

HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN, PRESTASI KERJA, KEPUASAN KERJA DAN NIAT MELETAKKAN JAWATAN DALAM KALANGAN KAKITANGAN AKADEMIK POLITEKNIK DI MALAYSIA

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP, JOB PERFORMANCE, JOB SATISFACTION AND INTENTIONS TO QUIT AMONG POLYTECHNIC ACADEMIC STAFF IN MALAYSIA

**Syarifah Hanum Binti Ali^{1*}, Arsiyah Binti Hj Bahron²
dan Stephen L. Sondoh Jr @ Jude²**

¹Jabatan Perdagangan, Politeknik Kota Kinabalu,
Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

²Fakulti Perniagaan, Ekonomi dan Perakaunan,
Universiti Malaysia Sabah, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

ABSTRAK

Penyelidikan ini telah mengamati respons daripada kakitangan akademik politeknik di Malaysia. Penyelidik melakukan kajian ini untuk melihat peranan pemimpin terhadap niat meletakkan jawatan. Penyelidik telah mengajukan beberapa persoalan kajian. Pertama, mengenal pasti hubungan yang signifikan dalam Kepimpinan Memperkasa Gelagat yang mempengaruhi tindak balas psikologi (kepuasan kerja dan prestasi kerja). Kedua, mengenal pasti hubungan yang signifikan terhadap tindak balas psikologi dalam mempengaruhi Niat Meletakkan Jawatan. Ketiga, menentukan kesan faktor pengantara terhadap Kepimpinan Memperkasa Gelagat dan Niat Meletakkan Jawatan adalah tindak balas psikologi. SPSS21 dan SmartPLS3 digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh daripada 376 responden yang menjawab borang soal selidik yang diedarkan. Penyelidik telah membentuk kaedah

*E-mail pengarang: syarifah@polikk.edu.my

kajian iaitu pemboleh ubah tidak bersandar adalah Kepimpinan Memperkasa Gelagat, tindak balas psikologi sebagai faktor pengantaraan dan niat meletakkan jawatan pekerja pemboleh ubah bersandar. Kepimpinan Memperkasa Gelagat mempunyai hubungan signifikan dengan Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. Secara keseluruhannya, tindak balas psikologi mempunyai hubungan signifikan dengan niat meletakkan jawatan. Bagi kesan pengantaraan, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja merupakan faktor pengantaraan bagi Niat Meletakkan Jawatan di antara Kepemimpinan Memperkasa Gelagat dan Niat Meletakkan jawatan. Hasil kajian ini pasti dapat memberi impak kepada pentadbiran politeknik di Malaysia sebagai petunjuk untuk melakukan penambahbaikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kata kunci: kepemimpinan memperkasa gelagat, kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat meletakkan jawatan

ABSTRACT

This research studied the response among polytechnics academic staff in Malaysia. The researchers conducted a study to view the relationship of the role of leader on the intention to quit. The researchers proposed a number of research questions. First, identify the significant relationships in Leadership Empowering Behaviour in influencing the psychological reactions (job satisfaction and job performance). Second, identify the significant relationships on psychological reactions (job satisfaction and job performance) in influencing the Intentions to Quit. Third, to determine the effect of mediation factors on Leadership Empowering Behaviour and Intentions to Quit is psychological reactions (job satisfaction and job performance). SPSS21 and SmartPLS3 have been used in this study to analyse the data obtained from 376 respondents who had answered the questionnaire. The researchers developed a study method, Leadership Empowering Behaviour as an independent variable, psychological reactions as mediating factors and the intention to quit as a dependent variable. Leadership Empowering Behaviour has a significant relationship to Job Satisfaction and Job Performance. Overall, psychological reactions have a significant relationship to the intentions to quit factors. Psychological reactions (job satisfaction and job performance) are a mediation factor between Leadership Empowering Behaviour and Intention to Quit. The results of this study can definitely give an impact to the administration of polytechnics in Malaysia as an indicator for making improvements towards achieving the desired objectives.

Keywords: leadership empowering behaviour, job satisfaction, job performance, intention to quit

PENDAHULUAN

Sejak 2 Januari 2008, Jabatan Pengajian Politeknik (JPP) telah menukar tampuk pentadbiran dari Kementerian Pendidikan ke Kementerian Pengajian Tinggi. Pada 16 September 2009, JPP telah melalui penstrukturan semula. Perubahan ini bertujuan untuk menghasilkan sumber

daya manusia yang inovatif dan kemahiran bekerja yang berkualiti. Dato' Haji Imran bin Idris, bekas Ketua Pengarah JPP ketika itu mengatakan organisasi ini perlu komited untuk menyediakan perkhidmatan berkualiti, cekap dan mesra pelanggan ke tahap tinggi objektiviti, integriti kerahsiaan, dan profesionalisme melalui saluran interaktif untuk meningkatkan prestasi mereka lebih baik (BLPK, 2010). Politeknik di Malaysia terus mengorak langkah untuk maju dan bersaing dengan dunia global. Walau bagaimanapun, kajian ini merungkai masalah yang mungkin tidak diambil serius oleh pihak pengurusan sumber manusia iaitu Niat Meletakkan Jawatan dalam kalangan pekerja.

Faktor utama yang diperhatikan oleh kajian ini adalah kepimpinan. Peranan pemimpin adalah penting dalam membentuk pengalaman kerja pekerja dalam memupuk sikap pekerja, dan seterusnya kesetiaan mereka kepada organisasi (Klerk & Stander, 2014; Chan & Mak, 2014). Jika perasaan dimiliki organisasi wujud, ini akan membawa kepada motivasi untuk lebih komited dan mempengaruhi niat untuk meletakkan jawatan (Albrecht & Andreetta, 2011). Perasaan dimiliki oleh organisasi juga meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja (Schyns & Wolfram, 2008; Buech, Michel, & Sonntag, 2010).

Faktor psikologi yang menjadi faktor pengantara kajian ini adalah prestasi kerja dan kepuasan kerja. Dasar dan amalan motivasi dijalankan oleh sesuatu organisasi perlu bagi menggalakkan tingkah laku yang diinginkan oleh individu, pasukan atau tingkah laku organisasi (Campbell, Campbell, & Chia, 1996; T. M. Peterson, 2007; Reis & Peña, 2001; Van Knippenberg, 2000). Manakala bagi prestasi kerja, cabang psikologi yang berkaitan dengan tempat kerja juga membentuk sebahagian daripada pengurusan sumber manusia. Pencapaian adalah kriteria penting untuk hasil organisasi dan kejayaan (Rotenberry & Moberg, 2007). Kepuasan kerja pula adalah merujuk kepada reaksi emosi positif individu untuk kerja tertentu. Ia adalah reaksi afektif terhadap pekerjaan akibat daripada perbandingan seorang itu terhadap hasil sebenar dengan individu yang dikehendaki, yang dijangka, atau berhak (Oshagbemi, 1999). Ini adalah kerana ketidakpuasan terhadap kerja akan meningkatkan ketidakhadiran dan lantik henti (Chen, Yang, Shiau, & Wang, 2006; Droussiotis & Austin, 2007; Toker, 2011). Oleh yang demikian, kepuasan kerja tidak boleh diabaikan, tetapi hanya segelintir organisasi mengambil serius mempertimbangkan kepuasan kerja (Munhurrun, Naidoo, & Bhiwajee, 2009).

Kajian ini adalah untuk mencari punca timbulnya niat meletakkan jawatan dalam kalangan kakitangan akademik politeknik di Malaysia. Kajian menguji perhubungan dan Kepimpinan Memperkasa Gelagat sebagai pemboleh ubah bersandar. Manakala tindak balas psikologi iaitu Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja sebagai pemboleh ubah pengantara, Niat Meletakkan Jawatan sebagai pemboleh ubah bersandar. Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji perkaitan kepimpinan dalam mempengaruhi niat meletakkan jawatan dalam kalangan kakitangan akademik politeknik di Malaysia.

PENYATAAN MASALAH

Sejak tahun 1969, politeknik di Malaysia terus mengorak langkah untuk maju dan bersaing dengan dunia global. Walau bagaimanapun, berdasarkan dapatan data pergerakan pekerja politeknik Malaysia, terdapat 4.48 peratus pekerja (333 orang) yang meletakkan jawatan (termasuk pencen awal sebelum tamat tempoh perkhidmatan) dan 1.001 peratus pekerja (75 orang) yang bercuti tanpa gaji dari jumlah keseluruhan 7,426 orang (e-SIS, 2016). Sebelum ini, pada 2 Januari 2008, Jabatan Pengajian Politeknik (JPP) telah menukar tampuk pentadbiran dari Kementerian Pendidikan ke Kementerian Pengajian Tinggi pada ketika ini penstrukturan semula reka bentuk pekerjaan tenaga pengajar politeknik dan kolej komuniti mengalami perubahan yang signifikan dalam aspek kerja mereka. Mereka yang dilantik sebelum 2 Januari 2008 telah diberi pilihan untuk terus kekal di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menjadi guru yang terlatih, dengan skim gaji DG (Skim Perguruan). Manakala yang menerima penstrukturan semula akan menggunakan skim gaji DH (Skim Pendidikan Tinggi) dan tempatkan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi (KPT). Akibat daripada penstrukturan ini, terdapat ketidakpuasan di kalangan tenaga pengajar dan mengambil keputusan meninggalkan organisasi (BLPK, 2010; Syarifah Hanum, 2012). Setiap organisasi menghadapi lantik henti pekerja, sebahagian daripada mereka meninggalkan organisasi secara sukarela, lantik henti menyebabkan organisasi menanggung kos peletakan jawatan, pengambilan, pemilihan dan lain-lain (Iqra, Momina, Sikander, & Muhammad, 2014; Waldman, Kelly, Arora, & Smith, 2004; Addae, Parboteeah, & Davis, 2006). Apabila pekerja tidak berpuas hati dengan pekerjaan dan organisasi tidak mempercayai pekerja mereka, niat pekerja untuk meletak jawatan akan menjadi lebih besar, mereka akan meninggalkan organisasi serta tempoh kerja mereka akan menjadi lebih kecil (Jeffrey, 2007). Niat meletakkan jawatan adalah sangat penting kepada organisasi kerana boleh mempengaruhi kestabilan dan produktiviti serta melibatkan kos yang tinggi (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004; Siong, Mellor, Moore, & Firth, 2006).

PERSOALAN KAJIAN

Dalam kajian ini, penyelidik telah mewujudkan beberapa soalan seperti berikut:

1. Adakah terdapat perhubungan yang signifikan Kepimpinan Memperkasa Gelagat dalam mempengaruhi tindak balas psikologi iaitu Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja?
2. Adakah terdapat perhubungan yang signifikan tindak balas psikologi iaitu Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja dalam mempengaruhi Niat Meletakkan Jawatan?
3. Adakah faktor pengantaraan Kepimpinan Memperkasa Gelagat terhadap Niat Meletakkan Jawatan adalah tindak balas psikologi iaitu Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja?

OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk membuat penelitian terhadap Kepimpinan Memperkasa Gelagat dalam mempengaruhi Niat Meletakkan Jawatan dalam kalangan kakitangan akademik politeknik di Malaysia. Pihak JPP boleh melihat hasil kajian ini untuk membuat penambahbaikan atau mengekalkan aspek-aspek tertentu yang dianggap mencapai matlamat organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan kajian ini dilakukan:

1. Bagi mengenal pasti perhubungan yang signifikan Kepimpinan Memperkasa Gelagat dalam mempengaruhi tindak balas psikologi iaitu Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja.
2. Bagi mengenal pasti perhubungan yang signifikan tindak balas psikologi iaitu Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja dalam mempengaruhi Niat Meletakkan Jawatan.
3. Bagi mengenal pasti kesan faktor pengantaraan Kepimpinan Memperkasa Gelagat terhadap Niat Meletakkan Jawatan adalah tindak balas psikologi iaitu Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja.

SKOP DAN SAMPEL KAJIAN

Populasi kajian ini diambil dari kalangan kakitangan akademik politeknik di Malaysia yang terdiri daripada 7,426 orang (e-SIS, 2016). Bagi mendapatkan saiz sampel yang dikehendaki, penyelidik telah menggunakan kaedah pensampelan kebarangkalian yang dilaksanakan dengan memilih subjek sampel secara rawak berstrata (*stratified*). Politeknik di Malaysia terbahagi kepada tiga iaitu politeknik Premier, Konvensional dan METrO (*Maximising Education and Training Opportunities*). Di mana, bagi setiap kelompok ini hanya kakitangan akademik sahaja yang diambil dan diberikan borang soal selidik. Setiap data pemilihan sampel dari setiap kumpulan politeknik berdasarkan maklumat kakitangan yang diperolehi dari bahagian sumber manusia Jabatan Pengajian Politeknik yang terdiri daripada kakitangan akademik yang menyandang Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (PPPT) yang dipilih adalah di kalangan mereka yang menyandang jawatan Gred DH29, DH31/32, DH33/34, DH41/42, DH43/44, DH47/48, DH51/52 dan DH53/54. Berdasarkan jumlah populasi seramai 7,426 orang, saiz sampel yang boleh digunapakai berdasarkan jadual penentuan saiz sampel Jadual Krejcie dan Morgan (1970) jumlah sampel adalah di antara 364 ke 367 orang (Sekaran & Bougie, 2009). Bagi mendapatkan saiz sampel yang dikehendaki, penyelidik telah menggunakan kaedah pensampelan kebarangkalian yang dilaksanakan dengan memilih subjek sampel secara rawak berstrata (*stratified*) dengan nisbah 3:2:1.

KEPIMPINAN MEMPERKASA GELAGAT

Kepimpinan adalah sifat seseorang ketua yang berupaya mempengaruhi, memotivasikan, dan membolehkan orang lain untuk menyumbang ke arah keberkesanan dan kejayaan organisasi di tempat mereka bekerja berdasarkan matlamat dan visi yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2015).

Menurut Srivastava, Bartol dan Locke, (2006), pelbagai tingkah laku kepimpinan telah dikaji, tetapi pemimpin memperkasa gelagat telah memberi impak yang penting. Enam dimensi kepimpinan memperkasa gelagat yang diperkenalkan oleh Konczak, Stelly dan Trusty (2000), adalah seperti berikut: *Delegation of authority* (pengagihan kuasa) di mana pemimpin memperkasa, berkongsi maklumat dan pengetahuan dengan pengikut bagi membolehkan mereka menyumbang sepenuhnya dan membuat keputusan yang berkualiti dan berharga kepada organisasi (Hakimi, Van Knippenberg, & Giessner, 2010). *Accountability for outcomes* (Akauntabiliti hasil kerja) pemimpin memberi tumpuan kepada pengagihan semula kuasa dan memberi tanggungjawab baharu kepada pengikut, mereka bertanggungjawab ke atas hasil kerja (Hakimi *et al.*, 2010; Konczak *et al.*, 2000). *Self-directed decision making* (sifat sendiri membuat keputusan) digambarkan sebagai membenarkan dan melibatkan orang bawahan untuk mengambil bahagian dalam proses penyelesaian masalah (Konczak *et al.*, 2000; Van Dierendonck & Dijkstra 2012), dan membolehkan mereka berasa lebih kuasa (Mills, Fleck, & Kozikowski, 2013). *Information sharing* (perkongsian maklumat) ialah di mana pengurus berkongsi maklumat dengan pekerja dan pekerja juga berkongsi maklumat antara satu sama lain (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Konczak *et al.*, 2000; Pearce & Sims, 2002). *Skill development* (pembangunan kemahiran) dan *coaching* (kejurulatihan) untuk prestasi yang inovatif, di mana pemimpin mewujudkan peluang untuk latihan dan meningkatkan kemahiran orang bawahan (Konczak *et al.*, 2000; Pearce & Sims, 2002). Cameron, Mora, Leutscher dan Calarco (2011) juga mengatakan pembangunan modal insan juga dikenal pasti sebagai salah satu amalan positif yang perlu diamalkan bagi organisasi yang efektif.

NIAT MELETAKKAN JAWATAN

Niat meletakkan jawatan adalah peramal yang kuat tingkah laku masa depan pekerja dan lantik henti sebenar (Carmeli & Weisberg, 2006; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Park & Kim, 2009). Terus kekal atau meninggalkan organisasi adalah merupakan sebahagian daripada set keputusan tingkah laku pekerja dan cabaran berterusan pengurus sumber manusia (Mano-Negrin, 2001). Setiap organisasi menghadapi lantik henti pekerja, sebahagian daripada mereka meninggalkan organisasi secara sukarela, lantik henti menyebabkan organisasi menanggung kos perletakan jawatan, pengambilan, pemilihan dan lain-lain (Iqra *et al.*, 2014; Waldman *et al.*, 2004; Addae *et al.*, 2006). Apabila pekerja tidak berpuas hati dengan pekerjaan dan organisasi tidak mempercayai pekerja mereka, niat pekerja untuk meletak jawatan akan menjadi lebih besar, mereka akan meninggalkan organisasi serta tempoh kerja mereka akan menjadi lebih kecil (Jeffrey, 2007). Bukti empirikal menyokong penuh pendirian bahawa niat untuk meletak

jawatan yang kuat dan konsisten yang berkaitan dengan peletakkan jawatan secara sukarela (Dalessio, Silverman, & Schuck, 1986; Griffeth & Hom, 1988; Mathieu & Zajac, 1990). Para penyelidik telah mendapati niat meletak jawatan atau kekal sebagai peramal yang paling kuat daripada peletakan jawatan sebenar (Hendrix, Robbins, & Summers, 1999; Mowday, Porter, & Steers, 1982). Niat meletakkan jawatan adalah sangat penting kepada organisasi kerana boleh mempengaruhi kestabilan dan produktiviti serta melibatkan kos yang tinggi (Firth *et al.*, 2004; Siong *et al.*, 2006). Memahami dan menguruskan faktor-faktor yang mempengaruhi lantik henti pekerja dan kos yang berkaitan boleh memberi manfaat kepada organisasi (Du Plooy & Roodt, 2010).

Kajian Bothma dan Roodt (2013) telah membuktikan terdapat enam skala bagi mengukur niat meletakkan jawatan iaitu *Alienation* (Pengasingan), *Helping Behaviour* (Sikap Tolong-menolong), *Burnout Inventory* (Inventori Burnout), *Work Engagement* (Keterlibatan Kerja), *Task Performance* (Prestasi Tugas) dan *Work-based Identity* (Tugas Berdasarkan Identiti). *Alienation* (Pengasingan) di tempat kerja merujuk pekerja yang mungkin tidak dapat memenuhi keperluan sosial mereka (Nasurdin, Ramayah, & Kumaresan, 2005) dan mereka mempunyai bentuk jurang antara persepsi keadaan kerja yang objektif dan kepentingan tertentu mereka seperti nilai, cita-cita, dan kemahuan (Mendoza & Lara, 2007). *Helping Behaviour* (Sikap Tolong-menolong) merujuk kepada tindakan sukarela bertujuan untuk membantu yang lain, dengan ganjaran dianggap atau diabaikan. *Helping Behaviour* (Sikap Tolong-menolong) adalah sejenis tingkah laku prososial (tindakan sukarela bertujuan untuk membantu atau memberi manfaat kepada individu lain atau kumpulan individu seperti perkongsian, menasihatkan, menyelamatkan dan membantu) (Eisenberg & Mussen, 1989; Siegler, 2006). Manakala menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000), membantu tingkah laku merangkumi pelbagai konseptualisasi seperti pemurah, pendamai, ketua sorak dan menolong interpersonal. *Burnout Inventory* adalah sejenis tekanan psikologi. *Burnout* pekerjaan atau *Burnout* kerja dicirikan oleh keletihan, kekurangan semangat dan motivasi, perasaan ketidakberkesanan, dan juga mungkin mempunyai dimensi kekecewaan hasilnya mengurangkan keberkesanan di tempat kerja (Ruotsalainen, Verbeek, Mariné, & Serra, 2014). *Task Performance* (Prestasi Tugas) boleh ditakrifkan sebagai keberkesanan kerja kepada penyandang pekerjaan iaitu melaksanakan aktiviti-aktiviti yang menyumbang kepada teras teknikal organisasi sama ada secara langsung, melaksanakan sebahagian daripada proses teknologi, atau secara tidak langsung dalam penyediaan tugas dengan bahan-bahan atau perkhidmatan yang diperlukan (Borman & Motowidlo, 1993). *Work Engagement* (Keterlibatan Kerja) adalah “pemanfaatan diri ahli organisasi untuk peranan kerja mereka: dalam keterlibatan, seseorang individu menjalankan kerja dan menyatakan diri mereka dari segi fizikal, kognitif, emosi dan mental semasa memainkan peranan” (Kahn, 1990). *Work-based Identity* (Tugas Berdasarkan Identiti) merujuk kepada kerja berasaskan konsep sendiri yang merupakan gabungan daripada organisasi, pekerjaan, dan identiti lain yang membentuk peranan seorang yang mengamalkan kerja dan cara berkelakuan apabila melakukan tugas masing-masing (Charon, 1992). Mereka adalah penting kerana identiti “mencadangkan apa yang perlu dilakukan, berfikir dan rasa” (Ashforth & Kreiner, 1999).

KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja atau kepuasan pekerja telah ditakrifkan dalam pelbagai cara. Kepuasan kerja merujuk kepada reaksi emosi positif individu untuk kerja tertentu. Ia adalah reaksi afektif terhadap pekerjaan akibat daripada perbandingan seorang itu terhadap hasil sebenar dengan individu yang dikehendaki, dijangka, atau berhak (Oshagbemi, 1999). Ada yang percaya ia hanya bagaimana perkaitan kerja seseorang itu dengan kerja masing-masing, dalam erti kata lain, sama ada suka atau tidak dengan tugas, sifat kerja dan pengawasan (Spector, 1997). Para penyelidik juga telah menyatakan bahawa langkah-langkah kepuasan kerja berbeza dari segi pendirian seseorang mengukur perasaan tentang kerja (kepuasan kerja afektif) (Thompson & Phua, 2012) atau kognisi tentang kerja (kepuasan kerja kognitif) (Moorman, 1993). Kepuasan kerja boleh diklasifikasikan sebagai sama ada intrinsik atau ekstrinsik (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008). Sumber intrinsik bergantung kepada ciri-ciri individu orang itu, seperti sikap. Sumber ekstrinsik adalah keadaan, dan bergantung kepada alam sekitar, seperti iklim tempat kerja. Teori yang bergantung kepada sumber-sumber luaran yang lebih biasanya diterima pakai oleh ahli ekonomi, walaupun dengan merujuk kepada istilah yang berbeza, manakala sumber intrinsik adalah lebih umum berkaitan dengan lain-lain sains sosial (Luchak, 2003).

Kepuasan Kerja diukur menggunakan *Job Descriptive Index* yang dibangunkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (1969). *Job Descriptive Index* dipilih kerana telah menunjukkan kajian yang luas, boleh dipercayai dan ukuran yang sah bagi kepuasan kerja. *Job Descriptive Index* telah direka untuk mengukur kepuasan melalui 5 aspek iaitu pekerjaan, gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja.

PRESTASI KERJA

Prestasi kerja adalah menilai sama ada seseorang melakukan pekerjaan yang baik. Prestasi kerja adalah sebahagian daripada psikologi industri dan organisasi (cabang psikologi yang berkaitan dengan tempat kerja), juga membentuk sebahagian daripada pengurusan sumber manusia. Prestasi kerja telah ditakrifkan sebagai nilai keseluruhan dijangka daripada tingkah laku pekerja dijalankan sepanjang tempoh satu set masa (Motowidlo, Borman, & Schmidt, 1997). Pencapaian adalah kriteria penting untuk hasil organisasi dan kejayaan (Rotenberry & Moberg, 2007). Perbezaan antara prestasi dan motivasi adalah prestasi yang merujuk kepada hasil penilaian gelagat seseorang dalam menentukan buruk dan baik mereka dalam melaksanakan sesuatu tugas, manakala motivasi pula merupakan salah satu faktor yang terlibat dalam prestasi kerja seseorang pekerja (George & Jones, 2007). Kepuasan kerja juga merupakan sebahagian daripada prestasi kepuasan kerja namun masih bergantung pada tahap hasil intrinsik dan ekstrinsik (Ivancevich *et al.*, 2008).

Prestasi kerja adalah salah satu elemen yang paling penting dalam penyelidikan tingkah laku organisasi itu dan telah dianggap sebagai petunjuk penting bagi organisasi yang berkesan. Oleh itu, kejayaan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada prestasi yang baik daripada pekerjanya (Colquitt, LePine, & Wesson, 2010). Prestasi Kerja diukur menggunakan *Role-Based Performance Scale* yang dibangunkan oleh Welbourne, Johnson dan Amir (1997). *Role-Based Performance Scale* dipilih kerana telah menunjukkan kajian luas yang boleh dipercayai dan ukuran yang sah bagi prestasi kerja. *Role-Based Performance Scale* telah direka untuk mengukur prestasi kerja melalui 5 aspek iaitu pekerjaan, kerjaya, inovator, semangat berpasukan dan organisasi.

KERANGKA TEORITIKAL

Teori Kepimpinan Memperkasa Gelagat (*Leadership Empowerment Behaviour*) diguna pakai sebagai pemboleh ubah tidak bersandar bagi kerangka kajian ini yang terbahagi kepada enam dimensi yang diperkenalkan oleh Konczak *et al.*, (2000), iaitu: *Delegation of authority* (Pengagihan kuasa), *Accountability for outcomes* (Akauntabiliti hasil kerja), *Self-directed decision making* (Kendiri membuat keputusan), *Information sharing* (Perkongsi maklumat), *Skill development* (Pembangunan kemahiran) dan *Coaching* (Kejurulatihan). Apabila pekerja mendapat sokongan daripada pemimpin, terdapat kecenderungan untuk mengambil berat tentang membuat kesilapan dan mempunyai tanggungjawab terhadap kerja (Bordin, Bartram, & Casimir, 2007). Seseorang pekerja memerlukan hala tuju lebih daripada sokongan memperkasakan gelagat (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999). Seorang pemimpin adalah penggerak kepada sesuatu organisasi. Oleh itu, seseorang ketua atau pemimpin harus mengenal pasti hasil kerja, menyediakan pelan tindakan, berkongsi maklumat, memberi contoh teladan yang boleh dipercayai dan memberikan maklumat yang membolehkan pekerja untuk mencapai kesimpulan sendiri. Menurut Patrick dan Laschinger, (2006) tahap maklum balas daripada pemimpin ada hubung kait dengan kukuh dengan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Aspek yang paling penting yang membezakan hubungan ketua dan pekerja adalah tahap sokongan emosi, tanggungjawab membuat keputusan dan cabaran tugas yang diberikan (Liden, Sparrowe, & Wayne, 2000).

Jika perasaan pekerja atau orang bawahan dilayan dan terlibat dalam membuat keputusan dapat membina reputasi dalaman yang baik, komunikasi secara profesional perlu diterapkan oleh pemimpin organisasi di semua peringkat dan melibatkan mereka dalam strategik, interaktif, memperkasa gelagat, demokrasi serta mewujudkan *relational-oriented* bagi tingkah laku kepimpinan transformasi dalam komunikasi (Men & Stacks, 2013). Pemimpin yang mempunyai sokongan boleh mengukuhkan hubungan positif antara kepimpinan transformasi dan pekerja serta meningkatkan tahap kreativiti yang sebelum ini telah terlepas pandang (Cheung & Wong, 2011). Penyelidikan sebelumnya menyatakan kepuasan kerja dan komitmen afektif akan dianggap sebagai latar belakang daripada peletakan jawatan (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Niat untuk kekal atau meninggalkan pekerjaan yang kini telah diiktiraf

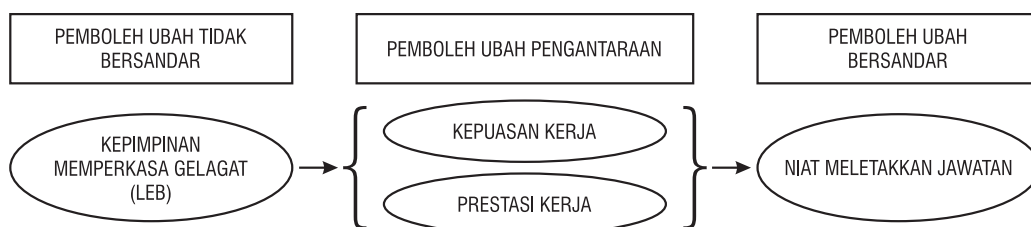
secara meluas sebagai muktamad serta langkah kognitif dalam proses membuat keputusan peletakan jawatan sukarela (Lambert, Hogan, & Barton, 2001). Kajian Jones, Katak, Futrell, dan Johnston (2001) telah menunjukkan kesan langsung dan tidak langsung tingkah laku kepimpinan terhadap kepuasan kerja, mempengaruhi niat untuk meninggalkan dan peletakan jawatan yang sebenar. Malah, kepuasan kerja didorong oleh sikap terhadap kerja dan tugas-tugas seperti kualiti atas sokongan penyelia (Van Dick *et al.*, 2004). Dalam kajian Dewettinck dan Ameijde (2011) mendapati hubungan langsung yang kuat antara tingkah laku memperkasakan kepimpinan dan sikap pekerja, kajian menunjukkan pentingnya peranan pemimpin secara langsung membentuk sikap pekerja, terutamanya kepuasan kerja bagi sesebuah organisasi bagi memudahkan perubahan. Peranan penting pemimpin dalam membentuk pengalaman kerja pekerja dalam memupuk sikap pekerja, dan seterusnya kesetiaan mereka kepada organisasi (Klerk & Stander, 2014; Chan & Mak, 2014). Jika perasaan dimiliki kepada organisasi membawa kepada motivasi untuk lebih komitmen akan wujud dan mempengaruhi niat untuk letak jawatan (Albrecht & Andreetta, 2011). Perasaan dimiliki oleh organisasi juga meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja (Schyns & Wolfram, 2008; Buech *et al.*, 2010). Oleh itu, pemboleh ubah niat meletakkan jawatan diambil sebagai pemboleh ubah bersandar.

Manakala bagi kepuasan kerja, *Teori Range of Affect* oleh Edwin R. Locke (1976) dibentuk sebagai pemboleh ubah pengantaraan iaitu model kepuasan kerja yang menekankan kepuasan ditentukan oleh perbezaan antara “apa yang mahu dalam pekerjaan” dan “apa yang ada dalam pekerjaan”. Manakala pendekatan *dispositional* mencadangkan bahawa individu yang berbeza dalam kecenderungan mereka untuk berpuas hati dengan pekerjaan mereka, dalam erti kata lain, kepuasan kerja adalah sedikit sebanyak yang sifat individu (Staw, Bell, & Clausen, 1986). Pendekatan ini menjadi penjelasan yang ketara kepuasan kerja berdasarkan bukti bahawa kepuasan kerja cenderung untuk menjadi stabil dari semasa ke semasa dan di seluruh kerjaya dan pekerjaan (Staw & Cohen-Charash, 2005). Seorang individu yang tidak memenuhi tanggungjawab akan merasakan rasa kebimbangan dan menyesal kerana tidak menunjukkan prestasi yang baik. Mereka juga akan berasa rasa kecil kerana tidak dapat mencapai harapan dan aspirasi mereka.

Seterusnya bagi prestasi kerja, pengkaji telah merujuk Teori Matlamat Pencapaian (*Goal Setting Theory*) dan penyelidikan lepas mencadangkan bahawa prestasi kerja dan kepuasan kerja bergantung kepada orientasi matlamat pekerja (Van Yperen & Janssen, 2002). Orientasi matlamat dipercayai untuk mewujudkan rangka kerja dengan persepsi kognitif yang berbeza iaitu cara individu mendekati, mentafsir dan bertindak balas kepada situasi pencapaian (Van Yperen, 2003). Pekerja yang berorientasikan matlamat boleh cenderung untuk kerap berbincang dan belajar cara untuk menangani masalah yang timbul dan peluang apabila melakukan pekerjaan mereka dari penyelia, tindakan ini boleh membantu pekerja untuk berjaya mencapai matlamat untuk meningkatkan keupayaan dan kemahiran (Janssen & Van Yperen, 2004). Oleh itu, pekerja dan penyelia saling bergantung pada satu sama lain atas sokongan dan kesetiaan, berkongsi maklumat penting dan sumber tingkah laku, mempercayai, hormat, dan tanggungjawab (Graen & Uhl-Bien, 1995; Howell & Hall-Merenda, 1999). Setiap pekerja yang mewujudkan hubungan sosial yang unik dengan penyelia, dan kualiti pertukaran pendapat

dengan penyelia mempunyai hubungan positif dengan prestasi kerja dan tugas sikap (Janssen & Van Yperen, 2004; Fluegge-Woolf, 2014). Prestasi pengikut lebih dipengaruhi oleh kualiti hubungan dari penyelia berbanding dengan hubungan penyelia terima dari pengikut (Chen, Lam, & Zhong, 2010; Sue-Chan, Chen, & Lam, 2011). Di sebabkan itu, sesuatu organisasi mengiktirafkan peranan pengurus atau pengurus sebagai pembimbing dalaman (Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005). Bimbingan sangat penting kerana boleh meningkatkan kemahiran interpersonal (Kearns, 2006). Oleh itu, tingkah laku pemimpin dan bimbingan ditakrifkan sebagai membantu pekerja untuk membangun diri bagi melaksanakan strategi peningkatan prestasi dan pertumbuhan peribadi (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009; Hackman & Wageman, 2005; Sue-Chan *et al.*, 2011). Teori prestasi ini diguna pakai bagi perhubungan di antara setiap pemboleh ubah yang dibentuk dalam kajian ini bagi menerangkan faktor pengantara.

Hasil daripada teori-teori yang dirujuk pengkaji telah merangka kerangka teoritikal kajian bagi membentuk hipotesis kajian. Rajah 1 adalah ilustrasi penyelidikan bagi kerangka teoritikal kajian ini.



Rajah 1 Kerangka teoritikal kajian

HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka teoritikal kajian di atas perhubungan pemboleh boleh diringkaskan seperti di bawah:

Kepimpinan Memperkasa Gelagat dan Kepuasan Kerja

Hipotesis 1: *Kepimpinan Memperkasa Gelagat mempunyai hubungan yang positif dengan Kepuasan Kerja*

Dari pemerhatian kajian lepas, kepimpinan telah didapati secara positif dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja (Liden, Wayne, Hao Zhao, & Henderson, 2008). Sekiranya pekerja percaya dengan kewibawaan seseorang pemimpin memberi kesan terhadap kepuasan kerja (Costigan, Ilter, & Berman, 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Iverson, McLeod, & Erwin, 1996; Spence-Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001; Bartram & Casimir, 2007). Dalam kajian

Jones *et al.* (2001) telah menunjukkan kesan langsung dan tidak langsung tingkah laku kepimpinan terhadap kepuasan kerja. Malah, kepuasan kerja didorong oleh sikap terhadap kerja dan tugas-tugas seperti kualiti atas sokongan penyelia (Van Dick *et al.*, 2004). Dalam kajian Dewettinck dan Ameijde, (2011) mendapati hubungan langsung yang kuat antara tingkah laku memperkasakan kepimpinan dan sikap pekerja, kajian menunjukkan pentingnya peranan pemimpin dalam langsung membentuk sikap pekerja, terutamanya kepuasan kerja bagi sesebuah organisasi bagi memudahkan perubahan. Peranan penting pemimpin dalam membentuk pengalaman kerja pekerja dalam memupuk sikap pekerja, dan seterusnya kesetiaan mereka kepada organisasi (Klerk & Stander, 2014; Chan & Mak, 2014). Ini adalah kesetiaan akan wujud jika perasaan dimiliki oleh organisasi, secara langsung meningkatkan kepuasan (Schyns & Wolfram, 2008; Buech *et al.*, 2010).

Kepimpinan Memperkasa Gelagat dan Prestasi Kerja

Hipotesis 2: Kepimpinan Memperkasa Gelagat mempunyai hubungan yang positif dengan Prestasi Kerja

Dari pemerhatian kajian lepas, kepimpinan telah didapati secara positif dapat dikaitkan dengan prestasi pekerja (Liden *et al.*, 2008; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Ketua pasukan atau penyelia yang memperkasakan kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan pembangunan kepimpinan bersama, seterusnya memberi impak positif kepada prestasi (Fausing, Joensson, Lewandowski, & Bligh, 2015; Tuuli, Rowlinson, Fellows, & Liu, 2012; Lee, Lee, & Park, 2014). Pengurus atau pemimpin dapat meningkatkan prestasi organisasi melalui amalan tingkah laku seseorang pemimpin, secara tidak langsung dapat melahirkan kepercayaan pengikut dalam kepercayaan dengan maklumat yang disampaikan oleh ketua (Joseph & Winston, 2005; Errol & Bruce, 2005). Malah *Skill development* (Pembangunan kemahiran) dan *Coaching* (Kejurulatihan) untuk prestasi yang inovatif, di mana pemimpin mewujudkan peluang untuk latihan dan meningkatkan kemahiran orang bawahan (Konczak *et al.*, 2000; Pearce & Sims, 2002). Penilaian penyeliaan merupakan faktor utama prestasi ke tahap yang lebih tinggi kepercayaan organisasi (Daley & Vasu, 1998). Menyokong kenyataan ini, di antara prestasi dan kepercayaan dengan mengambil kira integriti dan konsisten apabila pemimpin membina kepercayaan dalam organisasi dengan menjadikan kedudukan mereka lebih jelas, kedudukan, dan konsisten melaksanakan arah tertentu (Northouse, 2001; Bartram & Casimir, 2007; Toor & Ofori, 2009). Malah, dalam kajian Spreitzer, Suzanne, De Janasz, dan Quinn (1999), Leavy (2005), Slåtten, Göran Svensson, dan Sværi (2011), dan Raffay (2011) mendapati bahawa penyelia yang mengamalkan memperkasa kepimpinan kepada orang bawahan mereka sebagai lebih inovatif, mempengaruhi pihak atasan dan memberi inspirasi. Terlalu sedikit memperkasakan gelagat pekerja ini membawa kesan yang negatif atau terhad – atau tiada langsung – kepada individu dalam peranan dan prestasi kerja (Wong Humborstad, Nerstad, & Dysvik, 2014).

Kepuasan Kerja dan Niat Meletakkan Jawatan

Hipotesis 3: *Kepuasan Kerja mempunyai hubungan yang negatif dengan Niat Meletakkan Jawatan.*

Berdasarkan sorotan kajian lepas, para penyelidik juga telah menyatakan bahawa langkah-langkah kepuasan kerja berbeza dari segi pendirian seseorang mengukur perasaan tentang kerja (kepuasan kerja afektif) (Thompson & Phua, 2012) atau kognisi tentang kerja (kepuasan kerja kognitif) (Moorman, 1993). Berdasarkan pendapat Joo (2010), lantik henti adalah disebabkan jika pekerja tidak berpuas hati dengan dasar-dasar seluruh organisasi; apabila mereka menerima tahap yang komitmen yang lebih dari organisasi; dan budaya pembelajaran organisasi dan kualiti perhubungan pemimpin dan pekerja.

Prestasi Kerja dan Niat Meletakkan Jawatan

Hipotesis 4: *Prestasi Kerja mempunyai hubungan yang negatif dengan Niat Meletakkan Jawatan*

Pelaburan dalam sistem kerja prestasi tinggi akan meningkatkan pengekalan pekerja atau mengurangkan lantik henti secara sukarela (Guthrie, 2001; Selden, Schimmoeller, & Thompson, 2013). Komitmen pekerja merupakan salah satu daripada konstruk yang paling kerap dikaji dalam kajian hubungan pekerja kerana kesan komitmen di tempat kerja kepada individu, tahap pencapaian penting kepada organisasi, seperti niat peletakan jawatan dan prestasi (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Komitmen secara umumnya berkaitan dengan penerusan dalam sasaran kerja dan mempunyai hubungan negatif dengan niat peletakan jawatan dan tingkah laku (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, & Stinglhamber, 2005; Griffeth *et al.*, 2000). Kebosanan adalah tindak balas psikologi kepada tekanan di tempat kerja (Leiter & Maslach, 2005). Ini secara tidak langsung membawa kepada prestasi kerja berkurangan, rasa tidak puas hati terhadap kerja, tumpuan kerja beralih ke arah lain, komitmen terhadap organisasi yang lebih rendah, dan peningkatan ketidakhadiran dan niat perletakan jawatan (Bhanugopan & Fish, 2006; Lewin & Sager, 2007; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007; Shani & Pizam, 2009; Shirom, 2003; Yagil, 2006).

Kesan Faktor Pengantaraan Terhadap Kepimpinan Memperkasa Gelagat dan Niat Meletakkan Jawatan

Hipotesis 5: *Kepuasan Kerja merupakan faktor pengantaraan di antara hubungan Kepimpinan Memperkasa Gelagat dan Niat Meletakkan Jawatan*

Hipotesis 6: *Prestasi Kerja merupakan faktor pengantaraan di antara hubungan Kepimpinan Memperkasa Gelagat dan Niat Meletakkan Jawatan*

Hipotesis 5 dan 6 menunjukkan perhubungan pemboleh ubah pengantaraan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar. Pembentukan hipotesis ini berdasarkan sorotan kajian lepas. Kepimpinan Memperkasa Gelagat yang dikaji dalam kajian ini iaitu Pengagihan Kuasa, Akauntabiliti Kuasa, Kendiri Membuat Keputusan, Perkongsian Maklumat, Pembangunan Kemahiran dan Kejurulatihan mempunyai hubungan yang signifikan dengan Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Prestasi kerja (Srivastava *et al.*, 2006; Konczak *et al.*, 2000; Hakimi *et al.*, 2010; Van Dierendock & Dijkstra, 2012; Mills *et al.*, 2013; Arnold *et al.*, 2000; Pearce & Sims, 2002). Seterusnya kedua faktor kepuasan kerja dan prestasi kerja juga mempengaruhi Niat Meletakkan Jawatan. Seperti yang telah dibincangkan dalam Hipotesis 1 dan 2, Kepimpinan Memperkasa Gelagat faktor pemboleh ubah tidak bersandar akan memberi kesan kepada kepuasan kerja dan prestasi kerja. Manakala bagi Hipotesis 3 dan 4 juga telah membincangkan berdasarkan sorotan kajian lepas berkaitan faktor pengantaraan dipengaruhi oleh Niat Meletakkan Jawatan. Pengkaji juga menetapkan dua faktor pengantaraan berdasarkan kajian lepas yang menggunakan antara dua faktor pengantaraan bagi penambahan kepada pemboleh ubah tidak bersandar (Syarifah Hanum, 2012). Manakala pengkaji juga mengambil rujukan lain bagi membentuk kerangka teorikal lebih relevan dan boleh diterima pakai iaitu (Robbins & Judge, 2015; Srivastava *et al.*, 2006; Konczak *et al.*, 2000).

DAPATAN

Penyelidik menggunakan kaedah kuantitatif bagi menganalisis data yang diperolehi daripada borang soal-selidik yang diedarkan kepada sampel yang terpilih. Penyelidik menggunakan SPSS 21 dan SmartPls 3 bagi menganalisis data. Setelah itu, proses pemasukan data dilakukan sebanyak 376 borang soal selidik yang layak untuk digunakan untuk kajian ini. Jadual 1 menunjukkan kekerapan responden yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 1 Profil responden

Pemboleh Ubah	Kekerapan (<i>N</i> =376)	Peratusan(%)
Politeknik Berkhidmat		
Politeknik Premier	67	17.8
Politeknik Konvensional	291	77.4
Politeknik METro	18	4.8
Jantina		
Lelaki	137	36.4
Perempuan	239	63.6
Umur		
20 – 30 tahun	37	9.8
31 – 40 tahun	213	56.6
41 – 50 tahun	100	26.6
51 – 60 tahun	26	6.9

Status Perkahwinan		
Bujang	48	12.8
Berkahwin	320	85.1
Duda/Janda	8	2.1
Tahap Pendidikan Tinggi		
Diploma	13	3.5
Sarjana Muda	184	48.9
Sarjana	165	43.9
PhD	14	3.7

Jadual 2 Kod-kod pemboleh ubah

Pemboleh Ubah	Kod
Kepimpinan Memperkasa Gelagat	KMG
Pengagihan Kuasa	KPK
Akauntabiliti	KAK
Keputusan Kendiri	KKK
Perkongsian Maklumat	KPM
Pembangunan Kemahiran	KBK
Kejurulatihan	KK
Prestasi Kerja (PK)	
Pekerjaan	PP
Kerjaya	PK
Inovator	PI
Semangat Berpasukan	PSB
Organisasi	PO
Kepuasan Kerja (KK)	
Gaji	KG
Pekerjaan	KPkj
Pangkat	KPgkt
Penyeliaan	KPsn
Rakan Sekerja	KRS
Niat Meletakkan Jawatan (NMJ)	
Pengasingan	NMJA
Sikap Tolong Menolong	NMHB
Inventori Burnout	NMBO
Keterlibatan Kerja	NMWE
Prestasi Tugasan	NMTP
Tugasan Berdasarkan Identiti	NMWB

Bagi konstruk peringkat kedua, kajian ini menggunakan kaedah Komponen Hierarki (*Hierarchical Components Approach*). Kaedah ini juga dikenali sebagai Kaedah Indikator Berulang (*Repeated Indicator Approach*) (Wold, 1982). Kaedah ini adalah kaedah yang paling popular bagi menganggarkan konstruk peringkat tinggi dengan menggunakan perisian SmartPLS. Pengkaji yang lepas telah menggunakan kaedah ini adalah De Battisti, Gilardi, Siletti, dan Solari (2014) dan Becker, Klein, dan Wetzels (2012). Faktor peringkat kedua adalah diukur secara langsung kesemua faktor peringkat pertama (Wetzels, Odekerken-Schroder, & van Oppen, 2009). Kesemua indikator bagi setiap konstruk di ulang pada konstruk peringkat kedua.

Dalam kajian ini, kesemua pemboleh ubah latent dimodelkan sebagai langkah formatif. Bagi menilai langkah-langkah formatif, beberapa pengukuran kriteria statistik telah dicadangkan oleh Hair, Hult, Tomas, Ringle, dan Sarstedt (2013) iaitu:

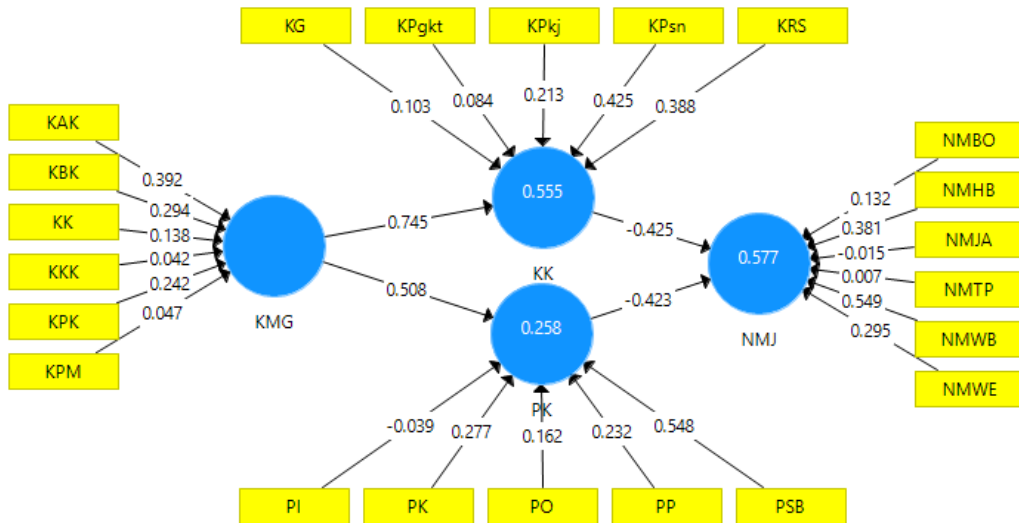
1. Menilai kesahan konvergen model pengukuran formatif *path coefficient* mestilah lebih besar dari 0.7. Walau bagaimanapun, 0.6 masih diterima jika itu kajian penerokaan semula jadi.
2. Multikolinearan bagi setiap indikator iaitu nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) mestilah tidak melebihi daripada 0.5.
3. Menilai kesignifikan dan perkaitan penunjuk formatif. Hasil dari *bootstrapping* mesti menunjukkan bahawa *outer weight* dari setiap petunjuk formatif adalah signifikan. Jika petunjuk adalah tidak signifikan, petunjuk masih boleh dikekalkan atas dasar kandungan kesahan (*outer loading*). Sebaliknya, penyelidik boleh membuang petunjuk formatif apabila *outer loading* adalah < 0.5 dan tidak signifikan.

Jadual 3 Ringkasan keputusan pengukuran bagi kontruk formatif

Kontruk	Item	Kesahan Konvergen	Pemberat	VIF	Pemberat <i>t</i> -value	Muatan <i>t</i> -value	Pemberat <i>p</i> -value	Muatan <i>p</i> -value
Kepimpinan Memperkasa Gelagat	KAK	0.706	0.392	2.468	3.034**	20.763**	0.001	0.000
	KBK		0.294	3.951	2.758**	27.506**	0.003	0.000
	KK		0.138	2.775	1.255	17.214**	0.105	0.000
	KKK		0.042	4.211	0.752	23.896**	0.226	0.000
	KPK		0.242	3.411	2.663**	31.979**	0.004	0.000
	KPM		0.047	4.025	0.027	21.443**	0.489	0.000
Kepuasan Kerja	KPgkt	0.669	0.084	3.522	1.471	25.264**	0.071	0.000
	KPkj		0.213	2.729	3.389**	20.900**	0.000	0.000
	KPsn		0.425	2.824	4.448**	25.574**	0.000	0.000
	KRS		0.388	1.502	4.082**	12.765**	0.000	0.000
	KG		0.103	1.554	1.745	11.994**	0.041	0.000
Prestasi Kerja	PI	0.658	-0.039	2.053	0.302	7.989**	0.382	0.000
	PK		0.277	2.421	2.764**	16.091**	0.003	0.000
	PO		0.162	2.628	1.553	15.085**	0.061	0.000
	PP		0.232	1.540	3.718**	11.014**	0.000	0.000
	PSB		0.548	2.653	4.898**	23.628**	0.000	0.000
Niat Meletakkan Jawatan	NMBO	0.759	0.132	1.311	2.608**	3.852**	0.005	0.000
	NMHB		0.381	1.227	3.746**	7.368**	0.000	0.000
	NMJA		-0.015	1.431	0.531	5.633**	0.298	0.000
	NMTP		0.007	1.877	0.966	10.597**	0.167	0.000
	NMWB		0.549	1.908	6.919**	23.491**	0.000	0.000
	NMWE		0.295	1.899	3.852**	19.503**	0.000	0.000

Bagi pengukuran pengesahan formatif, pengesahan konvergen menggunakan analisis *redundancy* yang telah dicadangkan oleh Chin, (1988). Berdasarkan Jadual 3, Niat Meletakkan Jawatan *path coefficient* pengukuran formatif adalah 0.759 lebih besar dari 0.7 (Hair *et al.*, 2013). Nilai *path coefficient* bagi Kepimpinan Memperkasa Gelagat, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja adalah 0.706, 0.669 dan 0.658. Di mana, nilai 0.6 masih diterima jika itu kajian penerokaan semula jadi (Hair *et al.*, 2013). Kesemua penilaian multikolinearan bagi setiap indikator iaitu nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak melebihi daripada 0.5. Oleh itu, kesimpulannya kolineariti tidak melepasi tahap kritikal bagi setiap kontruk formatif (Hair *et al.*, 2013). Akhir sekali, menilai kesignifikan dan perkaitan penunjuk formatif. Hasil dari *bootstrapping* mesti menunjukkan bahawa *outer weight* dari setiap petunjuk formatif ada signifikan dan tidak signifikan. Menurut Hair *et al.*, (2013) jika penunjuk adalah tidak signifikan,

penunjuk masih boleh dikekalkan atas dasar kandungan kesahan (*outer loading*) adalah signifikan maka tiada item yang dimansuhkan. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa kepadanan pengukuran dicapai bagi kesemua konstruk kajian. Kerangka model pengukuran konstruk peringkat kedua ditunjukkan pada Rajah 2.



Rajah 2 Kerangka model pengukuran konstruk peringkat kedua

PENILAIAN MODEL STRUKTUR

Kesan Langsung (*Direct Effect*)

Setelah analisis terhadap model pengukuran dilakukan, model struktur dinilai pada bahagian ini iaitu bagi melihat kesan langsung. Menurut Duarte dan Raposo (2010), model struktur mewakili hipotesis-hipotesis kajian yang terbina daripada hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah pendam di dalam model kajian. Penilaian kepada model struktur dilakukan dengan menganalisis hubungan langsung pembolehubah-pembolehubah kajian. Analisis *bootstrap* dilakukan bagi menilai laluan pekali yang secara statistiknya adalah signifikan. Menurut Sharma dan Kim (2013), *bootstrapping* bermaksud satu kaedah *non-parametric* dalam statistik inferens yang tidak membuat sebarang andaian pengagihan (*distributional assumptions*). Peletakan 500 sampel semula adalah cadangan yang biasa dilakukan apabila menggunakan kaedah *bootstrapping* bagi menganggar sesuatu parameter (Chin, 1998). Oleh itu, kaedah *bootstrapping* di dalam kajian ini menggunakan 500 sampel semula bagi menguji signifikan pekali regresi.

Jadual 4 Rumusan laluan pekal dan ujian hipotesis bagi hubungan langsung

Hipotesis	Hubungan	Beta	SE	T-Value	P-Values	Keputusan
H1	(KMG \geq KK)	0.745**	0.039	18.996	0.000	Disokong
H2	(KMG \geq PK)	0.508**	0.066	7.752	0.000	Disokong
H3	(KK \geq NMJ)	-0.425**	0.079	5.396	0.000	Disokong
H4	(PK \geq NMJ)	-0.423**	0.074	5.679	0.000	Disokong

Nota: t -values $> 1.65^*$ ($p < 0.05$); t -values $> 2.33^{**}$ ($p < 0.01$)

Berdasarkan Jadual 4 nilai R^2 bagi Kepuasan Kerja adalah sebanyak 0.555 yang menunjukkan bahawa sebanyak 55.5% varians di dalam Kepimpinan Memperkasa Gelagat. Penilaian lanjut menunjukkan bahawa R^2 adalah signifikan dan nilai R^2 adalah besar. Menurut panduan penilaian R^2 oleh Cohen (1988), di mana 0.02 – 0.12 adalah lemah, 0.13 – 0.25 adalah sederhana, dan 0.26 dan ke atas adalah besar. Bagi Kepimpinan Memperkasa Gelagat, mempunyai hubungan yang positif yang signifikan dengan Kepuasan Kerja (KK) iaitu $\beta = 0.745$, $P < 0.01$. Manakala bagi nilai R^2 bagi Prestasi Kerja adalah sebanyak 0.258 yang menunjukkan bahawa sebanyak 25.8% varians di dalam Kepimpinan Memperkasa Gelagat. Kepimpinan Memperkasa Gelagat mempunyai hubungan yang signifikan dengan Prestasi Kerja (PK) iaitu $\beta = 0.508$, $P < 0.01$. Akhir sekali bagi nilai R^2 bagi Niat Meletakkan Jawatan adalah sebanyak 0.577 yang menunjukkan bahawa sebanyak 57.7% varians di dalam Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja (KK) juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan Niat Meletakkan Jawatan (NMJ) iaitu $\beta = -0.425$, $P < 0.01$. Seterusnya Prestasi Kerja (PK) mempunyai hubungan yang signifikan dengan Niat Meletakkan Jawatan (NMJ) iaitu $\beta = -0.423$, $P < 0.01$.

MENGUJI KESAN PENGANTARAAN (*MEDIATING EFFECT*)

Hipotesis 5 – 6 memfokuskan kepada menguji kesan pengantaraan Kepimpinan Memperkasa Gelagat terhadap Niat Meletakkan Jawatan. Bagi menguji kesan pengantaraan pengkaji menggunakan keadah *bootstrapping* bagi kesan tidak langsung yang dicadangkan oleh Preacher dan Hayes (2008). Di dalam keputusan yang ditunjukkan pada *path coefficient* dalam *default report*, pengiraan dilakukan bagi mendapatkan kesan tidak langsung, ralat piawai, nilai t , dan selang keyakinan bagi aras rendah dan aras tinggi bagi menunjukkan kesan pengantaraan. Terdapat dua langkah yang dicadangkan oleh Hayes (2009) iaitu: (1) Masukkan model kajian ke dalam SEM bagi mendapatkan anggaran kesan X kepada M , dan M kepada Y bagi membina pengantaraan. Pengantaraan adalah signifikan jika kedua-dua pekali adalah signifikan. Jika salah satu tidak signifikan, maka tiada pengantaraan dan analisis seterusnya dihentikan. (2) Pengiraan t -value melalui prosedur *non-parametric bootstrapping* bagi menguji kesan pengantaraan (*bootstrap-t*).

Jadual 5 Rumusan keputusan kesan pengantaraan

Hipotesis	Hubungan	Aliran <i>a</i>	Aliran <i>b</i>	Kesan Tidak Langsung	SE	<i>t</i> -value	Selang Keyakinan		Keputusan
							95% LL	95% UL	
H5	KMG \geq KK \geq NMJ	0.745	-0.425	-0.317	0.01809	-17.502	-0.352	-0.281	Disokong
H6	KMG \geq PK \geq NMJ	0.508	-0.423	-0.215	0.01265	-16.989	-0.240	-0.190	Disokong

Nota: *t*-values > 1.65* ($p < 0.05$); *t*-values > 2.33** ($p < 0.01$)

Berdasarkan rumusan keputusan pengantaraan pada Jadual 5 hipotesis H5 dan H6 memenuhi syarat yang diperlukan untuk membina satu hubungan pengantaraan iaitu terbukti bahawa terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan. Analisis *bootstrapping* menunjukkan kesan tidak langsung KK bagi KMG terhadap NMJ menunjukkan nilai $\beta = -0.317$ yang signifikan dengan nilai $t = -17.502$. Nilai selang keyakinan (95% LL = -0.352 dan 95% UL = -0.281) didapati tiada melintangi nilai 0. Maka dapat disimpulkan bahawa kesan pengantaraan adalah signifikan bagi H5. Manakala kesan tidak langsung PK bagi KMG terhadap NMJ menunjukkan nilai $\beta = -0.215$ dengan nilai signifikan nilai $t = -16.989$. Nilai selang keyakinan (95% LL = -0.240 dan 95% UL = -0.190) didapati tidak melintangi nilai 0. Maka dapat disimpulkan bahawa kesan pengantaraan adalah signifikan bagi H6.

PERBINCANGAN

Di dalam kajian ini pengukuran Kepimpinan Memperkasa Gelagat penyelidik telah menggunakan instrumentasi yang telah digunakan oleh penyelidik asal Konczak *et al.* (2000). Manakala, Kepuasan Kerja penyelidikan ini mengguna pakai item yang digunakan oleh kajian lepas Lo, Ramayah, dan Lim (2013). Dari pemerhatian kajian lepas, kepimpinan didapati secara positif dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja (Liden *et al.*, 2008). Sekiranya pekerja percaya dengan kewibawaan seseorang pemimpin memberi kesan terhadap kepuasan kerja (Costigan *et al.*, 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Iverson *et al.*, 1996; Spence-Laschinger *et al.*, 2001; Bartram & Casimir, 2007). Dalam kajian Jones *et al.* (2001) telah menunjukkan kesan langsung dan tidak langsung tingkah laku kepimpinan terhadap kepuasan kerja. Malah, kepuasan kerja didorong oleh sikap terhadap kerja dan tugas-tugas seperti kualiti atas sokongan penyelia (Van Dick *et al.*, 2004). Dalam kajian Dewettinck dan Ameijde (2011) mendapati hubungan langsung yang kuat antara tingkah laku memperkasa kepimpinan dan sikap pekerja. Kajian menunjukkan pentingnya peranan pemimpin dalam langsung membentuk sikap pekerja, terutamanya kepuasan kerja bagi sesebuah organisasi bagi memudahkan perubahan. Peranan penting pemimpin dalam membentuk pengalaman kerja pekerja dalam memupuk sikap pekerja, dan seterusnya kesetiaan mereka kepada organisasi (Klerk & Stander, 2014; Chan & Mak, 2014). Kesetiaan akan wujud jika perasaan dimiliki oleh organisasi, secara langsung meningkatkan kepuasan (Schyns & Wolfram, 2008; Buech *et al.*, 2010).

Hasil dapatan kajian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara Kepimpinan Memperkasa Gelagat dan Kepuasan Kerja. Oleh itu, hipotesis H1 telah diterima dan disokong. Korthuis-Smith (2002) mendapati bahawa kepimpinan penyertaan, arahan, keputusan orang bawahan, sokongan organisasi, dan maklum balas prestasi dan peluang peningkatan yang sangat berkaitan dengan dimensi kepercayaan. Di mana teori kepercayaan menerangkan dengan jelas peranan kepercayaan penting dalam keberkesanan organisasi (Nyhan & Marlowe, 1997; Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000). Kepercayaan juga memberi kesan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat meletakkan jawatan, kepercayaan maklumat yang diberikan oleh peneraju dalaman, dan komitmen kepada keputusan (Costigan *et al.*, 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Iverson *et al.*, 1996; Spence-Laschinger *et al.*, 2001; Bartram & Casimir, 2007). Dimensi kepercayaan mungkin wujud di antara pemimpin dan pekerja dalam kalangan kakitangan akademik di Malaysia hingga menyebabkan kepuasan mempunyai hubungan yang positif dengan Kepimpinan Memperkasa Gelagat.

Hasil dapatan kajian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara Kepimpinan Memperkasa Gelagat dan Prestasi Kerja. Oleh itu, hipotesis H2 telah diterima dan disokong. Dari pemerhatian kajian lepas, kepimpinan telah didapati secara positif dapat dikaitkan dengan prestasi pekerja (Liden *et al.*, 2008; Zaccaro *et al.*, 2001). Ketua pasukan atau penyelia yang memperkasa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan pembangunan kepimpinan bersama, seterusnya memberi impak positif kepada prestasi (Fausing *et al.*, 2015; Tuuli *et al.*, 2012; Lee *et al.*, 2014). Pengurus atau pemimpin dapat meningkatkan prestasi organisasi melalui amalan tingkah laku seseorang pemimpin, secara tidak langsung dapat melahirkan kepercayaan pengikut dalam kepercayaan dengan maklumat yang disampaikan oleh ketua (Joseph & Winston, 2005; Errol & Bruce, 2005). Malah *Skill development* (pembangunan kemahiran) dan *Coaching* (kejurulatihan) untuk prestasi yang inovatif, di mana pemimpin mewujudkan peluang untuk latihan dan meningkatkan kemahiran orang bawahan (Konczak *et al.*, 2000; Pearce & Sims, 2002). Penilaian penyeliaan merupakan faktor utama prestasi ke tahap yang lebih tinggi kepercayaan organisasi (Daley & Vasu, 1998). Menyokong kenyataan ini, di antara prestasi dan kepercayaan dengan mengambil kira integriti dan konsisten apabila pemimpin membina kepercayaan dalam organisasi dengan menjadikan kedudukan mereka lebih jelas, kedudukan, dan konsisten melaksanakan arah tertentu (Northouse, 2001; Bartram & Casimir, 2007; Toor & Ofori, 2009). Malah, Spreitzer *et al.* (1999), Leavy (2005), Slåtten *et al.* (2011) dan Raffay (2011) dalam kajian mereka mendapati bahawa penyelia yang mengamalkan memperkasa kepimpinan kepada orang bawahan mereka sebagai lebih inovatif, mempengaruhi pihak atasan dan memberi inspirasi. Sorotan kajian lepas menyokong hasil dapatan kajian ini iaitu kenyataan Wong Humborstad *et al.*, 2014 bahawa terlalu sedikit memperkasakan gelagat pekerja ini membawa kesan yang negatif atau terhad – atau tiada langsung – kepada individu dalam peranan dan prestasi kerja. Peranan pemimpin dalam memperkasa gelagat pekerja memberi impak kepada prestasi pekerja.

Dalam kajian ini, pengukuran Kepuasan Kerja penyelidikan ini menggunakan pakai item yang digunakan oleh kajian lepas Lo *et al.*, (2013). Manakala Niat Meletakkan Jawatan pula item yang digunakan dalam kajian ini telah dibentuk oleh pengkaji berdasarkan pengukuran yang digunakan oleh pengkaji lepas iaitu dari kajian Bothma dan Roodt (2013). Hasil dapatan kajian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara Kepuasan Kerja dan Niat Meletakkan Jawatan. Oleh itu, hipotesis H3 telah diterima dan disokong.

Ini secara tidak langsung telah menyokong kajian-kajian lepas para penyelidik yang menyatakan bahawa langkah-langkah kepuasan kerja berbeza dari segi pendirian seseorang mengukur perasaan tentang kerja (kepuasan kerja afektif) (Thompson & Phua, 2012) atau kognisi tentang kerja (kepuasan kerja kognitif) (Moorman, 1993). Jika pekerja bersetuju untuk pekerjaan yang dilakukan dan mempunyai kemampuan yang diperlukan, maka sesuatu pekerjaan harus meningkatkan kepuasan dan kualiti pengeluaran dan mengurangkan ketidakhadiran dan lantik henti (Bennett, 1978). Berdasarkan pendapat Joo (2010), lantik henti adalah disebabkan jika pekerja tidak berpuas hati dengan dasar-dasar seluruh organisasi; apabila mereka menerima tahap yang komitmen yang dari organisasi; dan budaya pembelajaran organisasi dan kualiti perhubungan pemimpin dan pekerja. Seperti apa yang dinyatakan oleh Bingham (1978), kebosanan dan ketidakhadiran ini adalah bermula dari reka bentuk pekerjaan. Oleh itu, majikan, kerajaan dan kesatuan pekerja harus perlu peka dengan kepuasan pekerja terutama dari aspek pembayaran gaji semasa pelaksanaan pengayaan kerja (Walsh, 1974). Model Ciri-ciri Pekerjaan juga ada menyatakan jika kepuasan kerja yang tinggi dengan pekerjaan ketidakhadiran dan lantik henti adalah rendah (Ivancevich *et al.*, 2008; Gary & Rastogi, 2005; Cooper, 1973).

Hasil dapatan kajian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara Prestasi Kerja dan Niat Meletakkan Jawatan. Oleh itu, hipotesis H4 telah diterima dan disokong. Justeru itu, dapatan ini telah menyokong penyelidikan-penyelidikan lepas melalui Sistem Kerja Prestasi Tinggi (HPWS) muncul sepanjang dekad yang lalu, yang telah menunjukkan bahawa satu sistem bersepadu amalan sumber manusia boleh memberi kesan kepada prestasi organisasi, komitmen pekerja, dan lantik henti pekerja secara sukarela (Chi & Lin, 2011; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Subramony, 2009; Way, 2002; Wright & Boswell, 2002). Sistem kerja prestasi tinggi merujuk kepada satu set pakej amalan sumber manusia yang dipercayai mempengaruhi pengetahuan, motivasi, dan penglibatan pengaruh pekerja (Chi & Lin, 2011; Wu & Chaturvedi, 2009). Amalan-amalan ini biasanya termasuk pengambilan dan pemilihan gaji, latihan dan pembangunan, pengurusan prestasi, dan perkongsian maklumat (Way, 2002; Wu & Chaturvedi, 2009; O'Halloran, 2012). Perkembangan Sistem kerja prestasi tinggi boleh dipengaruhi oleh faktor persekitaran, seperti sektor di mana organisasi beroperasi dan saiz dan kematangan sesebuah organisasi. Pengurusan sumber manusia politeknik Malaysia dalam Hala Tuju Transformasi Politeknik 2009 jelas menunjukkan amalan organisasi yang komited untuk menyediakan perkhidmatan berkualiti, cekap dan mesra pelanggan ke tahap tinggi objektiviti, integriti kerahsiaan, dan profesionalisme melalui saluran interaktif untuk meningkatkan prestasi mereka lebih baik (BLPK, 2010, 2013). Malah amalan ini menurut Guthrie (2001) dan Selden *et al.*, (2013) melabur dalam sistem kerja prestasi tinggi akan meningkatkan pengekalan pekerja atau mengurangkan lantik henti secara sukarela.

Manakala faktor pengantaraan bagi dapatan kajian bahagian ini adalah berkaitan kepuasan kerja. Hipotesis yang diuji adalah Hipotesis 5: Kepuasan Kerja merupakan faktor pengantaraan di antara hubungan Kepimpinan Memperkasa Gelagat (LEB) dan Niat Meletakkan Jawatan. Hasil dapatan kajian ini menunjukkan hipotesis H5 mempunyai kesan pengantaraan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis H5 telah disokong dan diterima bagi kajian ini.

Dapatan kajian lepas telah menyokong dapatan bahawa kepuasan kerja merupakan faktor pengantaraan di antara hubungan Kepimpinan Memperkasa Gelagat (LEB) dan Niat Meletakkan Jawatan. Kajian lepas telah menyokong dapatan ini iaitu kepimpinan telah didapati secara positif dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja (Liden *et al.*, 2008). Sekiranya pekerja percaya dengan kewibawaan seseorang pemimpin memberi kesan terhadap kepuasan kerja (Costigan *et al.*, 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Iverson *et al.*, 1996; Spence-Laschinger *et al.*, 2001; Bartram & Casimir, 2007). Dalam kajian Jones *et al.*, (2001) telah menunjukkan kesan langsung dan tidak langsung tingkah laku kepimpinan terhadap kepuasan kerja. Malah, kepuasan kerja didorong oleh sikap terhadap kerja dan tugas-tugas seperti kualiti atas sokongan penyelia (Van Dick *et al.*, 2004). Dalam kajian Dewettinck dan Ameijde (2011) mendapati hubungan langsung yang kuat antara tingkah laku memperkasa kepimpinan dan sikap pekerja, kajian menunjukkan pentingnya peranan pemimpin dalam membentuk sikap pekerja, terutamanya kepuasan kerja bagi sesebuah organisasi bagi memudahkan perubahan. Peranan penting pemimpin dalam membentuk pengalaman kerja pekerja dalam memupuk sikap pekerja, dan seterusnya kesetiaan mereka kepada organisasi (Klerk & Stander, 2014; Chan & Mak, 2014). Kesetiaan akan wujud jika perasaan dimiliki oleh organisasi, secara langsung meningkatkan kepuasan (Schyns & Wolfram, 2008; Buech *et al.*, 2010).

Ini jelas diterangkan dalam teori kepercayaan menerangkan dengan perjelasan peranan kepercayaan penting dalam keberkesanan organisasi (Nyhan, 2000; Shockley-Zalabak *et al.*, 2000). Kepercayaan juga memberi kesan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat meletakkan jawatan, kepercayaan maklumat yang diberikan oleh peneraju dalaman, dan komitmen kepada keputusan (Costigan *et al.*, 1998; Dirks & Ferrin, 2002; Iverson *et al.*, 1996; Spence-Laschinger *et al.*, 2001; Bartram & Casimir, 2007). Jika dimensi kepercayaan ini wujud menurut kajian Shahidul, Rubiná, Yukl, dan Prussia (2013) dan Toor dan Ofori (2009) yang menunjukkan bahawa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang beretika dan memperkasakan gelagat lebih cenderung untuk mengekalkan hubungan positif dengan pekerja memberi faedah kepada kepercayaan dan kesetiaan mereka. Dalam kajian Jones *et al.* (2001), telah menunjukkan kesan langsung dan tidak langsung tingkah laku kepimpinan terhadap kepuasan kerja, yang kedua dalam mempengaruhi niat untuk meninggalkan dan perletakkan jawatan yang sebenar. Malah, kepuasan kerja didorong oleh sikap terhadap kerja dan tugas-tugas seperti kualiti atas sokongan penyelia (Van Dick *et al.*, 2004). Dalam kajian Dewettinck dan Ameijde (2011) mendapati hubungan langsung yang kuat antara tingkah laku memperkasa kepimpinan dan sikap pekerja, kajian menunjukkan pentingnya peranan pemimpin dalam langsung membentuk sikap pekerja, terutamanya kepuasan kerja bagi sesebuah organisasi bagi memudahkan perubahan.

Manakala faktor pengantaraan bagi H6 iaitu Prestasi Kerja merupakan faktor pengantaraan di antara hubungan Kepimpinan Memperkasakan Gelagat (LEB) dan Niat Meletakkan Jawatan. Hasil dapatan kajian ini menunjukkan hipotesis H6 mempunyai kesan pengantaraan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis H6 telah disokong dan diterima bagi kajian ini.

Berdasarkan dapatan kajian lepas, pengurus atau pemimpin dapat meningkatkan prestasi organisasi melalui amalan tingkah laku seseorang pemimpin, secara tidak langsung dapat melahirkan kepercayaan pengikut dalam kepercayaan dengan maklumat yang disampaikan oleh ketua (Joseph & Winston, 2005; Errol & Bruce, 2005). Ini disokong dengan kajian Liden *et al.*, (2008) dan Zaccaro *et al.*, (2001) bahawa kepimpinan telah didapati secara positif dapat dikaitkan dengan prestasi pekerja. Ketua pasukan atau penyelia yang memperkasakan kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan pembangunan kepimpinan bersama, seterusnya memberi impak positif kepada prestasi (Fausing *et al.*, 2015; Tuuli *et al.*, 2012; Lee *et al.*, 2014). Malah *Skill development* (pembangunan kemahiran) dan *coaching* (kejurulatihan) untuk prestasi yang inovatif, di mana pemimpin mewujudkan peluang untuk latihan dan meningkatkan kemahiran orang bawahan (Konczak *et al.*, 2000; Pearce & Sims, 2002). Penilaian penyeliaan merupakan faktor utama prestasi ke tahap yang lebih tinggi kepercayaan organisasi (Daley & Vasu, 1998). Menyokong kenyataan ini, di antara prestasi dan kepercayaan dengan mengambil kira integriti dan konsisten apabila pemimpin membina kepercayaan dalam organisasi dengan menjadikan kedudukan mereka lebih jelas, kedudukan, dan konsisten melaksanakan arah tertentu (Northouse, 2001; Bartram & Casimir, 2007; Toor & Ofori, 2009). Malah, Spreitzer *et al.* (1999), Leavy (2005), Slåtten *et al.* (2011), dan Raffay (2011) dalam kajian mereka mendapati bahawa penyelia yang mengamalkan memperkasakan kepimpinan kepada orang bawahan mereka sebagai lebih inovatif, mempengaruhi pihak atasan dan memberi inspirasi. Terlalu sedikit memperkasakan gelagat pekerja ini membawa kesan yang negatif atau terhad – atau tiada langsung – kepada individu dalam peranan dan prestasi kerja (Wong Humborstad *et al.*, 2014). Ini telah menyokong dengan dapatan kajian lepas yang menyatakan Sistem Kerja Prestasi Tinggi (HPWS) telah menunjukkan bahawa satu sistem bersepadu amalan sumber manusia boleh memberi kesan kepada prestasi organisasi, komitmen pekerja, dan lantik henti pekerja secara sukarela (Chi & Lin, 2011; Datta *et al.*, 2005; Subramony, 2009; Way, 2002; Wright & Boswell, 2002). Malah kajian Guthrie (2001) dan Selden *et al.* (2013) menunjukkan kesan yang signifikan dalam mengamalkan sistem kerja prestasi tinggi akan meningkatkan pengekalan pekerja atau mengurangkan lantik henti secara sukarela.

IMPLIKASI PRATIKAL

Selain daripada sumbangan dari segi teoritikal, kajian ini juga memberikan beberapa implikasi kepada golongan yang terlibat dalam pengurusan dan pendidikan di politeknik Malaysia iaitu ketua jabatan, ibu bapa, pelajar dan kakitangan akademik politeknik Malaysia. Perkara ini penting kerana daripada hasil dapatan kajian ini penggubalan dapat dibuat dan membentuk perancangan pembangunan oleh diuruskan oleh Jabatan Pengajian Politeknik Malaysia.

Ketua jabatan atau pemimpin dalam sesuatu organisasi memainkan peranan yang penting dalam membentuk hasil kerja, budaya kerja, hala tuju organisasi dan kejayaan organisasi. Di mana seseorang pemimpin perlu ada sifat kepimpinan. Kepimpinan adalah sifat seseorang ketua yang berupaya mempengaruhi, memotivasikan, dan membolehkan orang lain untuk menyumbang ke arah keberkesanan dan kejayaan organisasi di tempat mereka bekerja berdasarkan matlamat dan visi yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2015). Menurut Blanchard *et al.*, (1999), seseorang pekerja memerlukan hala tuju lebih daripada sokongan memperkasakan gelagat. Seorang pemimpin harus mengenal pasti hasil kerja, menyediakan pelan tindakan, berkongsi maklumat, memberi contoh teladan yang boleh dipercayai dan memberikan maklumat yang membolehkan pekerja untuk mencapai kesimpulan sendiri. Tahap maklum balas daripada penyelia ada hubung kait dengan kukuh dengan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi (Patrick & Laschinger, 2006). Aspek yang paling penting yang membezakan hubungan ketua dan pekerja adalah tahap sokongan emosi, tanggungjawab membuat keputusan dan cabaran tugas yang diberikan (Liden *et al.*, 2000). Apabila pekerja mendapat sokongan dari penyelia, mereka kurang cenderung untuk mengambil berat tentang membuat kesilapan dan mempunyai tanggungjawab terhadap kerja (Bordin *et al.*, 2007).

Malah menurut kajian (Shahidul *et al.*, 2013; Toor & Ofori, 2009) menunjukkan bahawa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang beretika dan memperkasakan gelagat lebih cenderung untuk mengekalkan hubungan positif dengan pekerja memberi faedah kepada kepercayaan dan kesetiaan mereka. Pengurus boleh meningkatkan prestasi organisasi melalui amalan tingkah laku kepimpinan yang meningkatkan kepercayaan pengurusan dan organisasi (Errol & Bruce, 2005). Suasana kerja yang dibuat oleh pengurus menyumbang secara langsung kepada orang bawahan terhadap perasaan harga diri dan kepercayaan pada diri sendiri dalam menentukan masa depan (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Faktor yang menentukan pandangan pekerja terhadap organisasi itu adalah perasaan mereka mereka dilayan dan terlibat dalam membuat keputusan, untuk membina reputasi dalaman yang baik, komunikasi secara profesional perlu diterapkan oleh pemimpin organisasi di semua peringkat dan melibatkan mereka dalam strategik, interaktif, memperkasa gelagat, demokrasi dan mewujudkan *relational-oriented* bagi tingkah laku kepimpinan dalam komunikasi (Men & Stacks, 2013).

Organisasi menghadapi cabaran untuk memenuhi keperluan dan mendapat kelebihan tenaga kerja yang lebih tinggi dengan pelbagai rangkaian pengetahuan untuk ditawarkan (Pearce & Manz, 2005; Leavy, 2005). Akibatnya, kelaziman dan penggunaan pasukan sekerja telah meningkat seiringan dengan memberi tumpuan kepada faktor-faktor yang membolehkan peningkatan prestasi pasukan kerja (Burke, DiazGranados, & Salas, 2011; Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). Kepimpinan adalah salah satu penyumbang penting kepada prestasi kerja (Zaccaro *et al.*, 2001). Walau bagaimanapun, dalam usaha untuk memanfaatkan kelebihan kerja berpasukan kemunculan kepimpinan amat penting dalam sesuatu pasukan kerja (Barry, 1991). Perkongsian ilmu adalah satu proses pasukan ditakrifkan sebagai perkongsian ahli pasukan idea tugas yang berkaitan, maklumat dan cadangan antara satu sama lain (Tiwana & McLean, 2005). Manakala kapasiti penyerapan adalah keupayaan untuk mengiktiraf nilai maklumat baru dan pengetahuan, dengan cara mengasimilasikan dan dilaksanakan (Nemanich *et al.*, 2010).

Ketua pasukan atau penyelia yang memperkasa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan pembangunan kepimpinan bersama, seterusnya memberi impak positif kepada prestasi (Fausing *et al.*, 2015; Tuuli *et al.*, 2012; Lee *et al.*, 2014). Malah, Spreitzer *et al.* (1999), Leavy (2005), Slåtten *et al.* (2011) dan Raffay (2011) dalam kajian mereka mendapati bahawa penyelia yang mengamalkan memperkasa kepimpinan kepada orang bawahan mereka sebagai lebih inovatif, mempengaruhi pihak atasan dan memberi inspirasi. Kajian Hoch (2012) mendapati bahawa organisasi perlu memudahkan kepimpinan bersama yang mempunyai kaitan yang positif dengan inovasi. Terlalu sedikit memperkasakan gelagat pekerja ini membawa kesan yang negatif atau terhad – atau tiada langsung – kepada individu dalam peranan dan prestasi kerja (Wong Humborstad *et al.*, 2014). Peranan penting pemimpin dalam membentuk pengalaman kerja pekerja dalam memupuk sikap pekerja, dan seterusnya kesetiaan mereka kepada organisasi (Klerk & Stander, 2014; Chan & Mak, 2014). Jika perasaan dimiliki terhadap organisasi wujud, ini akan membawa kepada motivasi untuk lebih komitmen wujud dan mempengaruhi niat untuk letak jawatan (Albrecht & Andreetta, 2011). Perasaan dimiliki oleh organisasi juga meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja (Schyns & Wolfram, 2008; Buech *et al.*, 2010).

Niat meletakkan jawatan adalah peramal yang kuat tingkah laku masa depan pekerja dan lantik henti sebenar (Carmeli & Weisberg, 2006; Harter *et al.*, 2002; Park & Kim, 2009). Setiap organisasi menghadapi lantik henti pekerja, sebahagian daripada mereka meninggalkan organisasi secara sukarela, lantik henti menyebabkan organisasi menanggung kos perletakan jawatan, pengambilan, pemilihan dan lain-lain (Iqra *et al.*, 2014; Waldman *et al.*, 2004; Addae *et al.*, 2006). Apabila pekerja tidak berpuas hati dengan pekerjaan dan organisasi tidak mempercayai pekerja mereka, niat pekerja untuk meletak jawatan akan menjadi lebih besar, mereka akan meninggalkan organisasi serta tempoh kerja mereka akan menjadi lebih kecil (Jeffrey, 2007).

Hasil dapatan kajian ini juga dapat melihat tahap keseriusan niat meletakkan jawatan pekerja di kalangan kakitangan akademik di politeknik Malaysia. Penyelidikan lepas menunjukkan bahawa keadaan kerja yang buruk, seperti beban kerja antara penyebab niat meletakkan jawatan meningkat (Castle, 2006). Lantik henti adalah dari kemarahan yang berkaitan emosi terhadap organisasi (Brief & Weiss, 2002; Fineman, 2000). Kemarahan berlaku bila polisi pekerja itu percaya bahawa dasar organisasi, prosedur, atau keputusan organisasi telah memberi impak negatif. Apabila membuat keputusan organisasi adil, pekerja mempamerkan pelbagai sikap dan tingkah laku yang berkaitan dengan kerja yang positif, termasuk lebih kepuasan kerja, penilaian yang lebih baik daripada penyelia dan organisasi, penerimaan yang lebih besar dan pematuhan keputusan, dan prestasi kerja yang lebih tinggi (Colquitt *et al.*, 2001). Keadilan organisasi secara konsisten memberi impak kepada keputusan pekerja berkaitan dengan niat meletakkan jawatan. Bagi Abubakr dan Hanan (2011), menunjukkan bahawa niat meletakkan jawatan boleh dikurangkan dengan menangani masalah dengan prosedur organisasi dan memperbaiki hubungan pekerja oleh penyelia. Di sini jelas menunjukkan keadilan organisasi bukan sahaja mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja tetapi mempengaruhi niat pekerja untuk kekal atau meninggalkan organisasi. Ini secara tidak langsung memberi manfaat kepada pengurus dan pembuat dasar dalam organisasi.

Oleh itu, pengurus sumber manusia harus berusaha untuk menganjurkan kursus latihan yang sistematik dan khusus, terutamanya yang berkaitan dengan kemahiran profesional, untuk meningkatkan keupayaan pekerjaan pekerja (Lee Hansen, 2002; Cheng & Waldenberger, 2013). Campur tangan pengurusan sumber manusia terhadap kepentingan pembangunan pekerja sebagai yang memberi kesan kepada tingkah laku pekerja telah secara meluas diterima umum (Grawitch, Trares, & Kohler, 2007; Wali Rahman & Zekeriya Nas, 2013; Cheng & Waldenberger, 2013). Berdasarkan pendapat Joo (2010), lantik henti adalah disebabkan jika pekerja tidak berpuas hati dengan dasar-dasar seluruh organisasi; apabila mereka menerima tahap yang komitmen yang dari organisasi; dan budaya pembelajaran organisasi dan kualiti perhubungan pemimpin dan pekerja. Ini jelas menunjukkan amalan pengurusan sumber manusia seperti pembangunan pekerja mungkin menyumbang kepada sikap tempat kerja dan tindakan (Omer, Qaisar, Mahmood Kiyani, Khalil-Ur-Rehman, & Aamer 2011). Ini disokong oleh Gustafson (2002), Hossam (2014), S. L. Peterson (2007), Jacobs dan Roodt (2007), Tuzun dan Kalemci (2012) dan Tymon Jr., Stumpf, dan Smith (2011) adalah penting bagi pengurus untuk membangunkan persekitaran satu pasukan di tempat kerja untuk meningkatkan kesetiaan pekerja, akhirnya mengurangkan lantik henti pekerja.

KEKANGAN/BATASAN DARI PENYELIDIKAN

Terdapat beberapa batasan dalam kajian ini. Antara batasan kajian ini adalah penyelidik hanya mengambil empat faktor sahaja iaitu Kepimpinan (Kepimpinan Memperkasa Gelagat), Balas Psikologi (Kepuasan Kerja dan Prestasi kerja), Niat Meletakkan Jawatan. Berdasarkan faktor-faktor ini kepimpinan merupakan pemboleh ubah bersandar, kepuasan kerja dan prestasi kerja sebagai pemboleh ubah pengantaraan atau mediator, niat meletakkan jawatan sebagai pemboleh ubah bersandar. Oleh itu, sorotan kajian dan dapatan kajian hanya berkisar tentang faktor-faktor yang diambil oleh penyelidik sahaja.

Manakala populasi dan sampel pula diambil dari dalam kalangan kakitangan akademik Politeknik Malaysia. Kakitangan akademik yang menyandang jawatan Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (PPPT) yang dipilih adalah di kalangan mereka yang menyandang jawatan Gred DH29, DH31/32, DH33/34, DH41/42, DH43/44, DH47/48, DH51/52 dan DH53/54. Populasi terdiri dari 7,426 orang (e-SIS, 2016) dan sampel pula terdiri dari 376 orang responden sahaja. Pengambil populasi dan sampel juga merupakan batasan kajian kerana hasil dapatan ini tidak boleh mengandaikan semua institusi pendidikan di Malaysia mempunyai dapatan yang sama.

Kekangan dari aspek jantina juga wujud dalam kajian ini. Berdasarkan 376 responden yang menjawab borang soal selidik seramai 137 orang responden adalah lelaki dan responden perempuan pula seramai 239 orang. Dari jumlah ini mewakili 36.4 peratus adalah responden lelaki dan 63.6 peratus responden perempuan. Dengan ini, terdapat sedikit ketidakseimbangan dari aspek jantina dalam kajian ini.

Seterusnya, adalah kebergantungan terhadap data berbentuk keratan rentas. Kajian ini menganggap bahawa sifat kajian ini tidak membenarkan untuk mengkaji kesan jangka pendek dan panjang bagi melihat punca berlakunya niat meletakkan jawatan dalam kalangan kakitangan akademik politeknik Malaysia.

CADANGAN KAJIAN PADA MASA HADAPAN

Seperti yang sedia maklum kajian ini hanya mengutarakan sembilan faktor sahaja. Penyelidik mencadangkan agar kajian pada masa hadapan dapat diaplikasikan di organisasi yang berbeza dengan saiz populasi dan sampel yang berlainan. Faktor yang dicadangkan yang boleh diaplikasikan bagi kajian akan datang. Semestinya dapatan kajian dan pandangan yang berbeza akan diperolehi. Faktor yang dicadangkan adalah tempoh perkhidmatan, tempoh perkhidmatan adalah jangka waktu tertentu untuk pekerjaan tertentu (Robbins, 2005). Menurut Robbins (2005), tempoh perkhidmatan boleh didefinisikan waktu pada pekerjaan tertentu, boleh dinyatakan bahawa bukti terbaru menunjukkan hubungan yang positif antara tempoh perkhidmatan dan produktiviti kerja. Penyelidikan yang dilakukan oleh (Byrd & Cooperman, 2010) dengan menguji hubungan antara pampasan, tempoh perkhidmatan, prestasi, dan penilaian rakan dalam pasaran dan tempoh pembayaran terhadap CEO dalam sesuatu organisasi. Secara keseluruhan hipotesis alternatif menunjukkan kesan kepada tempoh perkhidmatan yakni CEO yang setia dan lama berkhidmat menunjukkan hubungan yang positif dengan prestasi dan pampasan yang akan diperolehi dan akan melakukan khidmat dengan lebih jika pampasan yang diperolehi setimpal dengan usaha dan kesetiaan yang diberikan. Sebaliknya jika pekerja tidak berpuas hati dengan pekerjaan dan organisasi tidak mempercayai pekerja mereka, niat pekerja untuk meletakkan jawatan akan menjadi lebih besar, mereka akan meninggalkan organisasi serta tempoh kerja mereka akan menjadi lebih kecil (Jeffrey, 2007). Ini disokong dengan kajian Cotton dan Tuttle (1986) mengenal pasti tiga kategori punca-punca lantik-henti pekerja: (1) faktor yang berkaitan dengan kerja (contohnya, kepuasan kerja, gaji, prestasi, dan komitmen organisasi); (2) faktor individu (contohnya, umur, pendidikan, jantina, tempoh kerja); (3) faktor-faktor luaran (contohnya, kadar pengangguran, persepsi pekerjaan, dan kehadiran kesatuan).

KESIMPULAN

Secara kesimpulannya, kajian ini telah dapat memperjelaskan niat meletakkan jawatan yang berlaku di politeknik Malaysia. Oleh itu, kajian pihak pengurusan politeknik Malaysia iaitu Jabatan Pengajian Politeknik boleh mengguna pakai kajian ini untuk mencari idea melakukan penambahbaikan terhadap pengurusan sumber manusia atau reka bentuk pekerjaan dan sikap pemimpin bagi mencapai misi dan visi politeknik di peringkat yang lebih global. Juga perlu diingatkan ada faktor lain yang perlu diingatkan selain reka bentuk pekerjaan untuk menentukan produktiviti pekerja. Sektor pendidikan menjadi lebih besar dan lebih kompleks di pertengahan abad kedua puluh. Pengurusan mula meningkatkan kaedah untuk reka bentuk

pekerjaan dengan menggunakan pemerhatian, pengukuran, dan analisis. Pengurusan sumber manusia juga perlu ada penambahbaikan dalam membentuk kaedah kerja, dan memberikan insentif ekonomi yang lebih baik. Pihak pengurusan politeknik Malaysia perlu mempelajari kaedah kerja dengan sangat terperinci untuk mengenal pasti kaedah terbaik untuk melakukan pekerjaan tertentu.

RUJUKAN

- Abubakr M. Suliman, & Hanan Al Obaidli. (2011). Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4 (4), 308 – 324.
- Addae, H. M., Parboteeah, K. P., & Davis, E. E. (2006). Organizational commitment and intentions to quit: An examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organizational Analysis*, 14 (3), 225 – 238.
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services*, 24 (3), 228 – 237.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), 249 – 269.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). 'How can you do it?': Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 413 – 434.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309 – 328.
- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 31 – 47.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (1), 4 – 19.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models In PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45 (5–6), 359 – 394.
- Bennett, R. D. (1978). Orientation to work and job/work design. *Management Decision*, 16, 338 – 349.
- Bentein, K., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468 – 482.
- Bhanugopan, R., & Fish, A. (2006). An empirical investigation of job burnout among expatriates. *Personnel Review*, 35 (4), 449 – 468.
- Bingham, J. (1978). Sour edge to job enrichment. *Industrial Management*, 77 (6), 7 – 35.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1999). *The three keys to empowerment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- BLPK (Bahagian Latihan dan Pembangunan Kerjaya). (2010). *Jabatan Politeknik dan Kolej Komuniti (JPKK)*. Kementerian Pengajian Tinggi.
- BLPK (Bahagian Latihan dan Pembangunan Kerjaya). (2013). *Jabatan Politeknik dan Kolej Komuniti (JPKK)*. Kementerian Pengajian Tinggi.

- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30 (1), 34 – 46.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71 – 98.
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 11 (1), Art. #507, 12 pages.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279 – 307.
- Buech, V. I. D., Michel, A., & Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: What motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 507 – 525.
- Burke, C. S., DiazGranados, C. S., & Salas, E. (2011). Team leadership: A review andlookahead. In A. Bryman, D. Collinson, B. Jackson, K. Grint, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 338 – 352). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Byrd, J., & Cooperman, E. S. (2010). Director tenure and the compensation of bank CEOs. *Managerial Finance*, 36 (2), 86 – 102.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (3), 266 – 308.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H. B. (1996). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resources Management*, 37 (2), 131 – 146.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9 (2), 191 – 206.
- Castle, N. (2006). Organizational commitment and turnover of nursing home administrators. *Health Care Management Review*, 31 (2), 156 – 165.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitude. *Personnel Review*, 43 (2), 272 – 287.
- Charon, J. M. (1992). *Symbolic interactionism*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*, 18 (5), 484 – 500.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2010). Effects of perceptions on LMX and work performance: effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently performance. *Asia Pacific Journal of Management*. DOI: 10.1007/s10490-010-9210-z
- Cheng, Y., & Waldenberger, F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 4 (1), 16 – 38.
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (7), 656 – 672.
- Chi, N., & Lin, C. Y. (2011). Beyond the high-performance paradigm: Exploring the curvilinear relationship between high-performance work systems and organizational performance in Taiwanese manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 49 (3), 486 – 514.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22 (1), vii – xvi.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2010). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill Education.
- Cooper, R. (1973). How jobs motivate. *Personnel Review*, 2, 4 – 12.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10 (3), 303 – 317.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55 – 70.
- Dallessio, A., Silverman, W., & Schuck, J. (1986). Paths to turnover: A re-analysis and review of existing data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth's Turnover Model. *Human Relations*, 39, 245 – 264.
- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (1998). Fostering organizational trust in North Carolina: The pivotal role of administrators and political leaders. *Administration and Society*, 30 (1), 62 – 85.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555 – 590.
- De Battisti, F., Gilardi, S., Siletti, E., & Solari, L. (2014). Employability and mental health in dismissed workers: the contribution of lay-off justice and participation in outplacement services. *International Journal of Methodology*, 48 (3), 1305 – 1323.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580 – 590.
- Dewettinck, K., & Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions. *Personnel Review*, 40 (3), 284 – 305.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611 – 628.
- Droussiotis, A., & Austin, J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, 2 (2), 208 – 222.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1 – 13.
- Duarte, P. A. O., & Raposo, M. L. B. (2010). A PLS model to study brand preference: An application to the mobile phone market. In V. Esposito Vinzi et al. (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 449 – 485). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Eisenberg, N., & Mussen, P. H. (1989). *The roots of prosocial behavior in children*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Errol, E. J., & Bruce, E. W. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6 – 22.
- e-SIS (Web Based Staff Information). (2016). *Statistik ESIS*. Jabatan Pendidikan Politeknik Kementerian Pendidikan Tinggi, Malaysia. Retrieved from <https://www.esis.gov.my/esis2/?p=page4>
- Fausing, M. S., Joansson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (3), 271 – 291.
- Fineman, S. (2000). Emotional arenas revisited. In S. Fineman (Ed.), *Emotions in organizations* (pp. 1-24). London: Sage.
- Firth, L., Mellor, D. L., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170 – 187.
- Fluegge-Woolf, E. R. (2014). Play hard, work hard. *Management Research Review*, 37 (8), 682 – 705.
- Gary, P., & Rastogi, R. (2005). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25 (6), 572 – 587.
- George, J. M., & Jones G. R. (2007). *Understanding and managing organizational behaviour* (5th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219 – 247.
- Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14 (3), 275 – 293.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1988). A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 103 – 11.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463 – 488.
- Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: A study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (3), 106 – 113.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180 – 190.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory on team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269 – 287.
- Hair, J. F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Incorporated.
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behavior: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21 (3), 701 – 716.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279.
- Hayes, A. F (2009). Beyond and Kenny. Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76 (4), 408 – 420.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., & Summers, T. P. (1999). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (4), 611 – 632.
- Hoch, J. E. (2012). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal Business Psychol*, Springer Science & Business Media, 28, 59 – 174.
- Hossam M. Abu Elanain. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover. *Management Research Review*, 37 (2), 110 – 129.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680 – 694.
- Iqra Saeed, Momina Waseem, Sikander, S., & Muhammad Rizwan. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4 (2), 243 – 256.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational behaviour and management* (8th Ed.). Singapore: McGraw-Hill Higher Education.
- Iverson, R. D., McLeod, C. S., & Erwin, P. J. (1996). The role of employee commitment and trust in service relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (3), 36 – 44.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions. *Aslib Proceedings*, 59 (3), 229 – 248.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47 (3), 368 – 384.

- Jeffrey, P. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *The Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 115 – 134.
- Jones, E., Kantak, D. M., Futrell, C. M., & Johnston, M. W. (2001). Leader behaviour, work attitudes and turnover of salespeople: An integrative study. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (2), 13 – 23.
- Joo, B. K. B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 69 – 85.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6 – 22.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692 – 724.
- Kearns, P. (2006). Does coaching work? *Training Journal*, 41 – 44.
- Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour , work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5 (3), 28 – 45.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowerment leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 301 – 313.
- Korthuis-Smith, W. A. (2002). Organizational trust: The influence of contextual variables. *Dissertation Abstracts International*, UMI No. 3041822.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607 – 610.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38 (2), 233 – 251.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34 (1), 77 – 87.
- Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33 (4), 38 – 45.
- Lee Hansen, W. (2002). Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals. *Human Resource Management Review*, 12, 513 – 538.
- Lee, J. , Lee, H., & Park, J. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People*, 27 (3), 366 – 386.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*, San Francisco, CA: John Wiley and Sons.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1216 – 1224.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the reactions between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407 – 416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Hao Zhao, & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 161 – 177.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Lim, C. K. (2013). Mentoring and job satisfaction in Malaysia: A test on small medium enterprises in Malaysia. *International Journal of Psychology*. 71, 69 – 90.
- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations*, 41 (1), 115 – 134.

- Mano-Negrin, R. (2001). An occupational preference model of turnover behaviour: The case of Israel's medical sector employees. *Journal of Management in Medicine*, 15 (2), 106 – 124.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171 – 194.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17 (2), 171 – 192.
- Mendoza, M. J. S., & Lara, P. Z. M. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), pp. 56 – 76.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20 – 52.
- Mills, M. J., Fleck, C. R., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8 (2), 153 – 164.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 6, 759 – 776.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (1), 5 – 39.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71 – 83.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Munhurrun, P. R., Naidoo, P., & Bhiwajee, S. D. L. (2009). Employee perceptions of service quality in a call centre. *Managing Service Quality*, 19 (5), 541 – 57.
- Nasurdin, A. M., Ramayah, T., & Kumaresan, S. (2005). organizational stressors and job stress among managers: The moderating role of neuroticism. *Singapore Management Review*, 27, 63 – 79.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30 (1), 87 – 109.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21 (5), 614 – 635.
- O'Halloran, P. L. (2012). Performance pay and employee turnover. *Journal of Economic Studies*, 39 (6), 653 – 674.
- Omer Farooq Malik, Qaisar Abbas, Talat Mahmood Kiyani, Khalil-Ur-Rehman Malik, & Aamer Waheed. (2011). Perceived investment in employee development and turnover intention: A social exchange perspective. *African Journal of Business Management*, 5 (5), 1904 – 1914.
- Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction. *Personnel Review*, 28 (1/2), 108 – 123.
- Park, J. S., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22 (1), 20 – 38.
- Patrick, A., & Laschinger, H. K. S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14, 13 – 22.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 130 – 140.

- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2), 172 –197.
- Peterson, S. L. (2007). Managerial turnover in US retail organizations. *Journal of Management Development*, 26 (8), 770 – 789.
- Peterson, T. M. (2007). Motivation: How to increase project team performance. *Project Management Journal*, 38 (4), 60 – 69.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 438 – 454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organisational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513 – 563.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879 – 891.
- Raffay, J. (2011). Follow the leader? A viewpoint on the exercise of leadership. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7 (2), 166 – 177.
- Reis, D., & Peña, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39 (8), 666 – 675.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behaviour* (11th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behaviour* (16th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30 (3), 203 – 215.
- Ruotsalainen, J. H., Verbeek, J. H., Mariné, A., & Serra, C. (2014). Preventing occupational stress in healthcare workers. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*. DOI: <https://doi.org/10.1002/14651858.CD002892.pub5>
- Schyns, B., & Wolfram, H. (2008). The relationship between leader – member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (7), 631 – 646.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research methods for business a skill building approach* (5th Ed.). Great Britain: John Wiley & Son.
- Selden, S., Schimmöeller, L., & Thompson, R. (2013). The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US State Governments. *Personnel Review*, 42 (3), 300 – 323.
- Shahidul Hassan, Rubiná Mahsud, Yuki, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (2), 133 – 146.
- Shani, A., & Pizam, A. (2009). Work-related depression among hotel employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 4, 446 – 459.
- Sharma, P. N., & Kim, K. H. (2013). A comparison of PLS and ML bootstrapping techniques in SEM: A Monte Carlo study. In *New perspective in partial least squares and related methods* (pp. 201 – 208). New York: Springer.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245 – 64). Washington, DC: American Psychological Association.

- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18 (4), 35 – 48.
- Siegler, R. (2006). *How children develop, exploring child development student media tool kit & scientific American reader to accompany how children develop*. New York: Worth Publishers.
- Siong, Z. M. B., Mellor, D., Moore, K. A., & Firth, L. (2006). Predicting intention to quit in the call centre industry: Does the retail model fit? *Journal of Managerial Psychology*, 21 (3), 231 – 243.
- Slåtten, T., Göran Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3 (3), 267 – 284.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage.
- Spence-Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 23 (6), 7 – 23
- Spreitzer, G. M., Suzanne, C., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4), 511 – 526.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239–1251.
- Staw, B. M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis, Comment. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (1), 59 – 78.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 437 – 453.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48 (5), 745 – 768.
- Sue-Chan, C., Chen, Z., & Lam, W. (2011). LMX, coaching attributions, and employee performance. *Group & Organization Management*, 36, 466 – 498.
- Syarifah Hanum Binti Ali. (2012). *Hubungan antara reka bentuk pekerjaan dengan motivasi dan prestasi kerja: Kajian di Politeknik Kota Kinabalu, Sabah* (Tesis Sarjana). Sekolah Pengurusan Dan Ekonomi, Universiti Sabah Malaysia.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37 (3), 275 – 307.
- Tiwana, A., & McLean, E. R. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22 (1), 13 – 43.
- Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*, 19 (2), 156 – 169.
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Springer Journal of Business Ethics*, 90 (4), 533 – 547.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R., & Liu, A. M. M. (2012). Empowering the project team: Impact of leadership style and team context. *Team Performance Management: An International Journal*, 18 (3/4), 149 – 175.
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (5), 518 – 534.
- Tymon Jr., W. G., Stumpf, S. A., & Smith, R. S. (2011). Manager support predicts turnover of professionals in India. *Career Development International*, 16 (3), 293 – 312.

- Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H. (2004). The shocking cost of turnover in health care. *Health Care Management Review, 20* (1), 2 – 7.
- Wali Rahman, & Zekeriya Nas. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development, 37* (6), 564 – 579.
- Walsh, B. (1974). A practical approach to job enrichment. *Industrial and Commercial Training, 6* (4), 185 – 187.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... Tissington, A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management, 15*, 351 – 360.
- Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology, 42* (1), 1 – 20.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review, 49* (3), 357 – 371.
- Van Yperen, N. W. (2003). Task interest and actual performance: The moderating effects of assigned and adopted purpose goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 1006 – 1015.
- Van Yperen, N. W., & Janssen, O. (2002). Feeling fatigued and dissatisfied or feeling fatigued but satisfied? Employees' goal orientations and their responses to high job demands. *Academy of Management Journal, 45*, 1161 – 1171.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management, 28* (6), 765 – 785.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Amir Erez. (1997). *The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure*. e(CAHR Working Paper #97-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly, 33* (1), 177 – 195.
- Wold, H. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. In K.G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction* (pp. 1-54). Amsterdam: North-Holland.
- Wong Humberstad, S. I., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review, 43* (2), 246 – 271.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management, 28* (3), 247 – 276.
- Wu, P., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management, 35* (5), 1228 – 1247.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 82*, 183 – 200.
- Yagil, D. (2006). The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management, 17* (3), 258 – 270.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12* (4), 451 – 483.

