah yang menjadi pencetus pertama sesebuah kajian. Jika diteliti, hasil pengubahsuaian ke atas metodologi yang diperkukuhkan dengan elemen kualitatif ini telah memberikan satu kerangka kajian yang lebih menyakinkan dan disokong oleh kenyataan-kenyataan yang lebih realistik dan semasa (*timely*). Menurut Khan, Anker, Patel, Barge, Sadhwani dan Kohle (1991), kaedah kumpulan fokus telah menjadi semakin popular dalam penyelidikan kuantitatif bagi menerangkan mengenai perubahan dalam sosial dan budaya organisasi selari dengan pernyataan masalah yang dicetuskan. Melalui dua sesi kumpulan fokus yang diadakan secara berasingan mengikut gred, perspektif yang lebih mendalam mengenai keterlibatan pegawai dalam organisasi dan perkaitannya dengan gaya kepimpinan yang diaplikasikan serta persepsi pegawai di peringkat tingkatan biasa atau gred 41 hingga 48 terhadap pemimpin sedia ada, telah berjaya diterokai. Maklumbalas daripada temuramah yang diterima secara langsung ini, sekaligus memperakukan kewujudan sebahagian daripada jurang teori yang telah dikesan dan menjadi asas kepada kelangsungan kajian ini.

Implikasi kepada metodologi seterusnya ialah dengan penggunaan SEM-AMOS, faktor-faktor bagi gaya pengurusan konflik yang betul-betul menepati syarat Analisis Pengesahan Faktor peringkat pertama dan kedua akan dikekalkan dan dapat diteruskan hingga ke peringkat analisis Model Pengukuran dan Model Struktural. Proses yang berbeza akan dilalui oleh penyelidik sekiranya SPSS digunakan apabila setiap penyelidik harus melalui Analisis Penerokaan Faktor (*Exploratory Factor Analysis*) terlebih dahulu. Walaupun demikian, dengan keputusan ujian hipotesis null bagi faktor-faktor dan indeks kesepadanan χ^2 , matriks pemberat faktor masih belum dapat diperolehi untuk menentukan sama ada faktor-faktor berkenaan menepati model yang dibangunkan. Walaupun hasil akhir bagi kedua-dua kaedah ini bakal memberikan keputusan yang lebih kurang sama namun melalui penggunaan dua kaedah yang berbeza ini telah menggambarkan keyakinan seseorang penyelidik dalam penentuan dan pengesahan faktor yang boleh diperolehi daripada penerokaan faktor melalui tinjauan literatur yang lebih menyeluruh (*exhaustive*).

IMPLIKASI PRAKTIKAL

Pada dasarnya, kajian ini telah membuktikan bahawa gaya kepimpinan transformasional dan *laissez-faire* memiliki kesamaan dari segi menggunakan kemahiran menguruskan konflik secara tolok-ansur dan integrasi bagi meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap organisasi. Manakala gaya kepimpinan transaksional tidak menggunakan kemahiran menguruskan konflik sebagai satu kaedah untuk meningkatkan keterlibatan pegawai tersebut. Hasil kajian ini mampu memberikan implikasi praktikal yang positif ke organisasi-organisasi Perkhidmatan Awam terutamanya bagi organisasi yang terlibat dalam merekabentuk dasar bagi penjawat awam secara keseluruhannya seperti Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Selama ini, kemahiran pengurusan konflik bukanlah satu agenda yang menjadi keutamaan agensi pusat memandangkan permasalahan dan isu yang berbangkit diselesaikan melalui perbincangan di pihak Pengurusan Tertinggi. Walau bagaimanapun, harus diingat bahawa erti kepimpinan itu bukan termaktub kepada lapisan gred tertentu sahaja malah melibatkan semua gred dalam Perkhidmatan Awam. Sekiranya Pihak Pengurusan Tertinggi dikatakan menggunakan perbincangan secara eksklusif dan jalinan kerja yang rapat antara satu sama lain untuk menyelesaikan satu-satu isu, para pemimpin di peringkat pertengahan dan sokongan harus memiliki kemahiran untuk menguruskan konflik. Menurut *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) (2008), pengurus-pengurus pertengahan perlu memiliki kemahiran, pengetahuan dan keberanian untuk menguruskan konflik. Ini adalah kerana pengurus-pengurus di peringkat ini tidak harus bergantung harap kepada pihak Pengurusan Tertinggi bagi

membuat keputusan berasaskan bukti sahih yang seharusnya disediakan oleh pihak Pengurusan Pertengahan. Bagi tujuan tersebut, dasar dan modul latihan, kriteria dalam penilaian kompetensi dan Pelan Penggantian yang mengarah kepada kenaikan pangkat, akan dikaji dan disemak semula.

Berikutan pelaksanaan Rancangan Malaysia Ke-11 (RMK-11) bermula tahun 2016, agensi pusat dikehendaki menubuhkan beberapa pasukan kerja yang mengendalikan bidang-bidang fokus utama (BFU). Implikasi praktikal yang dicetuskan daripada kajian ini ialah Jabatan perlu juga menggalakkan pasukan kerja bagi projek-projek penting dalam Kerajaan diketuai oleh pegawai yang memiliki kemahiran pengurusan konflik. Dalam pasukan kerja yang melibatkan agenda transformasi perkhidmatan awam untuk produktiviti, pemimpin pasukan kerja bukan sahaja perlu menyelesaikan konflik yang berlaku intra-kumpulan malah konflik inter-kumpulan yang merencanakan inisiatif berimpak tinggi bagi setiap BFU. Dalam perkara yang serupa, agenda rasionalisasi, memperkasa perkhidmatan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT), memperkukuh perancangan projek, memperkukuh pengurusan bakat dan mempertingkatkan perkhidmatan bukan teras pasti mengundang banyak konflik yang mampu membuatkan penjawat awam yang kurang memahami kompleksiti agenda ini akan memberikan persepsi negatif kepada Kerajaan dan akhirnya menyebabkan kurang terikat kepada organisasi. Bagi memastikan agenda RMK-11 mampu direalisasikan, pegawai-pegawai yang memimpin pasukan kerja haruslah memiliki sifat transformasional dengan berbekalkan kemahiran menguruskan konflik secara integrasi.

Implikasi praktikal seterusnya ialah dari segi perubahan persepsi dan kepercayaan Pihak Pengurusan Tertinggi terhadap pemimpin-pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan *laissez-faire*. Selama ini, pemimpin-pemimpin ini dilabel sebagai pemimpin-pemimpin yang kurang kompetensi dan tidak efisien dalam membuat keputusan. Namun berdasarkan kajian yang telah dijalankan terbukti bahawa pemimpin *laissez-faire* ini amat disenangi oleh penjawat awam Gen Y terutamanya apabila pemimpin ini menggunakan pengurusan konflik melalui kaedah integrasi. Dalam cara ini, pemimpin *laissez-faire* akan menggunakan kedudukannya sebagai pemimpin dan mengintegrasikan pegawai-pegawai muda yang berbakat untuk menghasilkan sesuatu yang lebih inovatif. Keputusan untuk membangunkan idea dan gerak kerja yang proaktif sememangnya diserahkan sepenuhnya kepada pegawai-pegawai tersebut namun tetap bertindak sebagai pemimpin yang akan mengutarakan hasil perbincangan kepada Pihak Pengurusan Tertinggi di organisasi.

Dari segi implikasi praktikal ke atas dasar dan peraturan, hasil kajian ini turut menyumbang kepada perancangan agensi pusat untuk mengadakan pengaturan kerja fleksibel (FWA) dalam Perkhidmatan Awam. Keterlibatan pegawai terhadap organisasi banyak terletak kepada tingkahlaku kewarganegaraan pegawai itu sendiri. Bagi melahir dan menyemai tingkahlaku ini, pelbagai usaha telah dan perlu dijalankan oleh agensi pusat secara berterusan. Salah satu kaedah baru yang diusahakan ialah memberi fleksibiliti kepada penjawat awam untuk mengimbangi masa bekerja dengan masa bersama keluarga melalui waktu kerja fleksi, waktu bekerja padat seminggu dan telekerja. Melalui fleksibiliti yang cuba diperkenalkan ini, dijangka pegawai-pegawai akan merasakan bahawa Pihak Pengurusan Tertinggi mengambil serius dalam mengekalkan bakat terbaik dalam jangkamasa panjang untuk kemampuan organisasi dan mengambil berat tentang kehidupan mereka yang berkeluarga terutamanya bagi generasi muda. Melalui pendekatan ini, pegawai-pegawai akan merasa diri mereka sebahagian daripada organisasi dan ini membuatkan mereka lebih terikat kepada organisasi tersebut.

RUJUKAN

- Ahmed, S. (2009). *Methods in survey sampling biostat 140.640 : stratified sampling*. Department of biostatistics. Johns Hopkins Bloomberg school of public health
- Ahmed, S. (2009). *Methods in sample surveys : sample size and power estimation*. <http://ocw.jhsph.edu/courses/statmethodsfor样的surveys/PDFs/Lecture3.pdf>
- Ali Hussein Alkahtani, Ismael Ab u-Jarad, Mohamed Sulaiman and Davoud Nikbin (2011). *The impact of personality and leadership style on leading change capability of Malaysian managers*. Australian journal of business and management research.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C. and Serroni, C. (2004). *Organizational citizenship behavior : a case study of culture, leadership and trust*. Management decision vol. 42. Emerald group publishing limited. CANADA.
- Arunasalam, V., Mahdi, O. R. and Almsafir, M. K. (2012). *Empirical Study on the Impacts of Psychological Commitment on Employee's Engagement in NHK Manufacturing Company in Malaysia*. Journal of advanced social research. UNITEN, MALAYSIA.
- Ayesha Noor (2009). *Examining organizational citizenship behavior as the outcome of organizational commitment : a study of universities teachers of Pakistan*. Article. Proceedings 2nd. CBRC. Lahore, PAKISTAN.
- Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W. and Higgins, C.C. (2001). *Organizational research : determining appropriate sample size in survey research*. Information technology, learning and performance journal.
- Benest, F. (2008). *Retaining and growing talent : strategies to create organizational stickiness*. ICMA press. Vol 90 no. 9. International city/county management association. California, USA.
- Bertram, D. (2012). *Likert scales*. www.al-huda.net
- Boone Jr., H.N. and Boone, D.A. (2012). *Analyzing likert data*. Journal of extension vol. 50 no. 2. www.joe.org.
- Braithwaite, H. (1996). *Police officer's behaviours associated with successful conflict resolution*. Article. Australian Institute of Criminology Conference.
- Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N. (2002). *Gender role, organizational status and conflict management styles*. The international journal of conflict management. Flinders university of South Australia, AUSTRALIA.
- Choi, S. (2007). *Democratic leadership : the lessons of exemplary models for democratic governance*. International journal of leadership studies (IJLS). Regent University, USA.
- Choo, L.S., Norslah Mat and Mohammed Al-Omari (2013). *Organizational practices and employee engagement : a case of Malaysia electronics manufacturing firms*. Vol. 14 No. 1. Emerald publishing limited. Business strategy series. MALAYSIA.
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling techniques 3rd ed*. John wiley & sons. New York, USA.
- Cowell, C.R. (1972). *Leadership and society : a comparative study of the views of Kurt Lewin and Raymond B. Cattell*. ERIC article. Speech communication association convention, USA.
- Crampton, S.M. and Hodge, J.W. (2009). *Generation Y : unchartered territory*. Journal of business and economics research. USA.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005). *Social exchange theory : an interdisciplinary review*. Journal of management vol. 31 no. 6. SAGE publications. USA.
- Desai, M., Majumdar, B. and Prabhu, G.P. (2010). *A study on employee engagement in two Indian businesses*. Asian journal of management research. Online open access publishing platform for management research. Integrated publishing association. INDIA.

- Dillman, D.A., Smyth, J.D., and Christian, L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode survey - Chapter 7 : Response rate in surveys*. The tailored design method, 3rd ed. John Wiley & Sons. USA.
- Dolatabadi, H.R. and Safa, M. (2011). *The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality*. Journal of business and management. Isfahan, IRAN.
- Dulagil, A. (2012). *The relationship of employee engagement and wellbeing to organisational and student outcomes*. Research online. SBS HDR student conference. University of wollongong, AUSTRALIA.
- Emerson, R.M. (1976). *Social exchange theory*. Annual review of sociology vol. 2. Annual reviews inc. Washington, USA.
- Farooqui, M.R. (2012). *Measuring organizational citizenship behavior (OCB) as a consequences of organizational climate (OC)*. Asian journal of business management. Maxwell scientific organization. PAKISTAN.
- Galtung, J. (1958). *Theories of conflict : definitions, dimensions, negations and formations*. Columbia university, USA. http://www.transcend.org/files/Galtung_Book_Theories_Of_Conflict_single.pdf
- Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, (2008). *Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups*. British Dental Journal 204, 291 - 295. <http://www.nature.com>
- Goodhand, J., Vaux, T. and Walker, R. (2002). *Strategic conflict assessment. Conflict sensitivity consortium (CSC)*. London,UK. <http://www.conflictsensitivity.org/publications/strategic-conflict-assessment>
- Goodnight, R. (2004). *Laissez-faire leadership*. Encyclopedia of leadership. Sage publications. <https://secure.sagepub.com/northhouseintro2e/study/chapter/encyclopedia>
- Gordon, G.T. (2011). *An analysis of autocratic and democratic leadership styles in the contingency model : time urgency as a mediating variable in leadership and group efficacy*. Thesis. Valdosta State University. USA.
- Graham, J.W. (1995). *Leadership, moral development and citizenship behavior*. Business ethics quarterly : ethics and leadership. Philosophy documentation centre, USA.
- Half, R. (2010). *Generations : what the different generations want and how they want it*. Generational leadership. Robert Half international. www.roberthalf.nl
- Hansen, S.D. (2011). *Ethical leadership : A multifoci social exchange perspective*. The journal of business inquiry. Washington university, USA.
- Hassan, A. and Ahmed, F. (2011). *Authentic Leadership, Trust and Work Engagement*. International Journal of Human and Social Sciences.
- Heathfield, S.M. (2010). *Employee involvement : definitions and examples*. About.com. http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee_inv.htm
- Jones, D.W. and Rudd, R.D. (2007). *Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: an assessment of college of agriculture academic program leaders (deans) leadership styles*. Proceedings of the 2007 AAEE research conference.USA.
- Jones, G.R. (2007). *Chapter 14 : Managing conflict, power and politics*. Organizational theory, design and change 5th. Ed. Prentice Hall.
- Karam, C.M. (2011). *Good organizational soldiers : conflict-related stress predicts citizenship behavior*. International journal of conflict management. Emerald group publishing limited. Beirut, LEBANON.
- Kenexa (2012). *Trait, state and behavioural - and their impact on driving high performance*. Kenexa thought leadership. White paper. www.kenexa.com
- Lancaster, B.J. (2011). *Social exchange theory as a tool for understanding relationship in fiction : applications to the works of Petrus Alfonsi, William Shakespeare, James Joyce, Anne Tyler and Nick Hornby*. Thesis. Graduate council of Texas State University-San Marcos, USA.

- Lawler, E.J. (2001). *An affect theory of social exchange*. DigitalCommons@ILR. Cornell university. USA.
- Likert, R. (1947). *Kurt Lewin : a pioneer in human relations research*. Michigan, USA. <http://deepblue.lib.umich.edu>
- MacLeod, K. (2012). *Laissez-faire leadership*. Kristy MacLeod's leadership. <https://sites.google.com/site/kirstymacleodsleadership/home/task-1/different-types-of-leadership/laissez-faire-leadership>
- Mills, C. (2011). *Optimising employee engagement and conflict management*. Ark group and insideknowledge. UK.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). *Organizational citizenship behaviors : a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of management vol 26 no. 3. Elsevier science inc. Indiana, USA.
- Reilly, C. and Wrensen, L.B. (2007). *Employee Engagement & Satisfaction Surveys: Implications of High Response Rates & Tips for Increasing Participation*. Sperduto & Associates knowledge network.
- Schmid, H. (2006). *Leadership styles and leadership change in human and community service organizations*. Nonprofit management and leadership vol. 17 no. 2, pp. 179-194. Wiley Periodicals Inc. www.interscience.wiley.com
- Schroeder, T. (2003). *Explaining organizational citizenship behavior : a critical review of the social exchange perspective*. Article. Case Western Reserve University. USA.
- Shuck, M.B. and Wollard, K.K. (2009). *A historical perspective of employee engagement : an emerging definition*. In M.S. Plakhotnik, S.M. Nielsen and D.M. Pane (Eds.), Proceedings of the eighth annual college of education and GSN research conference. Miami, USA.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland and M.S., Hetland, H. J. (2007). *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*. Occupational health psychology. NORWAY.
- Taylor-Powell, E. and Hermann, C. (2000). *Collecting evaluation data : surveys*. Program development and evaluation. <http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/G3658-10.PDF>
- Tulkarj, Z., Fosic, I. and Dujak, D. (2008). *Conflict management in organization*. J.J. strossmayer university. Osijek, Croatia.
- Verma, V.K. (1998). *Conflict management*. The project management institute project management handbook ed. Jeffrey Pinto
- Warner, P. (2013). *What's the difference between trait, state and behavioral employee engagement*. DecisionWise leadership intelligence. <http://www.decision-wise.com/blog/2013/03/19/whats-the-difference-between-trait-state-and-behavioral-employee-engagement/>
- Wiley, J.W. (2012). *Beyond engagement : the definitive guide to employee surveys and organizational performance*. The kenexa high performance institute. www.khpi.com
- Yu, H.C. & Miller, P. (2005). *Leadership style - The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts*. Leadership and Organization Development Journal. Southern cross university, AUSTRALIA.
- Zelin, A. and Stubbs, R. (2005). *Cluster sampling : a false economy?*. International journal of market research vol. 47 no. 5. World advertising research centre ltd. Oxon, UK.
- Zhang, D. (2011). *Organizational citizenship behaviour*. Psych761 white paper 2011. Auckland, NEW ZEALAND.
- Zhang, T. (2011). *The relationship between perceived leadership styles and employee engagement: the moderating role of employee characteristics*. Thesis. Macquarie university, AUSTRALIA.