



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

***PENGARUH GAYA PENGURUSAN KONFLIK SEBAGAI
MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
DAN PERLAKUAN KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DENGAN
TAHAP PENGLIBATAN PEGAWAI DI SEKTOR AWAM***

AHMAD ZAIRY BIN MOHD. SOIEB

IPSS 2015 4



**PENGARUH GAYA PENGURUSAN KONFLIK SEBAGAI
MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
DAN PERLAKUAN KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DENGAN
TAHAP PENGLIBATAN PEGAWAI DI SEKTOR AWAM**

Oleh

AHMAD ZAIRY BIN MOHD. SOIEB

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah,
Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi
keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

Oktober 2015

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks, logo, ikon, gambar-gambar dan semua karya seni yang lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Apa jua bahan yang terkandung dalam tesis ini boleh digunakan bukan untuk tujuan bukan komersial dengan kebenaran daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terlebih dahulu daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak Cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah.

**PENGARUH GAYA PENGURUSAN KONFLIK SEBAGAI
MEDIATOR TERHADAP HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
DAN PERLAKUAN KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DENGAN
TAHAP PENGLIBATAN PEGAWAI DI SEKTOR AWAM**

Oleh

AHMAD ZAIRY BIN MOHD. SOIEB

Oktober 2015

Pengerusi : Prof. Madya Datin Jamilah bt. Othman, PhD
Institut : Pengajian Sains Sosial

Kajian ini dijalankan bagi menerokai hubungan di antara gaya kepemimpinan (IV^1) dan perlakuan kewarganegaraan terhadap organisasi (IV^2) terhadap tahap penglibatan pegawai terhadap organisasi (DV) dengan berasaskan jurang teori di antara dua (2) teori iaitu Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dan Teori Kepimpinan Transformasi. Kajian ini juga mengenalpasti peranan pengurusan konflik (M^1) yang bertindak sebagai mediator yang mampu meningkatkan tahap hubungan ini.

Unit analisis bagi kajian ini ialah pegawai-pegawai bergred 41 dan ke atas daripada pelbagai skim perkhidmatan dalam Sektor Awam dan Badan Berkanun Persekutuan dan Negeri. Senarai nama pegawai diperoleh daripada Sistem HRMIS yang diuruskan oleh Bahagian Pengurusan Maklumat dan disokong dengan senarai personel daripada Bahagian Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Bilangan sampel ditentukan dengan menggunakan Formula Yamane (1999). Kaedah pensampelan responden-responden adalah secara pensampelan rawak berstrata dan terdiri mereka daripada Generasi Baby Boomers (tahun kelahiran : 1942 - 1954), Generasi X (tahun kelahiran : 1955 - 1979) dan Generasi Y (tahun kelahiran 1980 - 2000) daripada agensi-agensi berkenaan.

Teknik pengumpulan data pra-kajian dan kajian sebenar menggunakan instrumen dalam bentuk kaji selidik yang dibangunkan secara penyesuaian daripada soalan-soalan yang diperolehi daripada para penyelidik seperti Bernard Bass dan Bruce Avilio (1996; 2004), Gallup Q12, Konovsky dan Organ, (1996; 2009) dan Rahim (1983) dengan nilai kesahan (R) melebihi 0.85. Nilai kesahan pra-kajian ditentukan melalui Ujian Kesahan SPSS dan Kebolehpercayaan Konstruk diperolehi melalui pengesanan pegawai atau penyelidik yang berpengalaman dalam bidang yang dikaji.

Hasil analisis mendapati bahawa penglibatan pegawai terhadap organisasi tidak dipengaruhi oleh gaya pengurusan konflik secara dominasi apabila kemahiran tersebut tidak memberikan kesan mediasi ke atas hubungan gaya kepimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* secara berasingan; manakala penglibatan pegawai terhadap organisasi dipengaruhi oleh gaya pengurusan konflik secara integrasi yang memberikan kesan mediasi komplementari ke atas hubungan gaya kepimpinan transformasional dan *laissez-faire* tetapi tidak memberikan kesan mediasi ke atas perhubungan gaya kepimpinan transaksional; dan penglibatan pegawai dipengaruhi oleh gaya pengurusan konflik secara tolak-ansur masing-masing memberikan kesan tidak langsung (ada mediasi) dan mediasi komplementari ke atas gaya kepimpinan transformasional dan *laissez-faire*.

Berdasarkan hipotesis yang telah digariskan, dibuktikan bahawa pegawai dalam Sektor Awam menilai dua ekstrim iaitu gaya kepimpinan transformasional dan *laissez-faire* yang masing-masing menggunakan kemahiran menguruskan konflik secara integrasi bagi meningkatkan penglibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi. Pemimpin-pemimpin yang menggunakan penghargaan dan hukuman sebagai kaedah melaksanakan arahan dan tugas tetap diterima dalam agensi-agensi Kerajaan walaupun pengurusan konflik bukan merupakan kemahiran yang dilihat satu kemahiran yang digunapakai oleh pemimpin-pemimpin transaksional ini.

Analisis seterusnya ke atas hubungan perlakuan kewarganegaraan dan tahap penglibatan pegawai terhadap organisasi telah membuktikan bahawa sikap berbudi bahasa dan menolong orang lain merupakan dua dimensi utama yang mampu meningkatkan penglibatan pegawai-pegawai dalam organisasi Sektor Awam.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy.

**THE MEDIATING EFFECT OF CONFLICT MANAGEMENT STYLE
ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR, AND
EMPLOYEE ENGAGEMENT AMONG PUBLIC SECTOR OFFICERS**

By

AHMAD ZAIRY BIN MOHD. SOIEB

October 2015

Chairman : Associate Professor Datin Jamilah Othman, PhD
Institute : Social Science Studies

This study was conducted to explore the relationship between leadership style (IV_1) and organizational citizenship behavior (IV_2) 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 (M_1), 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 HRMIS 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.

Survey was used as the data collection technique and the items were adopted and developed using established instrument from researchers such as Bernard Bass and Bruce Avilio (1996; 2004), Gallup Q12, Konovsky and Organ, (1996; 2009) and Rahim (1983) with the validity (R) exceeds 0.85. The value of the pre-study validity was determined by SPSS test validity; and face and construct reliability obtained through official confirmation or experienced researchers in the field of study.

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*.

Based on the hypothesis that has been outlined, it is proved that an employee in the public sector assessed the two extremes of leadership styles, the transformational and *laissez-faire*, and that each used integrating style of conflict management to enhance the engagement of public sector officers. Leaders who used reward and punishment as methods of executing instructions and tasks remains acceptable in government agencies even though conflict management was not a prominent skill that used by the transactional leaders.

Further analysis on the relationship of citizenship behavior and employee engagement in the organization has shown that courtesy and helping others are the two major dimensions that can improve the engagement of the officers in public sector organizations.

PENGHARGAAN

Segala pujian dan syukur ke hadrat Allah S.W.T. atas segala rahmat dan limpah kurniaNya serta salam dan selawat atas junjungan Nabi Muhammad S.A.W. Dengan kudrat dan hidayahNya, tesis ini telah berjaya disempurnakan dalam masa yang ditetapkan.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Profesor Madya Datin Jamilah Othman selaku penyelia yang telah banyak memberi bimbingan, dorongan dan bersabar dengan kerenah saya dalam usaha menyiapkan kajian ini. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Profesor Aminah Ahmad dan Dr. Zoharah Omar selaku ahli Jawatankuasa Penyeliaan dan Profesor Madya Dr. Siti Zobidah Omar, Profesor Abu Daud Silong, Profesor Turiman Suandi dan Profesor Dr. Inon Beydha Lukman yang bertindak sebagai pengerusi dan panel pemeriksa tesis pada 2 Oktober 2015 yang lalu. Segala teguran dan tunjuk-ajar kalian adalah amat dihargai dan dijadikan panduan dalam melengkapkan kajian dan tesis.

Terima kasih turut dirakamkan kepada semua pegawai perhubungan Kementerian / Jabatan, pegawai yang terlibat sebagai enumerator dan responden yang sudi membantu menguruskan edaran kaji selidik, mengaturkan sesi perbincangan, membenarkan penggunaan ruang pejabat dan menjawab kaji selidik dengan lengkap bagi saya meneruskan analisis dengan selesa dan yakin.

Penghargaan turut ditujukan kepada rakan-rakan seperjuangan yang sentiasa membantu dan meniup semangat agar meneruskan pengajian dengan sabar dan tenang di samping menghulurkan bantuan ilmu dan pengalaman.

Akhir sekali, selembarnya terima kasih dikalungkan kepada keluarga tercinta, teristimewa kepada isteri, Norhayati Zainol dan anak-anak, Ain Najmy, Aini Izzaty, Amri Hussainy, Ainul Hannany dan Ainnesa' Irdiny. Kesabaran dan reda kalian semasa berjauhan sewaktu urusan kutipan data, rela mengorbankan masa untuk bercuti bersama, kemesraan yang dipamerkan dalam kesibukan menjalankan urusan pembelajaran dan doa ikhlas kalian, telah menguatkan semangat untuk terus berusaha menyempurnakan amanah yang diharapkan menjadi pendorong kepada kalian jua nanti dalam usaha meraih ilmu pengetahuan hingga ke peringkat tertinggi.

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah. Ahli-ahli Jawatankuasa Penyelesaian adalah seperti berikut:

Jamilah Othman, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Aminah Ahmad, PhD

Profesor
Institut Pengajian Sains Sosial
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Zoharah Omar, PhD

Pensyarah
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

BUJANG KIM HUAT, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh :

Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperoleh sebelum tesis diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan / fabrikasi data dalam tesis, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis ini telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan : _____ Tarikh : _____

Nama dan No. Matrik : Ahmad Zairy bin Mohd. Soieb, GS28087

JADUAL KANDUNGAN

Muka Surat

ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	v
KELULUSAN	vi
PERAKUAN	viii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI SINGKATAN	xxi

BAB

1	PENDAHULUAN	1
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang	1
1.3	Penyataan Masalah	4
1.4	Objektif Kajian	4
1.5	Signifikan Kajian	6
1.6	Andaian Kajian	7
1.7	Skop dan Limitasi Kajian	8
1.8	Definisi Operasional	9
1.9	Ringkasan	11
2	SOROTAN LITERATUR	12
2.1	Pengenalan	12
2.2	Konsep	12
2.2.1	Sifat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	12
2.2.1.1	Faktor Pemula (<i>Antecedents</i>)	15
2.2.1.2	Kepentingan Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	17
2.2.2	Gaya Kepimpinan dan Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	19
2.2.3	Perlakuan Kewarganegaraan Terhadap Organisasi dan Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	26
2.2.4	Pengurusan Konflik dan Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	32
2.2.4.1	Konflik Intergenerasi	35
2.2.4.2	Pengurusan Konflik	36
2.3	Hipotesis	43
2.4	Teori	44
2.4.1	Teori Kepimpinan Transformasional	44
2.4.2	Teori Pertukaran Sosial	45
2.5	Rekabentuk Kajian - Kerangka Teori dan Kerangka Kajian	49
2.6	Ringkasan	51

3	METODOLOGI KAJIAN	53
3.1	Pengenalan	53
3.2	Lokasi Kajian	53
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	56
3.3.1	Pengesanan Populasi	56
3.3.2	Kaedah Penentuan Sampel Kajian	58
3.4	Pensampelan	60
3.4.1	Pensampelan Peringkat Pertama Pensampelan Berstrata	60
3.4.2	Pensampelan Peringkat Kedua Pensampelan Rawak	61
3.5	Instrumen Kajian	66
	Bahagian A : Sifat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	69
	Bahagian B : Gaya Kepimpinan	71
	Bahagian C : Perlakuan Kewarganegaraan Terhadap Organisasi	71
	Bahagian D : Pengurusan Konflik	72
	Bahagian E : Demografi	72
3.6	Ujian Kesahan	73
3.7	Terjemahan Kaji Selidik	74
3.8	Prauji Instrumen Kajian dan Penentuan Kebolehpercayaan	75
3.8.1	Prauji (I)	76
3.8.2	Prauji (II)	77
3.9	Soalan Negatif	78
3.10	Urusan Edaran Kaji Selidik	78
3.11	Pengumpulan Data	80
3.12	Analisis Data	82
	Statistik Deskriptif	83
	Statistik Inferensial	84
	Analisis <i>Pearson Product Moment Correlation</i>	84
	Analisis Regresi Berbilang	85
	Ujian Normaliti	86
	<i>Structural Equation Modeling</i>	87
3.13	Ringkasan	89
4	HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	90
4.1	Pengenalan	90
4.2	Analisis Deskriptif Demografi	90
4.2.1	Perbincangan Analisis Penglibatan Berdasarkan Gender	90
4.2.2	Perbincangan Analisis Penglibatan Berdasarkan Generasi	94
	Ujian Hipotesis ANOVA	95
	Perbandingan Pos-Hoc	95
	Ujian Saiz Kesan Menggunakan Berdasarkan Generasi	96
4.2.3	Perbincangan Analisis Penglibatan Berdasarkan Julat Umur	100
4.2.4	Perbincangan Analisis Penglibatan Berdasarkan Sektor Pekerjaan	100
4.2.5	Perbincangan Analisis Penglibatan Berdasarkan Tahap Pendidikan	101
4.2.6	Perbincangan Analisis Penglibatan Berdasarkan	102

	Tempoh Perkhidmatan	
4.2.7	Perbincangan Analisis Penglibatan Berdasarkan Bidang Pekerjaan	106
4.3	Tahap Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	107
4.4	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	109
4.4.1	Analisis Pengesahan Faktor (CFA)	109
	Hasil Analisis Pengesahan Faktor (CFA)	110
	Hasil Analisis Pengesahan Faktor (CFA) Peringkat Kedua	112
4.4.2	Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>)	116
	Ujian Kesepadanan Model	117
	Ujian Kesahan Diskriminan	118
	Ujian Normaliti	119
	Ujian Penentuan Data Terpencil (<i>Outliers</i>)	120
4.4.3	Model Struktural	123
4.5	Perbincangan Analisis Pengurusan Konflik Sebagai Mediator	124
4.6	Analisis Perhubungan Di Antara Gaya Kepimpinan dan Tahap Penglibatan Pegawai	126
4.7	Ujian Kesan Mediasi	129
4.7.1	Ujian Kesan Mediasi (Baron dan Kenny, 1986)	132
4.7.2	Ujian Kesan Mediasi (Preacher dan Hayes, 2004)	135
4.8	Hubungan Gaya Kepimpinan Transaksional dan Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Mediator	138
4.9	Hubungan Gaya Kepimpinan Transaksional dan Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Mediator	141
4.10	Hubungan Gaya Kepimpinan <i>Laissez-Faire</i> dan Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Mediator	144
4.11	Perbincangan Analisis Perlakuan Kewarganegaraan Dan Penglibatan Pegawai	147
4.11.1	Aggregasi Indikator (<i>Item Parceling</i>)	149
5	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG	154
5.1	Pengenalan	154
5.2	Kesimpulan	154
5.3	Implikasi	162
5.3.1	Implikasi Teori	162
5.3.2	Implikasi Metodologi	163
5.3.3	Implikasi Praktikal	164
5.4	Cadangan Kajian Akan Datang	166
	BIBLIOGRAFI	170
	LAMPIRAN	204
	BIODATA PELAJAR	230
	SENARAI PENERBITAN	234

SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
1	Konsep dan Ciri Sifat Penglibatan	13
2	Perbezaan Antara Gaya Kepimpinan Autokratik, Demokratik dan <i>Laissez-faire</i>	21
3	Dimensi Kepimpinan Transformasional	22
4	Dimensi Kepimpinan Transaksional	24
5	Dimensi Sifat Kewarganegaraan Terhadap Organisasi	29
6	Ringkasan Perhubungan Pembolehubah dan Nilai Kekuatan Perhubungan	43
7	Kategori Agensi Kerajaan	53
8	Kategori Agensi Kerajaan dan Pecahan Jawatan	54
9	Senarai Contoh Agensi-Agensi Kerajaan Mengikut Pecahan Kategori Agensi Kerajaan	55
10	Peratus Pengisian Jawatan Sektor Awam Tahun 2002 - 2011	56
11	Bilangan Agensi Yang Terlibat Hasil Pengiraan Secara Nisbah Agensi	62
12	Bilangan Pegawai Mengikut Gred Jawatan dan Skim Perkhidmatan	65
13	Perincian Ahli-Ahli Kumpulan Fokus	67
14	Hasil Perbincangan Kumpulan Fokus	67
15	Pecahan Soalan Di Dalam Borang Soal-Selidik	69
16	Pengukuran Skor Tahap Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	70
17	Dimensi Gaya Kepimpinan dan Pembahagian Soalan	71
18	Dimensi Perlakuan Kewarganegaraan dan Pembahagian Soalan	71
19	Gaya Pengurusan Konflik dan Pembahagian Soalan	72

20	Responden Bagi Pra Uji (I) Kajian	76
21	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Pra Uji (I) Kajian	76
22	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Pra Uji (II) Kajian	77
23	Bilangan Soalan Negatif	78
24	Tarikh, Kaedah Pengedaran dan Lokasi Negeri Bagi Kaji Selidik	80
25	Tarikh dan Peratus Kutipan Kaji Selidik	81
26	Punca Kaji Selidik Gagal Dikutip	82
27	Nilai Korelasi Pearson	84
28a	Ujian- <i>t</i> Bagi Tahap Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi Berdasarkan	91
28b	Ujian Sampel Tidak Bersandaran (<i>Independent Sampel Test</i>)	91
29	Ujian Kehomogenan Varians	94
30	Hasil Ujian Hipotesis ANOVA Bagi Tahap Penglibatan Pegawai Berdasarkan Gender	95
31	Hasil Ujian Perbandingan Pos Hoc I	96
32	Sikap Negatif dan Positif Gen Me (Gen Y)	99
33	Bilangan Responden Berdasarkan Julat Umur	100
34	Bilangan Responden Mengikut Sektor Pekerjaan	101
35	Bilangan Responden Berdasarkan Tahap Pendidikan Tertinggi	101
36	Pecahan Bilangan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	102
37	Hasil Hipotesis ANOVA Bagi Tahap Penglibatan Pegawai Berdasarkan Kategori Tempoh Perkhidmatan	104
38	Hasil Ujian Perbandingan Pos Hoc II	104
39a	Tahap Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	107
39b	Julat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	107
39c	Jumlah Markah Skala Tahap Penglibatan	108

40	Pemberat Faktor Bagi Indikator Gaya Kepimpinan Transformasi	111
41	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua - Indikator Yang Digugurkan	112
42	Pemberat Faktor Bagi Indikator Gaya Kepimpinan Transformasional (Selepas Indikator Digugurkan)	114
43	Pemberat Faktor Bagi Indikator Gaya Kepimpinan Transaksional (Selepas Indikator Digugurkan)	114
44	Pemberat Faktor Bagi Indikator Gaya Kepimpinan <i>Laissez-Faire</i> (Selepas Indikator Digugurkan)	115
45	Pemberat Faktor Bagi Indikator Tahap Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	116
46	Hasil Kesahan Diskriminan	119
47	Hasil Ujian Normaliti	120
48	Hasil Pemerhatian Jarak Mahalanobis d^2	121
49	Pengecaman Data Terpencil (<i>Outliers</i>)	122
50	Pemberat Faktor Bagi Indikator Gaya Pengurusan Konflik Secara Integrasi	125
51	Pemberat Faktor Bagi Indikator Gaya Pengurusan Konflik Secara Tolak Ansur	125
52	Pemberat Faktor Bagi Indikator Gaya Pengurusan Konflik Secara Dominasi	126
53a	Nilai Kesan Langsung, Kesan Tidak Langsung dan Kesan Keseluruhan Bagi Laluan Model	128
53b	Ringkasan Nilai Kesan Langsung, Kesan Tidak Langsung dan Kesan Keseluruhan Bagi Laluan- Laluan Model	129
54	Perbandingan Nilai Antara Model Mediasi Penuh dan Model Tidak Langsung Bagi Ujian Kesan Mediasi	132
55	Senarai Jadual Hasil Ujian Kesan Mediasi Tiga Gaya Pengurusan Konflik Ke Atas Gaya Kepimpinan	132
56b	Hasil Keputusan Ujian Mediasi Bagi Gaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Integrasi	132

56c	Hasil Keputusan Ujian Mediasi Bagi Gaya Kepimpinan Transformasi Ke Atas Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Tolak-Ansur	133
57a	Hasil Keputusan Ujian Mediasi Bagi Gaya Kepimpinan Transaksional Ke Atas Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Dominasi	133
57b	Hasil Keputusan Ujian Mediasi Bagi Gaya Kepimpinan Transaksional Ke Atas Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Integrasi	133
57c	Hasil Keputusan Ujian Mediasi Bagi Gaya Kepimpinan Transaksional Ke Atas Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Tolak-Ansur	133
58a	Hasil Keputusan Ujian Mediasi Bagi Gaya Kepimpinan <i>Laissez-Faire</i> Ke Atas Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Dominasi	134
58b	Hasil Keputusan Ujian Mediasi Bagi Gaya Kepimpinan <i>Laissez-Faire</i> Ke Atas Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Integrasi	134
58c	Hasil Keputusan Ujian Mediasi Bagi Gaya Kepimpinan <i>Laissez-Faire</i> Ke Atas Tahap Penglibatan Pegawai Melalui Pengurusan Konflik Secara Tolak-Ansur	134
59	Hasil Analisis Kesan Mediasi Berdasarkan Kriteria-Kriteria Oleh Baron dan Kenny (1986) dan Preacher dan Hayes (2004)	137
60	Pemberat Faktor Bagi Indikator Perlakuan Kewarganegaraan Terhadap Organisasi	147
61	Pemberat Faktor Bagi Indikator Setiap Dimensi Sifat Kewarganegaraan	148
62	Nilai Pemberat Faktor Bagi Dimensi Perlakuan Kewarganegaraan Melalui Kaedah Agregasi Indikator	150

SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
1 Model Sifat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	14
2 Model Faktor Pemula dan Kesan Bagi Sifat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	16
3 Kerangka Keberkesanan Organisasi	18
4 Rantaian Nilai Bagi Sifat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	19
5 Gaya Kepimpinan dan Kawalan Pengurusan - Pekerja	20
6 Faktor Pemula Bagi Perlakuan Kewarganegaraan Terhadap Organisasi	27
7 Perhubungan Di Antara Sifat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi - Model A	30
8 Perhubungan Di Antara Sifat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi - Model B	30
9 Arah Perhubungan Antara Sifat Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi	31
10 Proses Konflik	33
11 Perincian Mengenai Peringkat Konflik	34
12 Kesan Pengantara Penuh dan Separuh Mediator	37
13 Model Kesan Mediator Ke Atas Perhubungan Interaksi Kumpulan Terhadap Tahap Kepuasan Kumpulan	38
14 Kerangka Kajian - Personaliti Pemimpin, Gaya Resolusi Konflik dan Keberhasilan Positif	39
15 Hubungan Kerangka Teori dan Kerangka Kajian	50
16 Kerangka Teori	50
17 Kerangka Kajian	51
18 Pecahan Bilangan Jawatan Berdasarkan Kategori Agensi Kerajaan	54

19	Pecahan Jawatan-Jawatan Dalam Kumpulan Pengurusan Profesional dan Kumpulan Sokongan	55
20	Graf Peratusan Pengisian Jawatan Sektor Awam 2002 - 2011	57
21	Kuasa Statistik dan Kesan Saiz Antara Dua Saiz Sampel	60
22	Hasil Pensampelan Berstrata	61
23	Nisbah Antara Bilangan Agensi-Agensi Kerajaan Mengikut Kategori	62
24	Zon, Negeri dan Bandar Bagi Lokasi Agensi-Agensi Bagi Kajian	63
25	Pensampelan Rawak Berstrata Bagi Agensi Kajian	64
26	Pensampelan Rawak Berstrata	65
27	Graf Interkorelasi Antara Min-Min Item	68
28	Kajian Penetapan Tahap Penglibatan	70
29	Empat Jenis Pengukuran Kesahan	73
30	Proses Penterjemahan Kaji Selidik	74
31	Fasa Kutipan dan Pengumpulan Kaji Selidik	80
32	Penomboran Kaji Selidik	80
33	Keperluan/Syarat Penggunaan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	87
34	Tiga Tahap Analisa Data Menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	88
35	Rekabentuk Model Pengukuran dan Model Struktural <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	89
36	Julat Tahun Bagi Pengalaman Kerja dan Tahap Penglibatan Pekerja (Dalam Min)	103
37	Tahap Penglibatan Pegawai Mengikut Tempoh Masa Perkhidmatan	105
38	Bilangan Responden Mengikut Bidang Pekerjaan	106
40	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Gaya Kepimpinan Transformasional	111

41	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua Bagi Gaya Kepimpinan Transformasional (Selepas Indikator Digugurkan)	114
42	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua Bagi Gaya Kepimpinan Transaksional (Selepas Indikator Digugurkan)	114
43	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua Bagi Gaya Kepimpinan Laissez-Faire (Selepas Indikator Digugurkan)	115
44	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua Bagi Tahap Penglibatan Pegawai Terhadap Organisasi (Selepas Indikator Digugurkan)	116
45	Model Pengukuran	117
46	Plot Kontur Jarak Mahalabonis d^2 Daripada Min	120
47	Pembentukan Model Struktural	123
48	Model Struktural Kajian	124
49	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua Bagi Gaya Pengurusan Konflik Secara Integrasi (Selepas Indikator Digugurkan)	125
50	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua Bagi Gaya Pengurusan Konflik Secara Tolak- Ansur (Selepas Indikator Digugurkan)	125
51	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua Bagi Gaya Pengurusan Konflik Secara Dominasi (Selepas Indikator Digugurkan)	126
52	Model Perhubungan X-Y dan Model Mediasi Tipikal	129
53	Penyediaan Model Mediasi Penuh, Model Langsung, dan Model Tidak Langsung Bagi Ujian Mediasi	131
54	Kriteria Penentuan Jenis Mediasi Bagi Pengesahan Hipotesis dan Pembangunan Teori	136
55	Model Dual-Kepentingan	141
56	Hasil Analisis Pengesahan Faktor Peringkat Kedua Bagi Perlakuan Kewarganegaraan (Selepas Indikator Digugurkan)	147
57	Model Struktural Melalui Kaedah Agregasi Indikator (<i>Item Parceling</i>) Bagi Sifat Kewarganegaraan	150
58	Modul Pengurusan Konflik	157

59	Pelan Penilaian Kualiti Kepimpinan 100 Hari (P2K2-100)	157
60	Kerangka Kerja Transformasi Perkhidmatan Awam Dan Hasil Kajian Berkaitan Gaya Kepimpinan	159
61	Tonggak 12 ¹⁹⁹² dan Etos Perkhidmatan Awam ²⁰¹²	161



SENARAI SINGKATAN

AMOS	-	Analysis of Moment Structures
ASA	-	American Statistical Association
BKP	-	Bahagian Khidmat Pengurusan
BPP	-	Bahagian Perancangan, Penyelidikan dan Korporat Jabatan Perkhidmatan Awam
BPSM	-	Bahagian Pengurusan Sumber Manusia
BSC	-	<i>Balanced Scorecard</i> (Kad Markah Secara Seimbang)
CFA	-	Confirmatory Factor Analysis
GLC	-	<i>Government-Linked Companies</i> (Syarikat-Syarikat Berkepentingan Kerajaan)
GTP	-	<i>Government Transformational Plan</i> (Pelan Transformasi Kerajaan)
HRMIS	-	<i>Human Resource Management Information System</i> (Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia)
HUS	-	Hospital Umum Sarawak
INTAN	-	Institut Tadbiran Awam Negara
IPG	-	Institut Pendidikan Guru
IPSAS	-	Institut Pengurusan Sains Sosial
JPA	-	Jabatan Perkhidmatan Awam
KPI	-	<i>Key Performance Indicator</i> (Petunjuk Prestasi Utama)
KPM	-	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPPA	-	Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
KSU	-	Ketua Setiausaha
JPA	-	Jabatan Perkhidmatan Awam
JUSA	-	Jawatan Utama Sektor Awam
JPL	-	Jabatan Pesakit Luar
MAMPU	-	<i>Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit</i> (Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia)
MKRA	-	<i>Ministry Key Result Areas</i> (Bidang Keberhasilan Utama Kementerian)
MPC	-	<i>Malaysia Productivity Corporation</i> (Perbadanan Produktiviti Malaysia)
OCB	-	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Sifat Kewarganegaraan Terhadap Organisasi)
PAC	-	PTD Assessment Centre
PBT	-	Pihak Berkuasa Tempatan
PFS	-	Penang Free School
PTD	-	Pegawai Tadbir dan Diplomatik
PTK	-	Peperiksaan Tahap Kecekapan
RMK-11	-	Rancangan Malaysia Ke-11
ROCI-II	-	Rahim Organizational Conflict Inventory II
SET	-	<i>Social Exchange Theory</i> (Teori Pertukaran Sosial)

SEM	-	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPSS	-	IBM SPSS Statistics
SSB	-	Sistem Saraan Malaysia
SSM	-	Sistem Saraan Malaysia
TKC	-	Tunku Kurshiah College (Kolej Tunku Kurshiah)
TKPPA	-	Timbalan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
UPM	-	Universiti Putra Malaysia



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab ini membentangkan mengenai (1) latar belakang kajian yang mempamerkan fokus dan perkaitannya dengan isu semasa secara umum; (2) pernyataan masalah yang menerangkan mengenai kajian-kajian sedia ada yang terhad dari segi skop, kuantiti atau rekabentuk; (3) objektif-objektif kajian; (4) signifikan kajian yang menyatakan mengenai kerelevanan kajian berdasarkan kepentingannya terhadap agensi; (5) andaian; (6) limitasi yang menyatakan mengenai skop kajian; (7) definisi operasi iaitu maksud perkataan atau variabel yang khusus kepada kajian yang dijalankan; dan (8) ringkasan bagi bab ini secara keseluruhannya.

1.2 Latar Belakang

Sektor Awam kini sedang mengalami transformasi perkhidmatan sejajar dengan saranan YAB Perdana Menteri berdasarkan Program Transformasi Kerajaan (GTP) yang telah dilancarkan pada April 2009. Hasrat utama yang terkandung di dalam GTP ialah untuk meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan sektor awam agar Malaysia mampu mencapai status negara maju menjelang tahun 2020. Dalam usaha-usaha berterusan yang dijalankan oleh semua agensi Kerajaan bagi tujuan tersebut, pelbagai kemudahan, peruntukan, insentif, inisiatif dan kaedah yang dilaksanakan bagi memastikan wawasan murni tersebut tercapai. Dari sudut makro, di bawah Rancangan Malaysia Ke-10 (2011 - 2015) (Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, 2010), selain daripada menumpukan kepada pembangunan dan perkembangan fizikal, Kerajaan juga tidak lupa memberi penekanan kepada peri pentingnya dengan jelas dinyatakan mengenai usaha Kerajaan bagi mengekal dan meningkatkan daya tarikan keguruan dan menghasilkan guru terbaik.

Manakala melalui beberapa arahan Agensi Pusat (seperti MAMPU, Jabatan Perkhidmatan Awam dan Perbendaharaan) terawal seperti Garis Panduan Mengenai Strategi-Strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 Tahun 1991 (Jabatan Perdana Menteri, 1 April 1991); Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 6 Tahun 1991 (Jabatan Perdana Menteri, 1 Julai 1991); Usaha Bagi Mempertingkatkan Tadbir Urus Dalam Sektor Awam melalui surat arahan Ketua Setiausaha Negara (PM(S) 17479/13 Jld. 14 bertarikh 9 Mac 2007); Pelaksanaan Waktu Bekerja Berperingkat Di Semua Agensi Kerajaan Persekutuan melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2007 (Jabatan Perkhidmatan Awam, 29 Mac 2007); Panduan Menambah Baik Penyampaian Perkhidmatan Menerusi Penggunaan Kios Di Agensi-Agensi Kerajaan melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 2008 (Jabatan

Perdana Menteri, 2008), secara jelas cuba membentuk dan menanamkan rasa penglibatan para pegawai kepada organisasi.

Melalui satu kajian yang dijalankan oleh Perbadanan Produktiviti Malaysia (MPC) (Shaik Roslinah Bux & Haslizayanti Othman, 2010) mendapati bahawa Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) seperti Pharmaniaga Berhad dan Proton Berhad, turut menjanakan pengurusan bakat di mana syarikat-syarikat ini masih mencari kaedah yang terbaik bagi mengekalkan para pekerja yang memiliki sifat kepimpinan yang unggul sama ada dalam bidang pengurusan operasi syarikat mahupun perancangan strategik. Kedua-dua syarikat ini juga secara aktif membangunkan program-program latihan yang intensif bagi mengasah bakat kepimpinan yang kritikal dan strategik bagi masa hadapan. Syarikat-syarikat ini percaya bahawa dengan kaedah ini, para pengurus yang memiliki penglibatan yang tinggi terhadap organisasi akan dapat dikenalpasti dan dikekalkan bagi menerajui organisasi di masa akan datang. Selain daripada itu, Proton Berhad juga mencadangkan kaedah pengambilan secara strategik dan setiap pegawai yang berbakat tersebut dinilai pada tahap individu. Ini adalah kerana, walaupun pengurusan bakat tersebut didapati mencabar namun cabaran yang lebih hebat ialah memastikan pegawai-pegawai berbakat berkenaan memiliki penglibatan mereka terhadap organisasi (Putrajaya Committee, 2010; Telekom Malaysia Berhad, 2010; Minda, 2008).

Menyedari hakikat bahawa peredaran masa turut merubah cara kerja, ekspektasi *shareholders* dan tahap penglibatan pegawai terhadap organisasi, penjawat awam mahupun pelanggan tetap atau masyarakat pengguna yang lain perlu saling bergandingan dalam memastikan sistem penyampaian perkhidmatan awam berkesan, selari dengan transformasi sektor awam secara keseluruhannya. Menurut YBhg. Datuk Normah bt. Md Yusof, bekas Ketua Pengarah MAMPU, Sektor Awam sedang dan bakal berhadapan dengan pelbagai cabaran monumental yang menguja pelbagai perubahan struktural (organisasi dan dasar-dasar perkhidmatan awam) serta lonjakan kuantum bukan sahaja dalam ekonomi malah paradigma bagi memastikan kewujudannya terus relevan, signifikan dan dihormati. Fenomena ekonomi yang berasaskan pengetahuan (*k-economy*), globalisasi, liberalisasi, urbanisasi, ledakan teknologi serta revolusi digital telah mendorong kepada perubahan mega ke atas persekitaran global. Misi Nasional (2006-2020) yang digubal untuk melonjakkan negara ke arah pencapaian Wawasan 2020, menggariskan lima teras strategik¹ bagi meningkatkan prestasi ekonomi negara serta menghasilkan impak yang tinggi kepada rakyat. Pencapaian Misi Nasional memerlukan pembentukan Sektor Awam bertaraf dunia menerusi pembinaan kapasiti yang terancang dan strategik bagi membentuk jentera pentadbiran Kerajaan yang inovatif, kompeten, berilmu, responsif dan sentiasa bersedia menangani perubahan semasa (MAMPU, 2009).

¹ Teras 1 : Meningkatkan nilai tambah dalam ekonomi negara; 2. Meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta memupuk minda kelas pertama; 3. Menangani ketidaksamaan sosioekonomi yang berterusan; 4. Meningkatkan tahap dan kemampuan kualiti hidup; dan 5. Mengukuhkan keupayaan institusi dan pelaksanaan negara (Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, 2010).

Justeru, meneliti di sebalik usaha-usaha yang dijalankan oleh Kerajaan ini, Ballendowitsch (2009) telah mendapati tahap penglibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi sektor awam Malaysia adalah sekitar 29% (berbanding dengan tahap penglibatan di peringkat global sebanyak 21%). Tahap penglibatan yang rendah ini banyak berkait rapat dengan gaya kepimpinan dan budaya sesebuah organisasi. Gaya kepimpinan yang pelbagai dalam menguruskan kepelbagaian fungsi bagi organisasi-organisasi di bawah sektor awam telah memberikan impak psikologi dan komitmen terhadap para pegawai lantas membuatkan tahap penglibatan ini berada pada satu garisan yang tidak tetap (Arunasalam, Mahdi & Almsafir, 2012). Drizin dan Hundley (2008) selari menyatakan bahawa tahap penglibatan 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.

Konsep penglibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi telah semakin mendapat perhatian di kalangan ketua-ketua jabatan, diperbincangkan mengenai penggunaannya sebagai pengukuran tahap penglibatan secara perbandingan antara pegawai-pegawai terhadap organisasi dan kepentingannya bagi persekitaran pejabat yang sejahtera (Ferguson, 2010; Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss, 2008; Little & Little, 2006). Dalam beberapa literatur akademik, walaupun berbeza, penglibatan dikatakan berkait rapat dengan beberapa konstruk tingkahlaku organisasi yang lain seperti komitmen (Macey & Schneider, 2008; Vazirani, 2007), keterlibatan seseorang dalam organisasi dan perlakuan kewarganegaraan pegawai terhadap organisasi (Dickinson, 2009). Pegawai yang memiliki penglibatan terhadap organisasi ini telah dibuktikan mempunyai tahap komitmen yang tinggi dan mampu mempengaruhi pegawai-pegawai lain untuk sama-sama mempertingkatkan prestasi kerja bagi keuntungan organisasi (Devi, 2009). Walau bagaimanapun, komitmen pegawai terhadap organisasi berbeza daripada penglibatan pegawai terhadap organisasi yang mana ianya merujuk kepada sikap seseorang dan rasa ketanggungan mereka dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan berdasarkan jawatan yang diisi dalam organisasi tersebut (Vance, 2006) manakala perlakuan kewarganegaraan terhadap organisasi melibatkan sikap sukarela dan informal yang dilihat sebagai membantu para pekerja dan menjayakan misi organisasi (Saks, 2006). Berdasarkan kajian-kajian sebelum ini, secara umumnya, dalam sesebuah organisasi, telah dikenalpasti bahawa pegawai-pegawai *senior* dan pengurusan pertengahan, di mana dalam konteks Sektor Awam Malaysia, peringkat-peringkat ini merujuk kepada Pengurusan Tertinggi, Pengurusan Tinggi dan Pengurusan Pertengahan², merupakan pemimpin-pemimpin yang menjadi pencetus dan bertanggungjawab membina penglibatan pegawai dalam tenaga kerja (Tomlinson, 2010). Berkaitan dengan itu juga, Hockey dan Ley (2010) telah mengenalpasti secara spesifik bahawa kepimpinan yang berkesan bukan sahaja merupakan syarat utama untuk terbentuknya penglibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi, malah mempamerkan pertalian rapat dengan prestasi sesebuah organisasi

² Jawatan **Pengurusan Tertinggi** merujuk kepada Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA); Jawatan **Pengurusan Tinggi** merujuk kepada jawatan di gred 54; dan Jawatan **Pengurusan Pertengahan** merujuk kepada jawatan di gred 48 dan 52 (Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4 Tahun 2002, Jabatan Perkhidmatan Awam, 2002).

(Townsend & Gebhardt, 2008). Apabila kajian selanjutnya dilakukan ke atas perkaitan di antara gaya kepimpinan dan penglibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi, didapati bahawa perkaitan antara gaya kepimpinan transformasional dan penglibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi telah dibuktikan sebagai perkaitan yang memberikan keputusan yang amat positif bilamana gaya kepimpinan transformasional menggalakkan penurunan kuasa kepada para pegawai yang akhirnya meningkatkan lagi penglibatan pegawai-pegawai terhadap organisasi (Ghafoor, Qureshi, Khan & Hijazi, 2011).

Manakala tenaga kerja yang memiliki penglibatan 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 prososial di mana mereka akan turut mempamerkan perlakuan kewarganegaraan yang akhirnya meningkatkan tahap penglibatan 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).

1.3 Penyataan Masalah

Dalam kajian-kajian yang lepas, analisis yang dihasilkan telah mempamerkan bahawa kepimpinan transformasional memiliki perkaitan yang positif dengan penglibatan pegawai terhadap organisasi. Walaupun demikian, kajian berkaitan lebih menitikberatkan kepada gaya kepimpinan yang baru tanpa mempertimbangkan bahawa sesetengah generasi pekerja mampu menggunakan gaya kepimpinan karismatik, transaksional dan malah gaya *laissez-faire*, dalam memastikan komitmen, penglibatan terhadap kerja dan penglibatan pegawai kepada organisasi pada tahap tertentu yang tidak mengecewakan harapan pemimpin organisasi dan matlamat organisasi itu sendiri. Manakala sebahagian daripada kajian-kajian yang berkaitan menfokus kepada sejauh mana seseorang pegawai itu memiliki penglibatan dan tidak terikat terhadap organisasinya (Zigarmi *et al.*, 2009). Aspek yang kerap ditekankan dalam objektif dan aplikasi daripada hasil analisis adalah untuk memastikan prestasi dan produktiviti sesebuah organisasi meningkat selari dengan peningkatan tahap penglibatan pegawai terhadap organisasi ini (Ballendowitsch, 2009). Para penyelidik berpandangan bahawa tiada yang lebih penting dalam sesebuah organisasi melainkan segala sifat yang dimiliki dan sikap yang dipamerkan oleh warga organisasi dapat menyumbang kepada peningkatan keuntungan organisasi, kualiti perkhidmatan dan pencapaian sasaran organisasi yang mencapai atau mengatasi penandaarasan serta melonjakkan organisasi ke peringkat kecemerlangan global dan global.

Berikutan itu, para penyelidik telah menentukan seseorang individu itu memiliki penglibatan yang tinggi atau tiada perlakuan tersebut terhadap organisasi berdasarkan tiga aspek seperti pengurusan konflik, sifat perpaduan (*cohesion*) dan komunikasi.

Ketiga-tiga aspek ini dipercayai mampu bertindak sebagai mediator bagi menambahbaik proses meningkatkan hasil prestasi sesebuah organisasi (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004) bilamana penglibatan menjadi medium yang mengarahkan halatuju penghasilan tersebut dan kebajikan bagi warga sektor awam (MacLeod & Clarke, 2009). Hasil kajian yang dijalankan oleh Rurkkhum (2010) menunjukkan bahawa ianya tidak menyokong kepada perubahan tahap perhubungan antara penglibatan pegawai terhadap organisasi dengan variabel lain seperti perlakuan kewarganegaraan terhadap organisasi oleh moderator seperti yang dihipotesiskan. Ini adalah kerana dalam perhubungan tersebut, beberapa faktor lain harus dipertimbangkan seperti tahap kepemimpinan dan peranan konteks budaya seperti perhubungan interpersonal (Cigoz-Ulu & Lalonde, 2007), komunikasi dan demografi (Caldwell & Dake, 2009).

Walaupun semakin banyak kajian dan literatur yang dilaksana dan dibangunkan hasil penyelidikan berkaitan penglibatan, namun tidak banyak diketahui tentang potensi perhubungan antara gaya kepimpinan dan perlakuan kewarganegaraan dengan penglibatan 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 penglibatan pegawai terhadap organisasinya sendiri (Mills, 2011) walaupun para pemimpin menggunakan gaya kepimpinan tertentu secara jelas mahupun gaya kepimpinan yang bercampur (hibrid) dalam menerajui organisasi.

1.4 Objektif Kajian

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

Objektif khusus bagi kajian ini ialah :

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

1.5 Signifikan Kajian

Kajian ini adalah signifikan kerana ianya mempromosikan persekitaran kerja yang baik di dalam organisasi di samping memberi kefahaman mengenai faktor-faktor yang melibatkan penglibatan pegawai terhadap organisasi. Kajian ini juga bermanfaat kepada Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA) terutamanya bagi bahagian-bahagian seperti Bahagian Perancangan, Penyelidikan dan Korporat, Bahagian Khidmat Pengurusan, Bahagian Pembangunan Organisasi dan Bahagian Perkhidmatan serta Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) yang merangka dan membangunkan strategi pengurusan dan korporat bagi sektor awam. Di samping itu juga, organisasi-organisasi ini menformulasi peraturan yang efektif yang diedarkan melalui pekeliling-pekeliling perkhidmatan, surat-surat pekeliling dan surat-surat edaran. Oleh kerana sektor awam mahupun sektor swasta kini telah diwakili oleh sebahagian besarnya Generasi Y (dengan pengurangan drastik bilangan pegawai dalam generasi *Baby Boomers*) (Half, 2011; Puybaraud, 2010; PricewaterhouseCoopers, 2009). Menyedari senario tersebut, agensi-agensi ini telah turut menjanakan kajian ke atas penglibatan pegawai terhadap organisasi melalui usahasama sebuah syarikat juruperunding iaitu Hay Group Sdn. Bhd. pada awal Julai 2012 bagi membentuk deskripsi bagi setiap jawatan dan sumbangan jawatan-jawatan berkenaan (terutamanya jawatan di peringkat Pengurusan Tinggi dan Pengurusan Tertinggi) terhadap organisasi. Menurut laporan cadangan NexGen oleh syarikat juruperunding ini, hasil pembangunan deskripsi tugas dan sumbangan jawatan-jawatan berkenaan akan dibentuk profil tugas (*job profiling*) yang mengarah kepada pengukuran dan penilaian lanjut berasaskan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). Oleh kerana objektif kajian oleh Hay Group Sdn. Bhd. lebih menumpukan kepada pembangunan deskripsi tugas, skop kajian oleh syarikat ini hanya mengemukakan konstruk dan dimensi penglibatan pegawai terhadap organisasi dan penglibatan pegawai terhadap tugas (*job engagement*).

Berbanding dengan kajian yang dijalankan ini, ianya lebih signifikan disebabkan oleh skop kajian turut mengambilkira kajian-kajian lalu yang telah dijalankan (Lim, 2008) dan dimensi penglibatan pegawai terhadap organisasi dan perkaitannya dengan beberapa variabel dan dimensi gaya kepimpinan, perlakuan kewarganegaraan dan pengurusan konflik menjurus kepada dua generasi yang unik (Trzesniewski & Donnellan, 2010). Melalui beberapa dimensi yang berbeza dan kombinasi yang dijangka menghasilkan perkaitan antara variabel, agensi-agensi yang bertanggungjawab akan menyedari bahawa persekitaran kerja masa kini perlu berubah dan dipelbagaikan terutamanya dari segi gaya kepimpinan serta bakal mengubahsuai kaedah penilaian dalam proses pengambilan pegawai-pegawai baru, penilaian pegawai-pegawai untuk kenaikan pangkat, modul latihan dan pengurniaan anugerah sama ada dalam bentuk pengiktirafan sijil penghargaan atau kewangan. Secara signifikannya, hasil daripada kefahaman melalui kajian ini juga, para pegawai akan memiliki kelebihan yang kompetitif dalam menyesuaikan diri di persekitaran kerja dan mampu menangani pemimpin-pemimpin yang memiliki pelbagai gaya kepimpinan dan memastikan kelebihan diri dalam dimensi tertentu agar lebih komited kepada organisasi.

1.6 Andaian Kajian

Andaian merupakan salah satu elemen penting di dalam sesebuah kajian. Ia merupakan satu kebenaran yang boleh dipercayai melalui pembuktian oleh diri sendiri dan berasaskan ilmu pengetahuan yang kukuh untuk permulaan satu-satu kajian itu dinilai sebagai berkualiti oleh penyelidik-penyelidik lain (Leedy & Ormrod, 2010). Walaupun demikian, harus dibezakan andaian oleh penyelidik dan pentadbir organisasi sekalipun pentadbir organisasi bertindak sebagai penyelidik dalam melaksanakan satu-satu kajian pada satu-satu masa tertentu. Ini adalah kerana penyelidik membuat andaian bagi menghalatujukan kajian yang merupakan sebahagian daripada keperluan metodologikal manakala pentadbir membuat andaian yang kritikal semasa membuat keputusan bagi mengekalkan sebahagian skop realiti bagi mempengaruhi formulasi dan implementasi strategi-strategi organisasi (Shrivastava & Mitroff, 1984).

Andaian utama yang mendasari kajian ini adalah garisan pemisah antara dua generasi yang menjadi responden utama dalam kajian ini iaitu julat-julat tahun kelahiran, adalah jelas dan konsisten digunapakai dalam sebahagian besar kajian sebelum ini. Berdasarkan andaian utama tersebut, turut diandaikan bahawa semua pegawai-pegawai di jawatan Pengurusan Tertinggi iaitu Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA) dan jawatan-jawatan kepakaran di peringkat tertinggi (Khas), merupakan mereka yang digolongkan di dalam generasi *Baby Boomers* (walaupun menurut rekod JPA, segelintir pegawai dalam kelompok pengambilan tahun 1993 ke bawah di jawatan gred 54 turut merupakan pegawai-pegawai dalam generasi *Baby Boomers*). Manakala pegawai-pegawai yang berada dalam kelompok pengambilan tahun 2003 dan ke atas (pada usia purata pengambilan baru pegawai-pegawai Sektor Awam oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Awam iaitu 23 tahun – 24 tahun) merupakan pegawai-pegawai dalam Generasi Y (kerana pada tahun 2012, usia Generasi Y yang termuda ialah 12 tahun dan belum menyertai Sektor Awam mahupun Sektor Swasta). Andaian ini telah berjaya mengurangkan kompleksiti analitikal dalam kajian (Simon, 2011) walaupun segelintir daripada penyelidik bertelagah mengenai tahun permulaan dan julat tahun yang mewujudkan generasi-generasi tertentu serta membezakan generasi-generasi tersebut.

Andaian seterusnya ialah pegawai-pegawai terlibat di dalam kajian ini merupakan pegawai-pegawai yang memiliki autoriti tertentu (walaupun pada peringkat yang rendah) (Serrat, 2010; Smith, 2002) dan pengalaman menjadi pemimpin kepada anggota-anggota di bawahnya. Oleh kerana itu, bagi memastikan andaian tersebut berlandaskan kenyataan yang bakal menyumbang kepada kebolehpercayaan kajian, pegawai-pegawai yang dipilih sebagai responden merupakan pegawai-pegawai yang berada di peringkat tertentu dalam Sektor Awam dan memiliki sekurang-kurangnya satu atau sebilangan subordinat (walaupun hakikatnya amat sukar untuk memastikan pegawai-pegawai berkenaan memiliki subordinat secara langsung di bawah pengelolaannya atau secara berkongsi dengan pegawai-pegawai lain kerana ianya perlu melibatkan semakan struktur organisasi atau Fail Meja setiap pegawai yang dipilih menjadi responden).

Andaian ketiga ialah semua pegawai di Sektor Awam menyedari bahawa wujudnya pencampuran kelompok tenaga kerja yang ketara sekaligus merasakan perbezaan cara kerja dan gaya kepimpinan oleh generasi *Baby Boomers* dan Y (Tan, 2012; Meier & Crocker, 2010; Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009; Tolbize, 2008). Melalui andaian ini, responden-responden turut dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sama (inter-kumpulan) atau berbeza (intra-kumpulan) dalam gaya kepimpinan, menguruskan konflik dalam organisasi dan bertingkhaku terhadap organisasi secara efektif bagi memastikan organisasi mencapai matlamatnya. Andaian ini turut memberikan persepsi bahawa responden-responden berkenaan faham mengenai konsep-konsep kepimpinan dan tingkhaku organisasi bagi menjawab kaji selidik secara lebih objektif.

1.7 Skop dan Limitasi Kajian

Skop kajian yang dilaksanakan lebih menfokuskan kepada pegawai-pegawai dalam sektor awam dan menjurus kepada penilaian pegawai-pegawai terhadap gaya kepimpinan, gaya pengurusan konflik dan perlakuan kewarganegaraan penyelia terhadap organisasinya. Skop kajian ini ditetapkan dengan keyakinan bahawa pegawai-pegawai mampu membuat penilaian yang lebih objektif berdasarkan pengetahuan mereka yang lebih mendalam berkaitan gaya kepimpinan (Norwawi, 2010), gaya pengurusan konflik dan perlakuan kewarganegaraan organisasi. Pengetahuan mengenai tiga aspek utama kajian ini membolehkan para pegawai membezakan ciri-ciri gaya kepimpinan dan pengurusan konflik dengan lebih jelas.

Limitasi dalam sesebuah kajian merupakan ciri-ciri dalam rekabentuk kajian atau metodologi yang memberi kesan atau mempengaruhi aplikasi kajian atau interpretasi terhadap hasil kajian. Malah menurut Simon (2011), limitasi merupakan satu potensi kelemahan dalam kajian namun ianya tidak dapat dikawal oleh penyelidik. Ini adalah kerana limitasi mengekang sebahagian hasil penemuan bagi penyelidik untuk membuat kesimpulan umum ke atas populasi secara keseluruhannya berdasarkan rekabentuk kajian yang ditentukan oleh penyelidik itu sendiri atau kaedah penyelidikan yang digunakan bagi menghasilkan kebolehpercayaan dalaman dan luaran (USC Libraries, 2012).

Di dalam kajian yang dijalankan, limitasi kajian ini ialah berkaitan dengan dimensi beberapa variabel yang digunakan. Seperti contohnya, bagi variabel gaya kepimpinan, kajian ini menghadkan hanya kepada tiga gaya kepimpinan iaitu transformasi, transaksional dan *laissez-faire* (Tarsik, Ahmad Kassim & Nasharudin, 2014) memandangkan gaya kepimpinan transformasional dan transaksional merupakan gaya-gaya kepimpinan yang masih aktif dikaji sebagai satu pemetaan evolusi teori dan praktikal kepimpinan bagi tadbir urus (Gardiner, 2006). Gaya kepimpinan *laissez-faire* pula seringkali dijadikan sebagai gaya kepimpinan secara perbandingan ekstrim terhadap gaya kepimpinan transformasional dan transaksional (Frischer, 2006; Judge & Piccolo, 2004). Manakala bagi kajian ini, variabel perlakuan kewarganegaraan terhadap organisasi hanya menggunakan enam dimensi

sedangkan melalui kajian-kajian awal dinyatakan terdapat tujuh dimensi bagi variabel berkenaan (Nezakati, Asgari, Karimi & Kohzadi, 2010). Ini adalah kerana lima daripada dimensi perlakuan kewarganegaraan seperti sifat pemurah (*altruism*), berhati-hati (*conscientiousness*), bertolak-ansur (*sportmanship*), berbudi bahasa (*courtesy*), dan sikap berkepribadian baik (*civic virtue*) telah disahkan sebagai lima dimensi yang memperjelaskan perlakuan kewarganegaraan sebagai satu sifat yang berupaya mempengaruhi penglibatan pegawai terhadap organisasi (Mansoor, Aslam, Javad, Ashraf & Shabbir, 2012). Manakala sifat membantu orang lain merupakan dimensi tambahan yang dipercayai menyumbang kepada pembentukan perlakuan kewarganegaraan yang lebih berkesan (Buentello Jr., Jung & Sun, 2008; Wyss, 2008).

Gaya pengurusan konflik turut dihadkan kepada tiga iaitu gaya pengurusan konflik secara menguasai (dominasi), bertolak-ansur dan integrasi berdasarkan kajian oleh Tafvelin (2013) dan Lippstreu (2010) yang mendapati bahawa gaya pengurusan konflik secara mengelak (*avoiding*) dan bersaing (*competing*) (Latham, 2013) tidak menepati gaya kepimpinan transformasional dan transaksional atau memiliki perhubungan yang negatif dengan kedua-dua gaya kepimpinan tersebut (Orlan & DiNatale-Svetnicka, 2013). Walaupun gaya kepimpinan *laissez-faire* mempamerkan korelasi yang kuat dengan gaya pengurusan konflik secara mengelak (Gray & Williams, 2012), namun bagi menyelaraskan mediator-mediator yang sama bagi ketiga-tiga gaya kepimpinan, gaya pengurusan konflik secara mengelak dan persaingan digugurkan daripada kajian ini.

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasi bagi penglibatan 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. Dari segi fizikal, pegawai-pegawai menitikberatkan tenaga yang mampu disumbangkan kepada organisasi bagi menjayakan peranan mereka masing-masing. Dari segi kognitif, para pegawai memiliki keupayaan pemikiran yang yakin dengan keutuhan organisasi, daya kepimpinan dan persekitaran kerja yang kondusif. Manakala dari segi emosi, ianya berkaitan dengan kemampuan seseorang pegawai mengawal perasaan dan persepsi positif atau negatif mereka terhadap pemimpin dan organisasi. Ketiga-tiga elemen yang dititikberatkan oleh pentadbir-pentadbir agensi sektor awam iaitu ilmu pengetahuan, sikap dan kemahiran dengan penambahan elemen baru iaitu kerohanian, seringkali diperhati, disemai dan diukur bagi memastikan penjawat-penjawat awam yang berpotensi tinggi kekal berkhidmat pada tahap yang melebihi kebiasaan.

Definisi operasi bagi gaya kepimpinan adalah merujuk kepada kaedah kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* bagi seseorang di peringkat kepegawaian yang memiliki seorang atau lebih daripada seorang subordinat.

Deskripsi gaya-gaya kepemimpinan yang dibezakan oleh pegawai-pegawai adalah melalui pemerhatian dan pengalaman mereka secara langsung di bawah kepemimpinan pemimpin-pemimpin organisasi tersebut seperti sifat membimbing subordinat untuk berfikir di luar kotak (*out of the box*) dan melakukan usaha-usaha yang berinovasi, menganugerahkan pegawai-pegawai yang berjaya melaksanakan tanggungjawab dengan material atau surat penghargaan serta tindakan memantau dari jauh tugas-tugas yang telah diamanahkan kepada subordinat-subordinat. Deskripsi ini selari dengan kenyataan oleh Mester, Visser, Roodt & Kellerman (2003) yang turut membincangkan perhubungan yang positif di antara gaya kepemimpinan dengan konstruk-konstruk lain seperti komitmen terhadap organisasi, penglibatan dalam tugas, kepuasan bekerja dan perlakuan kewarganegaraan terhadap organisasi dengan berpandukan kepada Teori Kepimpinan.

Di dalam konteks kajian ini, perlakuan kewarganegaraan terhadap organisasi didefinisikan sebagai sifat individu yang *discretionary* yang melebihi keperluan asas bagi satu-satu tugas. Sikap baik para pekerja ini terbentuk disebabkan oleh rasa pemilikan terhadap organisasi yang mana secara agregatnya menyumbang kepada fungsi yang efektif bagi sesebuah organisasi (Dickinson, 2009) di mana mereka meluangkan masa dan tenaga dengan sukarela bagi memastikan tugas yang diamanahkan dilaksanakan dengan sempurna (Jahangir *et al.*, 2004). Pegawai-pegawai membezakan perlakuan kewarganegaraan ini dengan penglibatan pemimpin melalui *tingkahlaku pengabdian* para pemimpin yang dilihat sanggup melaksanakan tugas melebihi waktu bekerja dan di hujung minggu, kurang mengambil cuti rehat dan terlibat di dalam program-program yang mengarah kepada pemantapan organisasi.

Pengurusan konflik didefinisikan sebagai kemahiran menguruskan satu proses interaktif yang dimanifestasikan dalam suatu keadaan yang bercanggah atau tidak bersesuaian pendapat atau tindakan antara entiti sosial (Rahim, 2002). Konsep pengurusan konflik yang menjadi payung kepada definisi-definisi lain dalam skop yang sama seperti pembendungan konflik (*conflict retention/conflict containment*) (Hamad, 2005), transformasi konflik (*conflict transformation*) (Hamad, 2005), resolusi konflik (*conflict resolution*) (Sutschek, 2006; Rahim, 2002; Kuchar & Yang, 1997), dan pengesanan konflik (*conflict detection*) (Kuchar dan Yang, 1997) turut diambil kira di dalam definisi operasi kajian ini. Ciri-ciri pengurusan konflik ini dilihat sebagai satu cabang keupayaan pemimpin yang banyak dipamerkan di dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di antara subordinat-subordinat, di peringkat Pengurusan Tertinggi dan organisasi secara keseluruhannya.

Dalam kajian ini, agensi Kerajaan adalah merujuk kepada organisasi-organisasi yang terangkum di bawah agensi persekutuan, agensi negeri, Badan Berkanun Persekutuan, Badan Berkanun Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT), yang masing-masing menyumbang kepada komposisi pegawai-pegawai dan jawatan-jawatan dalam perkhidmatan awam (Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia, 2012). Walaupun demikian, Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) tidak termasuk di dalam definisi operasi ini.

1.9 Ringkasan

Di dalam bab ini, diperjelaskan secara umum dan khusus punca, asas dan garis panduan kajian ini dijalankan. Latar belakang kajian membentangkan situasi terkini di dalam sektor awam yang menjadi konteks kajian di mana perlakuan dan tahap penglibatan pegawai terhadap organisasi diperhati, dipantau dan diukur secara berterusan terhadap penjawat-penjawat awam bagi memastikan sistem penyampaian perkhidmatan berada di peringkat yang mampu memberikan keberhasilan yang tinggi. Penyataan masalah telah mengemukakan beberapa kajian awal berkaitan dengan perlakuan/tahap penglibatan pegawai dan mendapati bahawa kajian-kajian ke atas subjek tersebut hasil daripada interaksi variabel-variabel seperti gaya kepimpinan dan perlakuan kewarganegaraan pernah dijalankan tetapi secara berasingan dan perhubungan antara ketiga-tiga gaya kepimpinan, iaitu transformasional, transaksional dan *laissez-faire*, tidak pernah dimediasikan oleh gaya pengurusan konflik terpilih. Objektif kajian turut menyenaraikan tiga sasaran utama kajian di mana ketiga-tiga objektif berkenaan menjurus kepada mengenalpasti kesan perhubungan secara langsung dan pengantara antara variabel-variabel atau dimensi-dimensi yang terlibat di dalam kajian ini.

Signifikan kajian telah mengemukakan kepentingan kajian di dalam meneliti gaya kepimpinan dan dimensi-dimensi perlakuan kewarganegaraan yang paling sesuai dan berpengaruh bagi meningkatkan tahap penglibatan pegawai terhadap organisasi berdasarkan ruang lingkup kajian yang dibataskan oleh andaian dan limitasi. Limitasi kajian yang dikemukakan juga adalah berasaskan had kekuatan dan kerelevanan variabel/dimensi yang dijangka lebih memberikan kesan ke atas satu-satu perhubungan atau disebabkan oleh kekangan masa, kos, instrumen yang memiliki nilai kebolehpercayaan yang tinggi bagi pelaksanaan kajian yang menepati realiti di dalam organisasi.

Manakala definisi operasi yang dikemukakan adalah merujuk kepada istilah dan maksud subjek atau variabel yang digunapakai di dalam konteks sebenar kajian dan tidak diperjelaskan secara langsung oleh teori atau berbeza dengan huraian melalui definisi konsep.

BIBLIOGRAFI

- Abdullah, S. (2012). *Buku panduan kajian saintifik, statistik dan pengenalan SPSS cetakan 7*. Terengganu, MALAYSIA.
- Acharya, B. (2010). *Questionnaire design*. A working paper. Tribhuvan University, NEPAL.
- Agarwal, N.K. (2011). *Verifying survey items for construct validity : a two-stage sorting procedure for questionnaire design in information behavior research*. ASIST 2011. USA.
- 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/statmethodsforamplesurveys/Lecture3.pdf>
- Aiken, L.R. and Groth-Marnat, G. (2006). *Psychological testing and assessment 12th ed*. Pearson education group inc. USA.
- Aissi, L. (1987). *An analytic study of the process of translation - with special reference to English and Arabic*. Thesis of The University of Salford, UK. <http://usir.salford.ac.uk>
- Alberta (2007). *Let's talk : a guide to resolving workplace conflicts*. Alberta employment and immigration. Government of Alberta. alis.alberta.ca.
- 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.
- Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. (2006). *More (good) leaders for the public sector*. International journal of public sector management. Emerald group publishing limited. UK. www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K. and Emami, M. (2012). *Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (OCB)*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Institute of interdisciplinary business research. ijrb.webs.com
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C., Rees, C and Gatenby, M. (2010). *Creating an engaged workforce*. Research report : findings from the kingston employee engagement consortium project. Chartered institute of personnel and development (CIPD). LONDON. www.cipd.co.uk.
- Allameh, S.M., Shahriari, M. and Mansoori, H. (2012). *Investigating employee's attitude toward organization, organizational climate and employee's*

engagement as antecedents of organizational citizenship behavior. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. IRAN.

Altman, D., Burton, N., Cuthill, I., Festing, M., Hutton, J. and Playle, L. (2006). *Why do a pilot study?*. National centre for the replacement, refinement and reduction of animals in research (NC3Rs). <http://www.nc3rs.org.uk>

Antia, K.D., Zheng, X. and Frazier, G.L. (2012). *Conflict initiation, resolution and outcomes in franchise channel relationships : the role of regulation*. Article of Haring Symposium. USA. http://www.ivey.uwo.ca/cmsmedia/162378/antia_zheng_frazier_2012.pdf

Aon Hewitt (2011). *Trends in global employee engagement*. Consulting talent and organization. www.aonhewitt.com

Anderson, M.J. (2012). *Four types of employee engagement*. Evolved employer : a better workplace. <http://www.evolvedemployer.com/2012/02/27/four-types-of-employee-engagement/>

Andrew, O.C. and Sofian, S. (2012). *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management. Elsevier ltd. MALAYSIA. www.sciencedirect.com

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.

Ariani, D.W. (2013). *The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior*. International journal of business administration. Sciedu press. www.sciedu.ca/ijba

Armstrong, A. and Muenjohn, N. (2008). *The ethical dimension in transformational leadership*. Journal of business systems, governance and ethics. AUSTRALIA.

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.

Ary, D., Jacobs, L.C. and Sorensen, C. (2010). *Introduction to research in education 8th. ed.* Wadsworth cengage learning.

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.

Ayoko, O.B. and Pekerti, A.A. (2008). *The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust*. International

journal of conflict management. Emerald group publishing limited.
AUSTRALIA.

Babbie, E. (1986). *The practice of social research 4th. ed.* Wadsworth publishing co.
California, USA.

Bajak, D., Baker, I., Lindsley, A., McCall, R. and Smith, W. (2010).
Transformational leadership in professional coaches. Leadership in a
dynamic environment. <http://www.davidbajak.com>

Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2008). *Positive organizational behavior : engaged
employees in flourishing organizations.* Journal of organizational behavior no.
29, pp. 147-154. John Wiley & Sons Ltd. <http://www.beanmanaged.com>

Baldwin, D.A. (1978). *Power and social exchange.* The American politicalscience
review vol 72. Dartmouth college. USA.

Ballendowitsch, J. (2009). *Employee engagement - a way forward to productivity.*
Towers perrin. Seminar University technology malaysia, MALAYSIA.

Baloch, Q.B., Ali, N. and Zaman, G. (2012). *Measuring employees commitment as
outcome of transformational and transactional leadership styles : an
empirical study.* Abasyn journal of social sciences.

Banerjee, M. (2009). *Subordinate perception of leadership style and power : a cross-
cultural investigation.* Thesis. University of Akron. Ohio, USA.

Barbuto, Jr., J.E. (2005). *Motivation and transactional, charismatic and
transformational leadership : a test of antecedents.* Journal of leadership and
organizational studies. Digitalcommons@University of Nebraska-Lincoln.
Agricultural leadership, education and communication department
publications. USA.

Barbuto, Jr., J.E., Phipps, K.A. and Ye Xu (2010). *Testing relationships between
personality, conflict styles and effectiveness.* International journal of conflict
management. Emerald group publishing limited. USA.

Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction
in social psychological research : conceptual, strategic and statistical
considerations.* Journal of personality and social psychology. American
psychological association inc. USA.

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.

Batista-Taran, L.C., Shuck, M.B., Gutierrez, C.C. and Baralt, S. (2013). *The role of
leadership style employee engagement.* USA.
<http://digitalcommons.fiu.edu/cgi>

Batool, S. (2012). *Organizational citizenship behavior : diagnosis of prognostic
strength of performance monitoring and organizational justice.*

Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Institute of interdisciplinary business research. ijcrb.webs.com

- Bauer, T.N. (2012). *Onboarding new employees : maximizing success*. SHRM foundation's effective practice guidelines series. SHRM foundation. USA.
- Bayer, C.H. and Schernick, B.T. (2009). *Conflict management module*. Youth leadership development programme. Friedrich Ebert Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/namibia/05912.pdf>
- Beal, B. and Ford, B.N. (2012). *The link between employee engagement and workplace financial education*. <http://8p.eightpillars.webfactional.com>
- Becker, H.S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. American journal of sociology vol. 66 no. 1. The university of chicago press. USA.
- Beck-Tauber, D. (2012). *Transformational leadership : exploring its functionality*. Thesis of University of St. Gallen, Germany. <http://www1.unisg.ch>
- 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.
- Bentley, K.L. (2011). *An investigation of the self-perceived principle leadership styles in an era of accountability*. Graduate school theses and dissertation. Scholar commons citation. <http://scholarcommons.usf.edu/etd/3008>
- Bercovitch, J., Kremenjuk, V. and Zartman, I.W. (2009). *Introduction : the nature of conflict and conflict resolution*. The sage handbook of conflict resolution. http://www.sagepub.com/upm-data/24632_Bercovitch_Intro.pdf
- Berger, D.E. (2003). *Introduction to multiple regression*. Claremont graduate university. <http://wise.cgu.edu>
- Bertram, D. (2012). *Likert scales*. www.al-huda.net
- Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh¹, Hashmi dan Shaikh² (2012). *The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction*. International business research. www.ccsenet.org/ibr
- Biderman, M.D. (2011). *The relationship of scale reliability and validity to respondent inconsistency*. Article. University of Tennessee, USA.
- Biedma-Velazquez, L., Serrano-del-Rosal, R., Garcia-de-Diego, J. dan Cerrillo-Vidal, J.A. (2012). *Dissatisfaction with residency : A discrepancy between preferences and expectations?*. Early online. Medical teacher. Web paper. SPAIN. <http://www.iesacscic.es/publicaciones/121120121.pdf>
- Bindl, U.K. and Parker, S.K. (2005). *Feeling good and performing well?. Psychological engagement and positive behaviours at work*. In S. Abrecht (ed.) Handbook of employee engagement : perspectives, issues, research and practice. Cheltenham : Edward-elgar publishing.

- Boege, V. (2006). *Traditional approaches to conflict transformation - potentials and limits*. Article. Research centre for constructive conflict management. <http://www.boege-handbook.net>
- Boone Jr., H.N. and Boone, D.A. (2012). *Analyzing likert data*. Journal of extension vol. 50 no. 2. www.joe.org.
- Bourne, P.A. (2009). *A simple guide to the analysis of quantitative data : an introduction with hypotheses, illustrations and references*. Department of Community Health and Psychiatry. JAMAICA.
- Bowers, L. (2006). *On conflict, containment and the relationship between them*. Article of PubMed.gov. US National Library of Medicine. National Institutes of Health.
- Boyer, S. and Stron, M. (2012). *Best practices for improving survey participation*. Oracle corporation. USA. <http://www.oracle.com/us/products/applications/best-practices-improve-survey.pdf>
- Braithwaite, H. (1996). *Police officer's behaviours associated with successful conflict resolution*. Article. Australian Institute of Criminology Conference.
- Brancato, G., Macchia, S., Murgia, M., Signore, M., Simeoni, G., Blanke, K., Korner, T., Nimmergut, A., Lima, P., Paulino, R., Hoffmeyer-Zlotnik, J.H.P. (2005). *Handbook of recommended practices for questionnaire development and testing in the European statistical system*. European Commission Grant Agreement 200410300002.
- 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.
- Brusko, L. (2010). *Organized chaos : a survey of conflict management strategies, gender roles, and status in an organizational setting*. UW-L journal of undergraduate research XIII.
- Buentello, Jr., O., Jung, J. and Sun, J. (2008). *Exploring the casual relationships between organizational citizenship behaviour, total quality management and performance*. Decision Sciences Institute, USA. <http://www.swdsi.org>
- Calderon, J.L., Baker, R.S. and Wolf, K.E. (2000). *Focus groups: a qualitative method complementing quantitative research for studying culturally diverse groups*. Educational health. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>
- Caldwell, B. and Dake, D. (2009). *Cultural context*. Iowa state university, USA.
- Calitz, M.G. (2009). *Pilot study*. Chapter 5. <http://uir.unisa.ac.za/bitstream>
- Callison-Burch, C. (2007). *Paraphrasing and translation*. Ph.D. thesis of University Edinburgh. <http://www.cs.jhu.edu>

- Cemaloglu, N., Sezgin, F. and Kilinc, A.C. (2012). *Examining the relationships between schools principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment*. The online journal of new horizons in education (TOJNED). www.tojned.net
- Cennamo, L. and Gardner, D. (2008). *Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit*. Journal of managerial psychology. Emerald group publishing limited.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2012). *Emotional or transactional engagement - does it matter?*. Research insight - sustainable. <http://business.kingston.ac.uk>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2008). *Managing conflict at work : a guide for line managers*. <http://www.cardiff.ac.uk>
- Chaudhuri, S. and Ghosh, R. (2012). *Reverse mentoring : a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed*. Human resource development review. SAGE publications, USA.
- Chaudhry, A.Q. and Javed, H. (2012). *Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation*. International journal of business and social science. Centre for promoting ideas. USA. www.ijbssnet.com
- Cherry, K. (2010). *What is social exchange theory?*. Psychology.about.com. <http://psychology.about.com/od/sindex/g/socialexchange.htm>
- Cherry, K. (2008). *Lewin's leadership styles*. Psychology.about.com. <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>
- Chibucos, T.R. (2005). *Chapter 5 - Social exchange theory. Readings in family theory*. Sage publications. California, USA.
- Chien, M.H. (2009). *A study to improve organizational citizenship behaviours*. The Overseas Chinese Institute of Technology. CHINA.
- 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. (2009). *Factors that influence employee engagement : a study of Celestica Malaysia sdn. bhd*. Universiti Utara Malaysia.
- 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.
- Chughtai, A.A. (2008). *Work engagement and its relationship with state and trait trust : a conceptual analysis*. Institute of behavioral and applied management. Dublin City University Business School, Ireland.

- Cingoz-Ulu, B. and Lalonde, R.N. (2007). *The role of culture and relational context in interpersonal conflict: Do Turks and Canadians use different conflict management strategies?*. International journal of intercultural relations. York university, CANADA.
- Clarke, D. (2015) *The art and science of leadership - a complete guide to leadership : leadership styles*. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html>
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling techniques 3rd ed.* John wiley & sons. New York, USA.
- Cohen, M.P. (2009). *Sample size considerations for multilevel surveys*. Bureau of transportation statistics. USA.
- Colon, E. (2005). *The relation between generational differences and conflict management styles in a telemarketing call center*. Thesis. University of Phoenix, USA.
- Copley, R.D. (2008). *Conflict management styles : a predictor of likability and perceived effectiveness among subordinates*. Thesis. Indiana University, USA.
- Cordock, R.P. (2010). *Creating an engaged workforce*. A white paper. Sodexo motivation solutions. www.enterpriseleaders.com
- Corporate executive board (2004). *Driving performance and retention through employee engagement a quantitative analysis of effective engagement strategies*. Corporate leadership council article. UK. <http://www.usc.edu>
- Cossin, D. and Caballero, J. (2013). *Transformational leadership - background literature review*. International institute for management development (IMD). <https://www.imd.org>
- 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 : uncharted territory*. Journal of business and economics research. USA.
- Crawford, C.B. (2012). *Exploring the relationship between knowledge management and transformational leadership*. Knowledge management and leadership journal. <http://www.leadershipeducators.org>
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005). *Social exchange theory : an interdisciplinary review*. Journal of management vol. 31 no. 6. SAGE publications. USA.
- Dacheng, R. (2009). *Using cluster analysis in stratified multi-variated sampling*. Shanghai, CHINA. <http://isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/1047.PDF>

- Dalio, R. (2011). *Principles*. <http://www.bwater.com/Uploads/FileManager/Principles/Bridgewater-Associates-Ray-Dalio-Principles.pdf>
- Daly, T.M., Lee, J.A., Soutar, G.N. and Rasmi, S. (2009). *Conflict-handling style measurement : a best worst scaling application*. International journal of conflict management. Emerald group publishing limited.
- DasGupta, P. (2011). *Literature review : e-leadership. Emerging Leadership Journeys*. Regent University.USA.
- Dattalo, P. (2010). *Ethical dilemmas in sampling*. Journal of social work values and ethics vol. 7 no. 1. White Hat Communications. <http://www.jswvearchives.com>
- Davis, C.S. and Gallardo, H.P. (2010). *Straight talk about communication research methods 1st. Ed. - Chapter 8 : Sampling*. Kendall Hunt publishing co. <https://www.kendallhunt.com>
- 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*. Master thesis of Queensland University of Technology.
- Denissen, J.J.A. and Penke, L. (2008). *Neuroticism predicts reactions to cues of social inclusion*. European journal of personality. John Wiley & Sons Ltd. www.interscience.wiley.com
- 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.
- Devan, J. (2006). *Theories use in IS Research. Social exchange theory*. York university, USA.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale development : theory and applications 2nd. ed*. Applied social research methods series volume 26. Sage publications. International educational and professional publisher.
- Devi, V.R. (2009). *Employee engagement is a two-way street*. Human resource management international digest. Emerald group publishing limited. Guntur Dt., INDIA.
- Deyoe, R.H. and Fox, T.L. (2010). *Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences*. Generational conflict in workplace.
- Dickinson, L. (2009). *An examination of the factors affecting organizational citizenship behavior*. University of Tennessee. USA.
- Dierdorff, E.C., Rubin, R.S. and Bachrach, D.G. (2010). *Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context*. Journal of management. SAGE publications, USA.

- 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.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., and Spangler, W.D. (2004). *Transformational leadership and team performance*. *Journal of organizational change management*. Emerald group publishing limited. USA.
- Dixon, C. and Leach, B. (1977). *Sampling methods for geographical research*. Concepts and techniques in modern geography no. 17. <http://www.qmrg.org.uk>
- 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.
- Doucet, O., Poitras, J. and Chenevert, D. (2008). *The impacts of leadership on workplace conflicts*. *International journal of conflict management*. Emerald group publishing limited. CANADA.
- Dovidio, J.F., Saguy, T. and Shnabel, N. (2009). *Cooperation and conflict within groups: bridging intragroup and intergroup processes*. *Journal of social issues*. Yale university, USA.
- Drake, J., Blake, J. and Swallow, W. (2009). *Employee engagement : the critical role of employee commitment*. *Education and training journal*. Emerald group publishing limited. UK.
- Drizin, M. and Hundley, S. P. (2008). *Employee engagement fundamentals : a guide for managers and supervisors*. Worldatwork press. USA.
- 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.
- Dwyer, R.J. (2009). *Prepare for the impact of the multi-generational workforce*. *Transforming government : people, process and policy*. Emerald group publishing limited.
- Edimansyah, B.A., Rusli, B.N., Naing, L. and Mazalisah, M. (2006). *Reliability and construct validity of the Malay version of the Job Content Questionnaire (JCQ)*. *Southeast Asian journal trop. medical public health*. USM, MALAYSIA. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov>
- Eiselen, R., Uys, T. and Potgieter, N. (2005). *Analysing survey data using SPSS13 : a workbook*. University of Johannesburg.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of applied psychology*. Vol. 71 no. 3. American psychological association inc. USA.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I and Rhoades, L. (2002). *Perceived supervisor support : contributions to perceived organizational support and employee retention*. Journal of applied psychology. Vol. 87 no. 3. American psychological association inc. USA.
- Elgar, E. (2010). *Handbook of employee engagement : perspectives, issues, research and practice*. New horizons in management. Edward Elgar publishing limited. MPG book group. UK.
- Ellinger, A.D., Musgrove, C.F. and Ellinger, A.E. (2012). *Examining the relationships between employee development, engagement, and service climate*. Working paper. Vocational Education, Training and Workplace Learning. USA.
- Emerson, R.M. (1976). *Social exchange theory*. Annual review of sociology vol. 2. Annual reviews inc. Washington, USA.
- Erdogan, B. and Liden, R.C. (2006). *Collectivism as a moderator of responses to organizational justice : implications for leader-member exchange and ingratiation*. Journal of organizational behavior. Wiley Interscience. John wiley & sons ltd. USA.
- Eunida (2014). *Transformational leadership and its role in managing conflicts in Libya*. www.eunida.eu.
- 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.
- Ferguson, A. (2010). *Employee engagement : does it exist and if so, how does it relate to performance, other construct and individual differences?.* Macquarie university, AUSTRALIA.
- Ferreira, R. (2009). *Antecedents of work engagement in a financial institution*. Thesis. Potchefstroom. AFRICA.
- Foels, R., Driskell, J.E., Mullen, B. and Salas, E. (2000). *The effect of democratic leadership on group member satisfaction : an integration. Small group research*. An international journal of theory, investigation and application. Sage publications.
- Forsyth, B.H., Kudela, M.S., Lawrence, D., Levin, K. and Willis, G.B. (2006). *Methods for translating survey questionnaires*. ASA section on survey research methods. USA.
- Fox, J. (2006). *Structural Equation Modeling with the sem package in R. Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum associates inc. <http://socserv.mcmaster.ca>
- Fox, N., Hunn, A. and Mathers, N. (2009). *Sampling and sample size calculation*. The NIHR research design service for the east midlands. National institute for health research. UK.

- Fox, S. and Spector, P.E. (2008). *Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C)*. Layola University Chicago, USA.
- Freeman, W.H. (2009). *Sampling distributions for counts and proportions*. IPS chapter 5.1. <http://www.unc.edu>
- Freyedon Ahmadi (2010). *Survey relationship between OCB and internal & external factors impact on OCB*. European journal of social sciences vol. 16 no. 3. IRAN.
- Frischer, J. (2006). *Laissez-faire leadership versus empowering leadership in new product developing*. Management and philosophy. Danish centre for philosophy and science studies. DENMARK.
- Gabrenya Jr., W.K. (2003). *Inferential statistics - basic concepts*. Research skills for psychology majors : everything you need to know to get started. <http://my.fit.edu/~gabrenya>
- Gallup (2013). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes : 2012 Q¹² item level meta-analysis*. Gallup world headquarters. Washington, USA.
- Galtung, J. (1958). *Theories of conflict : definitions, dimensions, negations and formations*. Columbia university, USA. <http://www.transcend.org>
- Gardiner, J.J. (2006). *Transactional, transformational and transcendent leadership : metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance*. Kravis Leadership Institute Leadership Review, vol. 6, 2006. pp. 62-76.
- Gastil, J. (1994). *A definition and illustration of democratic leadership*. Human relations vol. 47 no. 8. The Tavistock Institute. London, UK. <http://www.la1.psu.edu/cas/jgastil/pdfs>
- Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A. and Hijazi, S.T. (2011). *Transformational leadership, employee engagement and performance : mediating effect of psychological ownership*. African journal of business management. University of Central Punjabi, PAKISTAN.
- 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>
- Gliem, J.A. and Gliem, R.R. (2003). *Calculating, interpreting and reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type scales*. 2003 Midwest research to practice conference in adult, continuing, and community education.
- Golafshani, N. (2003). *Understanding reliability and validity in qualitative research*. The qualitative report. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

- 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/northouseintro2e/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.
- Govitvatana, W.V. (2001). *Generation gap in the workplace between baby boomers and generation x*. Research paper. University of Winconsin-Stout, USA.
- Graham, J.W. (1995). *Leadership, moral development and citizenship behavior*. Business ethics quarterly : ethics and leadership. Philosophy documentation centre, USA.
- Gray, E.C. and Williams, J.A. (2012). *Retail managers : laissez-faire leadership is synonymous with unsuccessful conflict management styles*. Open journal of leadership vol. 1 no. 3, pp. 13-16. Scientific research. www.SciRP.org
- Green, C. (2007). *Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles : impact on relationship quality*. International journal of conflict management. Emerald group publishing limited. Texas, USA.
- Griffin, M.A., Parker, S.K. and Neal, A. (2008). *Is behavioral engagement a distinct and useful construct?*. Behavioral engagement. Industrial and organizational psychology : perspectives on science and practice, vol 1. issue 1.
- Gutt, E-A. (1989). *Translation and relevance*. Ph.D. thesis of University of London. <http://discovery.ucl.ac.uk>
- Hafiz Abdur Rashid, Ammar Asad and Mian Muhammad Ashraf (2011). *Factors persuading employee engagement and linkage of EE to personal & organizational performance*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Institute of interdisciplinary business research. ijrb.webs.com. Lahore, PAKISTAN.
- Haid, M. and Sims, J. (2009). *Employee engagement : Maximizing organizational performance*. Leadership insights. Right management inc. Philadelphia, USA. www.right.com
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM : indeed a silver bullet*. Journal of marketing theory and practice. M.E. sharpe inc.
- Half, R. (2011). *Survey generation y : a new generation in the workforce*. Robert Half international. www.roberthalf.nl

- Half, R. (2010). *Generations : what the different generations want and how they want it*. Generational leadership. Robert Half international. www.roberthalf.nl
- Hall, J., Johnson, S. Wysocki, A. and Kepner, K. (2012). *Transformational leadership : the transformation of managers and associates*. Article of University of Florida. <https://edis.ifas.ufl.edu>
- Hall, R.J., Snell, A.F. and Foust, M.S. (1999). *Item parceling strategies in SEM : investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs*. Organizational research method. Sage publications inc. Akron, USA.
- Hamad, A.A. (2005). *The reconceptualisation of conflict management*. An interdisciplinary journal. Emirate Centre for Strategic Studies. UAE. www.peacestudiesjournal.org.uk.
- Hansen, S.D. (2011). *Ethical leadership : A multifoci social exchange perspective*. The journal of business inquiry. Washington university, USA.
- Harbaugh, E.R. (2010). *The effect of personality styles (level of introversion-extroversion) on social media use*. The elon journal of undergraduate research in communications. Elon University, USA.
- Harkness, J.A. and Schoua-Glusberg, A. (1998). *Questionnaire in translation*. ZUMA-Nachrichten Spezial, January 1998. <http://isites.harvard.edu/fs>
- Hartog, D.N.D., Muijen, J.J.V. and Koopman, P.L. (1997). *Transactional versus transformational leadership : an analysis of the MLQ*. Journal of occupational and organizational psychology. The British psychological society. Great Britain.
- Hassan, A. and Ahmed, F. (2011). *Authentic Leadership, Trust and Work Engagement*. International Journal of Human and Social Sciences.
- Hayes, A.F. and Preacher, K.J. (2013). *Statistical mediation analysis with a multi-categorical independent variable*. Multivariate behavioral research. Psychology press. USA. www.fhayes.com
- Hayes, A.F. and Preacher, K.J. (2010). *Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear*. Multivariate behavioral research. Psychology press. USA
- Heathfield, S.M. (2010). *Employee involvement : definitions and examples*. About.com. http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee_inv.htm
- Hendel, T., Fish, M. and Galon, V. (2005). *Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals*. Journal of nursing management. Blackwell publishing ltd. <http://www.hadassah.org.il/>
- Hewlett, S.A., Sherbin, L. and Sumberg, K. (2009). *How gen y and boomers will reshape your agenda*. Harvard business review. <http://hbr.org/2009/07>

- Hockey, J. and Ley, I. (2010). *Leading for engagement : how senior leaders engage their people*. National school of government, UK.
- Holbrook, A.L., Krosnick, J.A. and Pfent, A. (2008). *Chapter 23 : The Causes and Consequences of Response Rates in Surveys by the News Media and Government Contractor Survey Research Firms¹*. John Wiley & sons inc.
- Holwerda, J. (2006). *Old wine in new bottles?. Employee engagement and the bottom line*. Centre for advanced human resource studies (CAHRS). Cornell university. New York, USA. <https://est05.esalestrack.com>
- Hood, J.D. (2008). *Transformational and transactional leadership styles : an exploratory investigation of traditional and nontraditional student perceptions*. Proquest information and learning company. USA.
- Hopkins, K.D. (1998). *Educational and psychological measurement and evaluation 8th. ed*. Library of congress cataloging-in-publication data. USA.
- Hopkins, W.G. (2008). *Quantitative research design*. Sportscience journal.sportsci.org. Auckland, NEW ZEALAND.
- House, R.J. (1996). *Path-goal theory of leadership : lessons, legacy and a reformulated theory*. Leadership quarterly. JA1 press inc. Philadelphia, USA.
- Hoyle, J.R. (2006). *Leadership styles*. Encyclopedia of educational leadership and administration. California, USA.
- Hua, N.C. (2010). *Zaman inflasi tinggi (I) : kesan rantaian kenaikan harga minyak*. Merdeka review. http://www.merdeka-review.com/bm/news_v2.php?n=10562
- Hutchings, K. and McGuire, D. (2006). *Organization diversity and intergenerational conflict : human resource solution for achieving organization generation interaction*. Academy of human resource development conference. Ohio, USA.
- Iacobucci, D. and Duhachek, A. (2003). *Advancing alpha : measuring reliability with confidence*. Methodological article. Journal of consumer psychology. Lawrence Erlbaum associates inc. USA.
- Iacobucci, D., Saldanha, N. and Deng, X. (2007). *A meditation on mediation : evidence that structural equations models perform better than regressions*. Journal of consumer psychology. Lawrence Erlbaum associates inc. USA.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007). *Leader-member exchange and citizenship behavior : a meta-analysis*. Journal of applied psychology. American psychological association. Michigan state university, USA.
- Islam, T., Khan, S.U.R., Aamir, M., Ahmed, I., Ungku Ahmad, U.N.K. dan Shaukat, M.Z. (2012). *Moderating role of HRD practices between employee's engagement and citizenship behaviors*. Middle-east journal of scientific research. IDOSI publications.

- Jabatan Perdana Menteri (2012). *Ministerial key result areas*. Government transformation programme. Chapter 10 - Annual report 2012.
- Jabatan Perdana Menteri (2010). *Lima teras misi nasional*. Unit perancang ekonomi. <http://www.epu.gov.my/5thrust>
- Jabatan Perdana Menteri (1 April 1991). *Garis panduan mengenai strategi-strategi peningkatan kualiti dalam perkhidmatan awam*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4 Tahun 1991. MALAYSIA.
- Jabatan Perdana Menteri (1 Julai 1991). *Panduan mengenai peningkatan produktiviti dalam perkhidmatan awam*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 6 Tahun 1991. MALAYSIA.
- Jabatan Perkhidmatan Awam (28 Oktober 2011). *Panduan penggunaan bahasa kebangsaan dalam perkhidmatan awam*. Pekeliling Perkhidmatan Bil. 9 Tahun 2011. MALAYSIA.
- Jabatan Perkhidmatan Awam (29 Mac 2007). *Pelaksanaan waktu bekerja berperingkat di semua agensi kerajaan persekutuan*. Pekeliling Perkhidmatan Bil. 2 Tahun 2007. MALAYSIA.
- Jabatan Perkhidmatan Awam (20 Ogos 2002). *Pelaksanaan sistem saraan malaysia bagi anggota perkhidmatan awam persekutuan*. Pekeliling Perkhidmatan Bil. 4 Tahun 2002. MALAYSIA.
- Jabatan Tenaga Kerja Semenanjung Malaysia (2009). *Garis panduan pengurusan pemberhentian pekerja (kegunaan majikan dan pekerja)*. <http://jtksm.mohr.gov.my>
- Jackson, D.V. (2011). *Perception is reality : your strengths matter*. Journal of leadership education. Liberty university. Georgia, USA.
- Jacobsen, D. (2013). *The evolution of workplace psychology*. Talent management. Globoforce. <http://www.globoforce.com/gfblog/2013/the-evolution-of-workplace-psychology-2/>
- Jaggi, S. (2011). *Descriptive statistics and exploratory data analysis*. Indian agricultural statistics research institute article. <http://iasri.res.in>
- Jamieson, D.W. and Thomas, K.W. (1974). *Power and conflict in the student-teacher relationship*. The journal of applied behavioral science. http://neves.paginas.sapo.pt/Jamieson_Thomas_esquema_conflito.pdf
- Jaros, S. (2007). *Meyer and Allen model of organizational commitment : measurement issues*. The Icfai journal of organizational behavior vol VI no. 4. The Icfai University press. Louisiana, USA.
- Jayasingam, S. and Moey, Y.C. (2009). *Leadership style and perception of effectiveness : enlightening Malaysian managers*. Asian social science vol. 5 no. 2. MALAYSIA. www.ccsenet.org/journal.htm

- Jiao, C., Richards, D.A. and Zhang, K. (2010). *Leadership and organizational citizenship behavior : OCB-specific meanings as mediators*. Journal of business psychology. Springer, CHINA.
- Jiixin Wu and McCaughey, D. (2011). *Behavioral engagement : how can you measure it?*. McNair journal. The Pennsylvania state university. USA.
- 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 AAAE research conference. USA.
- Jones, G.R. (2007). *Chapter 14 : Managing conflict, power and politics*. Organizational theory, design and change 5th. Ed. Prentice Hall.
- Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004). *Transformational and transactional leadership : a meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, American Psychological Association.
- Jurek, S.J. and Scime, A. (2013). *Achieving democratic leadership : a data-mined prescription*. Social science quarterly. Southwestern social science association. USA.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). *The balanced scorecard : measures that drive performance*. The high-performance organization. Harvard business review. Harvard business school publishing. USA.
- Karam, C.M. (2011). *Good organizational soldiers : conflict-related stress predicts citizenship behavior*. International journal of conflict management. Emerald group publishing limited. Beirut, LEBANON.
- Karp, H.B. and Sirias, D. (2001). *Generational conflict a new paradigm for teams of the 21st century*. Gestalt review. The analytic press. <http://www.gisc.org/gestaltreview/documents/>
- Keller, K.M. (2009). *Power conflict : struggles for intergroup control and dominance*. Thesis. University of Maryland, USA.
- Kementerian Kewangan Malaysia (2011). *Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 2011 : Garis panduan bagi penyediaan cadangan anggaran perbelanjaan tahun 2012 dan 2013*. Putrajaya, MALAYSIA.
- Kementerian Kewangan Malaysia (2008). *Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 7 Tahun 2008 : Garis panduan bagi perbelanjaan secara berhemah*. Putrajaya, MALAYSIA.
- Kementerian Kewangan Malaysia (2008). *Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 9 Tahun 2008 : Langkah untuk mengurangkan perbelanjaan awam*. Putrajaya, MALAYSIA.
- Kenexa (2012). *Trait, state and behavioural - and their impact on driving high performance*. Kenexa thought leadership. White paper. www.kenexa.com

- Kenny, D.A. (2013). *SEM : mediation*. <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>
- Kenny, D.A. (2011). *SEM identification : overview*. <http://davidakenny.net/cm/identify.htm>
- Ketua Setiausaha Negara (9 Mac 2007). *Usaha bagi mempertingkatkan tadbir urus dalam sektor awam*. Surat arahan daripada pejabat Ketua Setiausaha Negara. MALAYSIA.
- Khan, M.E., Anker, M., Patel, B.C., Barge, S., Sadhwani and Kohle, R. (1991). *The use of focus groups in social and behavioural research : some methodological issues*. World health statistic quarter 44. <http://courseweb.edteched.uottawa.ca>
- Kim, J-S., Kaye, J. and Wright, L.K. (2001). *Moderating and mediating effects in causal models*. Issues in mental health nursing. Taylor & Francis
- Kitambara, M.J. (2008). *A comparison of simple random sampling and stratified random sampling*. South Africa. <http://www.statssa.gov.za>
- Kitchenham, B. and Pflieger, S.L. (2003). *Principles of survey research - part 6 : data analysis*. Software engineering notes vol. 28 no. 2. UK.
- Konorti, E. (2008). *The 3d transformational leadership model*. The journal of American academy of business, Cambridge. <http://www.amsconsulting.ca/articles/transformational>
- Kontakos, A.M. (2008). *'Seeing clearly' : employee engagement and line of sight*. Centre for advanced human resource studies (CAHRS), Cornell university. USA. <https://est05.esalestrack.com>
- Klute, M.M. (2008). *Estart validation study*. Final report : executive summary. <http://www.piton.org/Documents/ESTART>
- Kolenikov, S. (2010). *Clustered-stratified random sampling. Cross validated*. Columbia, USA. <http://stats.stackexchange.com/clustered-stratified-random-sampling>
- Krauss, R.M. and Morsella, E. (2000). *Communication and conflict*. Morton Deutsch and Peter T. Coleman, eds., The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. and Truss, K. (2008). *Employee engagement : a literature review*. Working paper series no. 19. Kingston university. UK.
- Kuschnerreit, F. (1990). *Improving the accuracy of biodata questionnaires*. Thesis. Royal Roads Military College, The University of New Brunswick.
- 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. Thesis. School of management. Queensland university of technology.

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.

Larkin, E. (2010). *Employee engagement : a challenge*. Article. The NGO world. www.pakspectator.com

Latham, J.R. (2013). *A framework for leading the transformation to performance excellence part II : ceo perspectives on leadership behaviors, individual leader characteristics and organizational culture vol. 20*. www.asq.org

Lawler, E.J. (2001). *An affect theory of social exchange*. DigitalCommons@ILR. Cornell university. USA.

Lee, K.L. (2008). *An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction*. International journal of business and management. MALAYSIA.

Leedy, P.D. and Ormrod, J.E. (2010). *Practical research : planning and design. 9th Ed.* Pearson education inc. New Jersey, USA.

Lei, P-W. and Wu, Q. (2007). *Introduction to structural equation modeling : issues and practical considerations*. An NCME instructional module. Instructional topics in educational measurement (ITEMS). USA.

LePine, J.A., Erez, A. and Johnson, D.E. (2002). *The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : a critical review and meta-analysis*. Journal of applied psychology. American psychological association inc. USA.

Lester, C.N. (1975). *Leadership styles - a key to effectiveness*. Journal of extension. <http://www.joe.org/joe/1975november/1975-6-a1.pdf>

Leung, W-C. (2001). *How to design a questionnaire*. Education. StudentBMJ vol.6. www.studentbmj.com

Lieli Suharti and Dendy Suliyanto (2012). *The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty*. World review of business research vol. 2 no. 5. INDONESIA

Lievens, F., Van Geit, P. and Coetsier, P. (1997). *Identification of transformational leadership qualities : an examination of potential biases*. European journal of work and organizational psychology. Psychology press ltd.

Likert, R. (1947). *Kurt Lewin : a pioneer in human relations research*. Michigan, USA. <http://deepblue.lib.umich.edu>

- Lim, J.M-H. (2008). *Indicating significance of current research : pedagogical implications of a genre analysis for dissertation writing*. The open applied linguistics journal. Bentham open. University of Sabah, MALAYSIA.
- Lippstreu, M. (2010). *Revisiting fundamental concepts of transformational leadership theory : a closer look at follower developmental processes*. PhD thesis of Georgia Institute of Technology. <https://smartech.gatech.edu>
- Little, B. and Little, P. (2006). *Employee engagement : conceptual issues*. Journal of organizational culture, communications and conflict. Western Carolina university, USA.
- Little, T.D., Card, N.A., Bovaird, J.A., Preacher, K.J. and Crandall, C.S. (2007). *Structural equation modeling of mediation and moderation with contextual factors*. Chapter nine. <http://kuscholarworks.ku.edu/dspace/bitstream>
- Little, T.D., Cunningham, W.A. and Shahar, G. (2002). *To parcel or not to parcel : exploring the question, weighing the merits*. Structural equation modeling. Lawrence Erlbaum associates inc. USA.
- Lockwood, N.R. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage : HR's strategic role*. SHRM research quarterly. Society for human resource management. USA
- Lovaglia, M.J. (2007). *Social exchange theory*. Blackwell encyclopedia of sociology. Blackwell publishing inc. USA.
- Lum, T. (2008). *Social exchange theory : the maker and breaker of relationships*. Na mana'o vol. 1 no. 1. University of Hawaii, USA.
- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008). *The Meaning of employee engagement*. Industrial and Organizational Psychology, copyright from Society for Industrial and Organizational Psychology
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, S.A. (2009). *Employee engagement : tools for analysis, practice and competitive advantage*. Talent management essentials. Valtera corporations. John Wiley and Sons. UK.
- Mackie, G. (2004). *Schumpeter's leadership democracy*. Article. University of California, USA.
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J. and Fritz, M.S. (2007). *Mediation analysis*. The annual review of psychology. Arizona, USA. <http://psych.annualreviews.org>
- Macky, K., Gardner, D. and Forsyth, S. (2008). *Generational differences at work : introduction and overview*. Journal of managerial psychology. Emerald group publishing limited.

- MacLeod, K. (2012). *Laissez-faire leadership*. Kristy MacLeod's leadership. <https://sites.google.com/site/kirstymacleodsladership/home/task-1/different-types-of-leadership/laissez-faire-leadership>
- MacLeod, D. and Clarke, N. (2009). *Engaging for success : enhancing performance through employee engagement*. A report to government. UK.
- MAMPU (2009). *Memacu transformasi*. Seksyen Pembangunan Dasar, Bahagian Transformasi Sektor Awam, MALAYSIA.
- Mani, V. (2011). *Analysis of Employee Engagement and its Predictors*. International Journal of Human Resource Studies. Tamil Nadu, INDIA.
- Mansoor, N., Aslam, H.D., Javad, T. and Ashraf, F. (2012). *Exploring Organizational Citizenship Behavior and its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resource Management in Organizations*. Mediterranean Journal of Social Sciences. PAKISTAN.
- Marcum, J.W. (2011). *The meaning of engagement. Engaging the future through inquiry and learning*. <http://jameswmarcum.com/the-meaning-of-engagement>
- Marinova, S.V., Moon, H. and Van Dyne, L. (2010). *Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles*. Human relations. The Tavistock Institute. Sage publications.
- Markos, S. and M.S. Sridevi (2010). *Employee Engagement: The key to improving performance*. International journal of business and management. Canadian centre of science and education, CANADA.
- Masruri, M. (2003). *Malaysia : krisis ekonomi dan langkah menanganinya*. Forum ekonomi pelajar institusi pendidikan tinggi bersama Majlis Tindakan Ekonomi Negara (MTEN). Kuala Lumpur, MALAYSIA.
- Matin, H.Z., Jandaghi, G., Karimi, F.H. and Hamidzadeh, A. (2010). *Relationship between interpersonal communication skills and organizational commitment (case study : Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran)*. European journal of social sciences. IRAN.
- Matveev, A. and Lvina, E. (2007). *Effective transformational leadership across cultures : the role of cross-cultural communication competence*. Communication in the 21st. century : expanding roots, exploring visions. WCA 2007 Conference, Brisbane.
- May-Chiu Lo and T. Ramayah (2009). *Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia*. International business research. MALAYSIA. www.ccsenet.org/journal.html
- Maylett, T.M. and Riboldi, J.M. (2008). *The three essential components of employee engagement : understanding the role of motivation, satisfaction and*

effectiveness in driving engagement and increasing organization performance. White paper. DecisionWise inc. www.decwise.com

McBride, M. and Skaperdas, S. (2009). *Conflict, settlement and the shadow of the future.* California, USA.
<http://www.socsci.uci.edu/~sskaperd/McBrideSkaperdas0509.pdf>

McGuire, J.B., Palus, C.J., Pasmore, W. and Rhodes, G.B. (2009). *Transforming your organization.* Global organizational development white paper series. Centre for creative leadership. USA. www.ccl.org

Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martinez, I. and Guerra, J.M. (2005). *Types of intragroup conflict and affective reactions.* Journal of managerial psychology. Emerald group publishing limited.
www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm.

Meier, J. and Crocker, M. (2010). *Generation y in the workplace : managerial challenges.* The journal of human resources and adult learning. USA.
<http://www.hraljournal.com>

Merrill, R.M., Aldana, S.G., Pope, J.E., Anderson, D.R., Coberley, C.R., Grossmeier, J.J. and Whitmer, R.W. (2013). *Self-rated job performance and absenteeism according to employee engagement, health behaviors, and physical health.* Journal of environmental medicine. American college of occupational and environmental medicine. USA.

Mester, C., Visser, D., Roodt, G. and Kellerman, R. (2003). *Leadership style and its relation to employee attitude and behaviour.* SA journal of industrial psychology.

Metzler, J.M. (2006). *The relationship between leadership styles and employee engagement.* Master's theses and graduate research. San Jose State University. USA.

Miller, M.J. (2007). *Graduate research method : reliability and validity.* Western international university.
http://michaeljmillerphd.com/res500_lecturenotes/reliability_and_validity.pdf

Mills, C. (2011). *Optimising employee engagement and conflict management.* Ark group and insideknowledge. UK.

MINDA - Malaysian Directors Academy (2008). *Business and corruption : a question of ownership.* Minda newsletter. Issue No. 1. The graduates BHPD class of 2007. Kuala Lumpur, MALAYSIA.

Mohammad, J., Habib, F.Q. and Alias, M.A. (2011). *Job satisfaction and organizational citizenship behaviour : an empirical study at higher learning institutions.* Asian academy of management journal. University Sains Malaysia.

- Mohapatra, M. and Sharma, B.R. (2010). *Study of employee engagement and its predictors in an Indian public sector undertaking*. Global business review. Sage publications. New Delhi, INDIA.
- Molm, L.D., Collett, J.L. and Schaefer, D.R. (2006). *Conflict and fairness in social exchange*. Social forces vol. 84 no. 4. The university of north Carolina press. University of Arizona, USA.
- Moon, H., Van Dyne, L. and Wrobel, K. (2004). *The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research*. Chapter 1. Handbook of organizational citizenship behavior. Nova science publishers inc.
- Mukhles Al-Ababneh and Lockwood, A. (2008). *The influence of managerial leadership style on employee job satisfaction in Jordanian resort hotels*. Article. <http://epubs.surrey.ac.uk/2870/2/Al-Ababneh>
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F. and Steyer, R. (2003). *(Why) should we use SEM? Pros and cons of Structural Equation Modeling*. Methods of Psychological Research Online 2003. <http://www.mpr-online.de>
- Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar dan Mahmudul Haq (2004). *Organizational citizenship behaviour : its nature and antecedents*. BRAC university journal. BANGLADESH.
- Nagatomi, A. (1999). *Pedagogical implications of negative questions in Japanese*. Thesis of The Ohio State University. <https://etd.ohiolink.edu>
- Naizaro, L.M. (2012). *Theoretical and conceptual framework : chapter 6*. <http://www.slideshare.net/ludymae/chapter-6theoretical-conceptual-framework>
- Natie, D.K. (2006). *The origin of conflicts*. International Inter-religious Federation for World Peace 'IIFWP' Conference. <http://www.sidama.org/documents>
- Nezakati, H., Asgari, O., Karimi, F. and Kohzadi, V. (2010). *Fostering organizational citizenship behavior (OCB) through human resources empowerment (HRE)*. World journal of management vol. 2. USA.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993). *Justice as a mediator of the relationship between method of monitoring and organizational citizenship behavior*. The academy of management journal. New York, USA.
- Noordin Yahaya, Mohammad Aslan Mohammad Taib, Jasmi Ismail, Zainudin Shariff, Azizi Yahaya, Yusof Boon and Sharin Hashim. (2011). *Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers*. African journal of business management. MALAYSIA.
- Norwawi, S. (2010). *Leadership styles - a comparative analysis of PTD officers and DG officers in the Ministry of Education*. Thesis of Victoria University of Wellington.

- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory 3rd*. Ed. Journal of psychoeducational assessment. McGraw Hill. New York, USA.
- Ocker, R.J. and Morand, D. (2002). *Exploring the mediating effect of group development on satisfaction in virtual and mixed-mode environments*. e-service journal. Indiana University press. USA. <http://muse.jhu.edu/journals>
- Oke, A.E., Ogunsami, D.R. and Ogunlana, S. (2012). *Establishing a common ground for the use of structural equation modeling for construction related research studies*. Australasian Journal of Construction Economics and Building.
- Olivier, A. and Rothmann, S. (2007). *Antecedents of work engagement in a multinational oil company*. SA journal of industrial psychology. Potchefstroom, AFRICA.
- Ontario Hospital Association (2012). *The relationship between employee engagement and human capital performance*. Engagement - Human capital performance report. <http://www.grahamlowe.ca/documents/>
- Organ, D.W. (1997). *Organizational citizenship behavior : it's construct clean-up time*. Human performance. Lawrence Erlbaum associates inc. USA.
- Orlan, K.S.C. and DiNatale-Svetnicka, A.V. (2013). *The emerging servant leader : relationships between servant leadership and conflict management style*. Viterbo University article. <http://kristaclementsorlan.wordpress.com>
- Palshikar, K. (2009). *Charismatic leadership*. Article. <http://www.unc.edu/~ketan/documents>
- Parsian, N. and Dunning, T. (2009). *Developing and validating a questionnaire to measure spirituality : a psychometric process*. Global journal of health science. www.ccsenet.org/journal.html
- Pastor, J.C. and Mayo, M. (2006). *Transformational and transactional leadership : an examination of managerial cognition among Spanish upper echelons*. IE working paper. SPAIN. http://www.latienda.ie.edu/working_papers_economia/wp06-13.pdf
- Pathak, M. (2010). *Managing organizational conflict*. Oeconomics of knowledge. New Delhi, INDIA.
- Perrin, T. (2010). *Turbocharging employee engagement : the power of recognition from managers - part 1 : the engagement engine*. Towerswatson.com
- Phillips, J. and Edwards, L. (2009). *Do you what kind of commitment they have?. Managing talent retention* article. <http://media.roiinstitute.net/pdf/Department-Retention-ESMjunjul10.pdf>
- Phillips, R., Maor, D., Cumming-Potvin, W., Roberts, P., Herrington, J., Preston, G., Moore, E., Perry, L. (2011). *Learning analytics and study behaviour : a pilot study*. Full paper of proceedings ascilite 2011 Hobart. <http://www.ascilite.org.au>

- Pike, C.K. and Hudson, W.W. (1998). *Reliability and measurement error in the presence of homogeneity*. <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream>
- Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C. and Besen, E. (2009). *Age and generations : understanding the experiences at workplace*. Research highlights. The Sloan Centre on aging and work at Boston College. <http://www.bc.edu/agingandwork>
- Platteau, E. and Hondeghem, A. (2010). *What can we learn from a generational perspective on age diversity? Exploring intergenerational conflict in the case of Flemish local governments*. Managing diversity. European group for public administration (EGPA) annual conference. Public management institute. Belgium.
- 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.
- Politis, J.D. (2004). *Transformational and transactional leadership predictors of the 'stimulant' determinants to creativity in organisational work environments*. Academic conference ltd. The electronic journal of knowledge management. www.ejkm.com
- Popper, M., Mayselless, O. and Castelnovo, O. (2000). *Transformational leadership and attachment*. Leadership quarterly. Elsevier science inc.
- Porter, S.R. (2004). *Raising response rates : what works?.* New direction for institutional research. Wiley periodicals inc. http://www.atn.edu.au/docs/raising_respons_rates.pdf
- Poshala, P. (2013). *Why oversample when undersampling can do the job?.* Application report of Texas Instruments Incorporated. www.ti.com
- Prendergast, C. and Stole, L. (2001). *Monetizing social exchange*. Chicago, USA. <http://faculty.chicagobooth.edu/lars.stole/papers/mse.pdf>
- Pricewaterhouse coopers (2009). *Malaysia's gen y unplugged*. A 2009 pricewaterhousecoopers survey on millennials at work. MALAYSIA.
- Putrajaya Committee (2010). *Putrajaya committee GLC high performance : GLC transformation programme*. PUTRAJAYA.
- Puybaraud, M. (2010). *Oxygenz country report : Understanding the generation Y in Germany : how would they like to work in 2010*. Global workplace innovation. Johnson control. GERMANY.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004). *Dimensions of transformational leadership : conceptual and empirical extensions*. The leadership quarterly 15. Elsevier inc. AUSTRALIA. www.sciencedirect.com

- Rahim, M.A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. The international journal of conflict management. http://www.negotiationlawblog.com/uploads/file/Organizational_Conflict.pdf
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations 3rd*. Ed. Library of congress cataloging-in-publication data. USA. http://www.untag-smd.ac.id/files/Managing_conflict_in_organizations.pdf
- Rasheed, A., Jehanzeb, K. and Rasheed, M.F. (2013). *An investigation of the antecedents of organizational citizenship behavior : case of Saudi Arabia*. International journal of psychological studies. Canadian center of science and education. www.ccsenet.org.ijps
- Ram, P. and Prabhakar, G.V. (2011). *The role of employee engagement in work-related outcomes*. Interdisciplinary journal of research in business vol 1 issue 3. Amman, JORDAN.
- Reeves, T.C. and Eunjung Oh (2008). *Generational differences*. University of Georgia, USA.
- Reilly, C. and Wrensen, L.B. (2007). *Employee Engagement & Satisfaction Surveys: Implications of High Response Rates & Tips for Increasing Participation*. Spurduto & Associates knowledge network.
- Riggio, R.E. and Reichard, R.J. (2008). *The emotional and social intelligences of effective leadership : an emotional and social skill approach*. Journal of managerial psychology vol 23 no. 2. Emerald group publishing limited. California, USA.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational behaviour 11th*. Ed. Pearson. Prentice hall inc. www.prenhall.com/robbins
- Robertson-Smith, G. and Markwick, C. (2009). *Employee engagement : a review of current thinking*. Report 469. IES HR network. Institute for employment studies. Brighton, UK.
- Rothbard, N.P. (2001). *Enriching and depleting? The dynamics of engagement of work and family roles*. 655/Administrative science quarterly. Cornell university, USA.
- Ruck, K. and Trainor, S. (2012). *Developing internal communication practice that supports employee engagement*. University of Central Lancashire.UK
- Ruddick, G.E. (2009). *Intergenerational leadership communication in the workplace*. Thesis. Clemson University. USA.
- Rugg, G. and Petre, M. (2011). *The unwritten rules of PhD research*.
- Rurkkhum, S. (2010). *The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thai organizations*. Thesis. University of Minnesota, USA.

- Rybarova, D. (2006). *Descriptive and correlational research strategies : chapter 12 and 13*. Department of psychology. University of Arizona, USA.
- Salanova, M. and Schaufeli, W.B. (2008). *A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour*. Article.
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/19134/28619.pdf?sequence=1>
- Saradha, H. (2010). *Employee engagement in relation to organizational citizenship behaviour in information technology organizations*. Thesis. Christ University, Bangalore.
- Schaufeli, W. and Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale (UWES). Preliminary manual. Occupational health psychology unit. Utrecht university, Netherlands.
- 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
- Schreiber, J.B., Nora, A., Stage, F.K., Barlow, E.A. and King, J. (2006). *Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis result : a review*. The journal of educational research. Heldref publications. USA.
- Schroeder, T. (2003). *Explaining organizational citizenship behavior : a critical review of the social exchange perspective*. Article. Case Western Reserve University. USA.
- Schutt, R.K. (2011). *Investigating the social world : the process and practice of research 7th Ed. - Chapter 5 : sampling*. SAGE publications.
<http://www.sagepub.com>
- Serrat, O. (2010). *Informal authority in the workplace*. Article. Cornell university ILR school. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>
- Shadmehr, M. and Bernhardt, D. (2007). *Leadership in revolution : sacrifice, coercion and radicalism*.
<http://moya.bus.miami.edu/LeadershipInRevolution.pdf>
- Sharma, L.K. (2012). *Analyzing role of occupational stress in employee engagement*. KKIMRC IJRHRM. http://files/Human_ResourcesManagement2
- Shaver, J.M. (2005). *Testing for mediating variables in management research : concerns, implications and alternative strategies*. Journal of management. Southern management associations. USA
- Shibru, B. and Darshan, G.M. (2011). *Transformational leadership and its relationship with subordinate satisfaction with the leader (The case of leather industry in Ethiopia)*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Institute of interdisciplinary business research. ijcrb.webs.com

- Shore, L.M. and Martin, H.J. (1989). *Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions*. Human relations vol. 42 no. 7. Georgia, USA.
- Shuck, M.B. (2010). *Employee engagement : an examination of antecedent and outcome variables*. Thesis. Florida International University, USA.
- Shuck, M.B., Rocco, T.S. and Albornoz, C.A. (2010). *Exploring employee engagement from the employee perspective : implication for hrd*. Journal of european industrial training. Emerald group publishing limited. 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.
- Simic, I. (1999). *Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes*. The scientific journal FACT UNIVERSITATIS. Series economic and organization, pp. 49-55. Yugoslavia. Facta.junis.ac.rc.
- Sinclair, M. (2007). *Editorial : A guide to understanding theoretical and conceptual frameworks*. The Royal College of Midwives. Evidence based midwifery.
- 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.
- Slabbert, A.D. (2004). *Conflict management styles in traditional organizations*. *The social science journal* 41. Elsevier inc. www.sciencedirect.com
- Smith, R.A. (2002). *Race, gender and authority in the workplace : theory and research*. Annual review of sociology. www.jstor.org/stable/3069251
- Smola, K.W. and Sutton, C.D. (2002). *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. Journal of organizational behavior. Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
- Speakman, J. and Ryals, L. (2009). *A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes*. International journal of conflict management. Emerald group publishing limited. UK.
- Souren, C. (2006). *The efficiency of a cooling-off period*. Thesis. Erasmus programme. Europe. http://www.emle.org/_data/Claire_Souren
- Stone, A.G. and Patterson, K. (2005). *The history of leadership focus*. Article. School of leadership studies. Regent University, USA.
- Stroul, N. (1998). *Issue : Managing the conflict : gen-xers and their boomer managers*. Human resource professional. Florida, USA.

- Suhr, D. (2006). *The basics of structural equation modeling*. University of Northern Colorado. <http://www.lexjansen.com/wuss/2006/tutorials/tut-suhr.pdf>
- Sullivan, M. (2008). *Algebra and trigonometry 8th. Ed.: Part 2 - descriptive statistics*. Pearson.
- Sun, C.W. (2010). *Questionnaire translation and psychometric properties evaluation*. Petaling Jaya, Malaysia.
- Szpunar, M. (2008). *How to increase the percentage of respondents in Internet research - facts and myths about online surveys*. New direction for institutional research. Wiley periodicals inc. <http://www.atn.edu.au/docs/raisingresponserates.pdf>
- Tafvelin, S. (2013). *The transformational leadership process : antecedents, mechanisms and outcomes in the social services*. Department of psychology UMEA, Sweden. <http://umu.diva-portal.org>
- Tan, C. (2012). *The aging workforce in Singapore : managing intergenerational issues of generation y and baby boomers at the workplace*. Civil service college. Singapore government. <http://www.cscollege.gov.sg>
- Tarsik, N.F., Ahmad Kassim, N. and Nasharudin, N. (2014). *Transformational, transactional or laissez-faire : what styles do university librarians practice?* Journal of organizational management studies. Vol. 2014 (2014), Article ID 194100, DOI : 10.5171/2014.194100. <http://www.ibimapublishing.com>
- Taylor-Powell, E. (1998). *Sampling. Program development and evaluation*. University of Wisconsin-Extension.
- Taylor-Powell, E. and Hermann, C. (2000). *Collecting evaluation data : surveys. Program development and evaluation*. <http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/G3658-10.PDF>
- Tella, A. and Ayeni, C.O. (2007). *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Library philosophy and practice 2007. AFRICA.
- Telekom Malaysia Berhad (2010). *Workplace : connect, communicate, collaborate*. Sustainability report 2010.
- Thiagarajan, B. and Kubendran, V. (2012). *An empirical study on organizational citizenship behavior in private sector banks in Tamilnadu*. Interdisciplinary journal of contemporary research in business vol. 4 no. 1. Institute of interdisciplinary business research. ijcrb.webs.com
- Thompson, R. (2013). *Ministry key performance indicators (KPIs)*. Cloud4Ministry. <http://cloud4ministry.com/ministry-key-performance-indicators-kpis/>
- Tolbize, A. (2008). *Generation differences in the workplace*. Article. Research and training centre on community living. University of Minnesota, USA.

- Trevor, J., Hill, R. (2012). *Developing transformational leadership capability in Building Towers of Babel?*. Developing leaders : executive education in practice. Issue 9. pp. 42-47 <https://www.jbs.cam.ac.uk>
- Trochim, W.M.K. (2006). *Probability sampling*. Research methods knowledge base. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampprob.php>
- Trzesniewski, K.H. and Donnellan, M.B. (2010). *Rethinking "Generation Me": a study of cohort effects from 1976-2006*. Perspectives on psychological science. SAGE publications. Canada, USA.
- Tse, H.H.M., Dasborough, M.T. and Ashkanasy, N.M. (2006). *A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work*. Interpersonal exchange relationship. Leadership quarterly. Florida, USA.
- Turkalj, Z., Fosic, I., Dujak, D. and (). Conflict management in organization. Article. J.J. Strossmayer University. Osijek, Croatia.
- Uhl-Bien, M. and Maslyn, J.M. (2003). *Reciprocity in manager-subordinate relationships : components, configurations and outcomes*. Journal of management. Sage publications. DigitalCommons@University of Nebraska-Lincoln. USA.
- Upreti, B.R. (2008). *Framework for management of post-conflict transition in Nepal : some issues and concerns*. Article. Democracy and post-conflict management seminar. Kathmandu, NEPAL.
- Ram, P. and Prabhakar, G.V. (2011). *An enquiry into the mediatory role of employee engagement : evidence from the hotel industry in Jordan*. Far east journal of psychology and business. Vol. 5 No. 2. JORDAN.
- Rana, N. and Chhabra, N.L. (2011). *Employee engagement : a primer for strategic human resource management*. Asian journal of research in business economics and management. New Delhi, INDIA.
- Rattray, J. and Jones, M.C. (2007). *Issues in clinical nursing : essential elements of questionnaire design and development*. Journal of clinical nursing. Blackwell publishing ltd. UK.
- Rennekamp, R.A. and Nall, M.A. (2009). *Using focus groups in program development and evaluation*. UK cooperative extension service. Kentucky, USA.
- Robertson, I. (2012). *The importance of employee engagement in difficult times*. Public leaders network. <http://www.guardian.co.uk/public-leaders-network/2012/may/03/importance-employee-engagement-difficult-times>
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). *The drives of employee engagement*. Institut for employment studies. Birington, UK.
- Ruddick, G.E. (2009). *Intergenerational leadership communication in the workplace*. Thesis. Clemson university, USA.

- Rurkkhum, S. (2011). *The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations*. Dissertation. University of Minnesota, USA.
- Saks, A.M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of managerial psychology. Emerald group publishing limited. Toronto, CANADA.
- Schnurman, M. (2011). *How managers can resolve workplace conflicts effectively*. http://www.nj.com/business/index.ssf/2011/11/resolving_workplace_conflicts.html
- Searle, M.S. (1990). *Social exchange theory as a framework for understanding ceasing participation in organized leisure activities*. Sixth Canadian congress on leisure research. Ontario research council on leisure. Ontario, CANADA.
- Shaik Roslinah Bux dan Hazlizayanti Othman (2010). *Talent management practices at government linked companies (GLC) II*. Malaysia productivity cooperation (MPC). MALAYSIA.
- Sheahan, P. (2005). *Generation Y : surviving (and thriving) with generation y at work*. National library of Australia cataloging-in-publication data. AUSTRALIA.
- Shih, Y. C. (2012). *Millennials in the workplace : a conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles*. International journal of human resource studies. Macrothink institute. USA. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs>
- Shuck, B. (2011). *Integrative literature review : four emerging perspectives of employee engagement : an integrative literature review*. Human resource development review. Sage publications, USA.
- Shuck, B. and Herd, A.M. (2012). *Employee engagement and leadership : exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD*. Human resource development review. Sage publications, USA.
- Shrivastava, P. dan Mitroff, I.I. (1984). *Enhancing Organizational Research Utilization : The Role of Decision Makers' Assumptions*. Academy of management review. USA.
- Simon, M. (2011). *Assumptions, limitations and delimitations*. Dissertation and scholarly research : recipes for success. USA.
- Stewart, G. and Stewart, D. (2008). *Engage : the leader's role in employee engagement*. GettyandDarryl.com. <http://www.amm.mb.ca/PDF/Presentations/MOS08>
- Stroud, R.N. (2009). *The relationship between leadership competence and employee engagement*. Thesis. The state university of new jersey, USA.

- Susaeta, L., Pin, J.R., Idrovo, S., Belizon, M.J., Espejo, A., Gallifa, A., Aguirre, M. and Pedrozo, E.A. (2011). *Generation of culture? Work attitude drivers : an analysis in Latin America and Iberian countries*. University of Navarra, Barcelona, SPAIN.
- Synodinos, N.E. (2003). *The “art” of questionnaire construction : Some important considerations for manufacturing studies*. Integrated Manufacturing Systems article. University of Hawaii, USA.
- Taborda, J. (2013). *Malaysia annual inflation rate up to 1.6% in March*. Department of Statistic Malaysia. <http://www.tradingeconomics.com/malaysia/inflation-cpi>
- Tastan, M. and Yilmaz, K. (2008). *Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish*. Education and science 2008.
- Tent, J. (2008). *Writing your dissertation : a guide*. Macquarie University, Australia. <http://ling.mq.edu.au>
- The Scottish Government (2007). *Engagement in the Public Sector : A Review of Literature - Chapter 2 : evolution and definition of employee engagement*. <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2007/05/09111348/3>
- Tiwari, S. (2011). *Employee engagement - the key to organizational success*. Academy for professional excellence. Kolkata.
- Tomlinson, G. (2010). *Building a culture of high employee engagement*. Strategic human resource review. pp. 25-31. Emerald group publishing limited. Weybridge, UK.
- Townsend, P. and Gebhardt, J. (2008). *Employee engagement - completely*. Human resource management international digest. Emerald group publishing limited. USA.
- Trudel, J. and Reio Jr., T.G. (2011). *Managing workplace incivility : the role of conflict management styles-antecedent or antidote?*. Human resource development quarterly. Wiley online library, USA.
- Tulkarj, Z., Fosic, I. and Dujak, D. (2008). *Conflict management in organization*. J.J. strossmayer university. Osijek, Croatia.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. and Lance, C.E. (2010). *Generational differences in work values : leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*. Journal of management. Southern management association. Sage publications.
- Valente, P. (2010). *Census taking in Europe : how are populations counted in 2010?*. Population and societies 467. Bulletin mensuel d'information de l'institut national d'etudes demographiques. www.ined.fr/en
- Vance, R.J. (2006). *Employee engagement and commitment : A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*.

Society for human resource management article. SHRM foundation's effective practice guidelines. USA.

Van Elst, H. (2012). *Foundations of descriptive and inferential statistics*. Lecture notes. Karlshochschule International University.

Van Teijlingen, E.R. and Hundley, V. (2002). *The importance of pilot studies*. Sociology at survey. University of Surrey, UK. <http://sru.soc.surrey.ac.uk>

Van Voorhis, C.R.W. and Morgan, B.L. (2007). *Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes*. Tutorials in quantitative methods for psychology. USA.

Vazirani, N. (2007). *Employee engagement*. Working paper series 05/07. College of management studies. Nerul, INDIA.

Vazquez, E. (2009). *Managing conflict across generations in the workplace*. Thesis. Massachusetts institute of technology, USA.

Verma, V.K. (1998). *Conflict management*. The project management institute project management handbook ed. Jeffrey Pinto

Vermunt, R. and Tornblom, K.J. (2010). *Introduction of distributive and procedural justice*. Lund humpries, UK. <http://www.lundhumphries.co.uk/>

Vestergaard, B., Helvard, E., dan Sorensen, A.R. (2011). *Conflict resolution - working with conflict*. Article. Danish centre for conflict resolution. DENMARK.

Wall Jr., J.A. and Callister, R.R. (1995). *Conflict and its management*. Journal of management. Sage publications. USA.

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/>

Waters, J. (2010). *Correlational research*. Research guidelines for students. Capalino university. CANADA.

Welch, M. (2011). *The evolution of the employee engagement concept : communication implications*. Corporate communication : an international journal. Emerald group publishing limited. UK.

Wellins, R.S., Bernthal, P. and Phelps, M. (2011). *Employee engagement : the key to realizing competitive advantage*. Development dimensions international inc. USA.

Westen, D. and Rosenthal, R. (2003). *Quantifying construct validity : two simple measures*. Journal of personality and social psychology. American psychological association inc. USA.

- Westerman, J.W. and Yamamura, J.H. (2006). *Generational preferences for work environment fit : effects on employee outcomes*. Career development international. Emerald group publishing limited.
- Westland, J.C. (2010). *Lower bounds on sample size in structural equation modeling*. Electronic commerce research and applications. Chicago, USA.
- White House (2006). *Office of management and budget standards and guidelines for statistical surveys*. <http://www.whitehouse.gov>
- Wildermuth, C.M.S. and Pauken, P.D. (2008). *A perfect match : decoding employee engagement - Part 1 : engaging cultures and leaders*. Industrial and commercial training journal. Emerald group publishing limited. USA.
- Wiley, J.W. (2012). *Beyond engagement : the definitive guide to employee surveys and organizational performance*. The kenexa high performance institute. www.khpi.com
- William, M.K. (2006). *Philosophy of research : the conceptual framework*. Research methods knowledge base. Alabama State University, USA. <http://libguides.usc.edu>
- Wils, O., Hopp, U., Ropers, N., Vimalarajah, L. dan Zunzer, W. (2010). *The systemic approach to conflict transformation : concept and field of application*. Berghof foundation for peace support. Berlin, Germany.
- Wilson, B.G. (2010). *Love at work : driving employee performance through emotional engagement*. Juice intelligent energy. <http://www.juiceinc.com>
- Wothke, W. (2010). *Introduction to structural equation modeling (SEM) course notes*. SAS institute inc. USA.
- Wyss, N. (2008). *Shaping success : organizational citizenship behavior and its prevalence in athlete versus non-athlete Texas State University student populations*. Thesis. Texas, USA.
- Yahaya, A., Boon, Y., Ramli, J., Baharudin, N.A., Yahaya, N., Ismail, J. dan Shariff. Z. (2011).
The implications of organizational citizenship behavior (OCB) towards the dimensions of learning organization (LO) in organizations in Southern Malaysia. African Journal of Business Management <http://www.academicjournals.org/AJBM>. MALAYSIA.
- Yatyunyong, T. dan Scott, N. (2009). *The integration of social exchange theory and social representations theory : a new perspective on residents' perception research*. Thesis. University of Queensland, AUSTRALIA.
- 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.

- Zafirovski, M. (2005). *Social exchange theory under scrutiny : a positive critique of its economic-behaviourist formulations*. Electronic journal of sociology. Texas, USA. <http://www.sociology.org/content/2005/tier2/SETTheory.pdf>
- 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.
- Zhao, X., Lynch Jr., J.G. and Chen, Q. (2009). *Reconsidering Baron and Kenny : myths and truths about mediation analysis*. Journal of consumer research. https://faculty.fuqua.duke.edu/~jglynch/Essay_Submission.pdf
- Zhu, W., Sosik, J.J., Riggio, R.E. and Yang, B. (2012). *Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification : the role of psychological empowerment*. Leadership and organizational identification article. <http://www.ibam.com>
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. and Diehl, J. (2009). *From engagement to work passion : a deeper understanding of the work passion framework*. The leadership difference article. The Ken Blanchard Companies. Canada, USA.