

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



**HUBUNGAN ANTARA AMALAN OPERASI
PERKHIDMATAN DENGAN PRESTASI
TENTERA DARAT MALAYSIA (TDM):
GAYA KEPIMPINAN SEBAGAI MODERASI**



AZMI MAT

UUM
Universiti Utara Malaysia

**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
September 2016**

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN OPERASI
PERKHIDMATAN DENGAN PRESTASI
TENTERA DARAT MALAYSIA (TDM):
GAYA KEPIMPINAN SEBAGAI MODERASI**



**Tesis diserahkan kepada
Pusat Pengajian Pengurusan Teknologi dan Logistik,
Universiti Utara Malaysia
bagi memenuhi syarat Ijazah Doktor Falsafah**



Kolej Perniagaan
(College of Business)
Universiti Utara Malaysia

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

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

AZMI MAT

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

DOCTOR OF PHILOSOPHY

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

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN DENGAN PRESTASI TENTERA DARAT
MALAYSIA(TDM) : GAYA KEPIMPINAN SEBAGAI MODERASI.**

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

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

27 September 2016.

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

27 September 2016.

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

Assoc. Prof. Dr. Zulkifli Mohamed Udin

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

Prof. Dr. Megat Mohamad Hamdan Megat Ahmad

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

Dr. Jamaludin Akbar

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **27 September 2016**
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student)

: Azmi Mat

Tajuk Tesis / Disertasi
(Title of the Thesis / Dissertation)

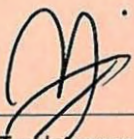
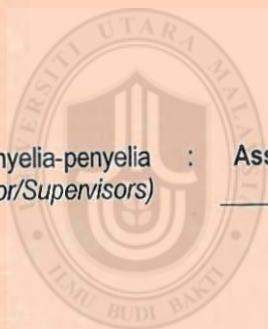
**HUBUNGAN ANTARA AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN
DENGAN PRESTASI TENTERA DARAT MALAYSIA(TDM) : GAYA
KEPIMPINAN SEBAGAI MODERASI.**

Program Pengajian
(Programme of Study)

: Doctor of Philosophy

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

: Assoc. Prof. Dr. Nor Hasni Osman


Tandatangan

UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Teknologi dan Logistik Kolej Perniagaan terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

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

Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Teknologi dan Logistik
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman



UUM
Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Kajian berkaitan penyampaian perkhidmatan dalam sektor awam secara amnya dan tentera secara khususnya masih kurang dilakukan. Oleh itu, kajian ini menyelidiki tahap amalan operasi perkhidmatan Tentera Darat Malaysia dan hubungannya dengan prestasi. Kajian ini dilakukan bagi menentukan hubungan yang signifikan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia di Semenanjung Malaysia. Selain itu, kajian ini juga bertujuan mengenal pasti sama ada gaya kepimpinan berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia. Kaedah penyelidikan yang dijalankan berbentuk kajian lapangan yang menggunakan instrumen borang soal selidik. Data dianalisis menggunakan kaedah korelasi *Pearson*, analisis regresi berganda dan analisis regresi berhierarki. 800 set borang soal selidik telah diedar kepada unit/pasukan dalam organisasi Tentera Darat Malaysia. Kadar pulangan soal selidik sebanyak 244 set (30.5%). Data yang diperoleh melalui borang soal selidik telah dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Penemuan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara beberapa dimensi amalan operasi perkhidmatan seperti amalan kepimpinan, orientasi hubungan, tahap proses penyampaian yang seragam dan penyertaan pelanggan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia. Di samping itu, pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan (gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional) juga bertindak mempengaruhi hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia. Hasil kajian ini dapat menyumbang kepada perkembangan teori dan pengetahuan yang mempengaruhi prestasi Tentera Darat Malaysia ke arah percambahan ilmu pengetahuan berkaitan bidang pengurusan operasi lebih-lebih lagi dapat membantu Tentera Darat Malaysia dalam pelaksanaan pengurusan operasi yang lebih efisien dan efektif.

Kata kunci: amalan operasi perkhidmatan, prestasi, gaya kepimpinan, Tentera Darat Malaysia

ABSTRACT

A study on delivery of services in the public sector in general and army in particular is insufficient. This study focuses on the level of service operations practices adopted by Malaysian Army and its relationship with performance. It aims to determine the relationship between the practice of service operations with the performance of the Malaysian Army in Peninsular Malaysia. In addition, this study also aims to identify whether leadership style acts as a moderator in the relationship between the practice of service operations with the performance of the Malaysian Army. Research method carried out was in the form of field study in which questionnaires were used as instrument. Data were analyzed using Pearson correlation, multiple regression and hierarchical regression analysis. 800 sets of questionnaires were sent to a unit in the organization of the Army of Malaysia with a return rate of 244 sets (30.5%). Data collected through questionnaires were analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS). The findings show a significant relationship between the dimensions of the practice of some service operations such as leadership practice, relationship oriented, the process of delivering a uniform, customer participation with the performance of the Malaysian Army. In addition, variables moderation leadership style namely transformational leadership style and transactional leadership style also affect the relationship between the practice of service operations with the performance of the Malaysian Army. The results of this study may contribute to the development of theory and knowledge in influencing the performance of the Malaysian Army to the proliferation of knowledge related to the field of operations management, especially help the Malaysian Army in the implementation of the operational management more efficiently and effectively.

Keywords: service operations practice, performance, leadership style, Malaysian Army

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani, serta selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. Pertamanya dipanjatkan kesyukuran kepada Allah S.W.T dengan limpah dan izin kurniaNya dapat saya menyiapkan tesis ini. Sesungguhnya Allah Maha Pengampun dan Maha Mendengar.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Nor Hasni binti Osman selaku penyelia yang tanpa jemu membimbing dan menyumbangkan ilmu dalam melengkapkan pengajian saya. Ucapan terima kasih ini juga ditujukan kepada Dr. Abdul Aziz atas kesanggupan meluangkan masa untuk menyemak tesis ini dan memberikan sumbangan buah fikiran bagi penambahbaikan tesis ini. Jutaan terima kasih juga ditujukan kepada semua responden (pegawai Tentera Darat di Semenanjung Malaysia) yang sudi menjawab dan memulangkan borang soal selidik dan pegawai – pegawai Jabatanarah Pendidikan Angkatan Tentera Malaysia. Penghargaan ini turut ditujukan kepada semua sahabat di atas pengorbanan dan pertolongan yang diberikan sepanjang liku-liku perjuangan pengajian saya. Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada Universiti Utara Malaysia, yang memberi ruang kepada saya untuk meneruskan pengajian ke peringkat tertinggi.

Akhir sekali, ucapan terima kasih tidak terhingga kepada seluruh ahli keluarga saya yang dikasihi terutamanya isteri dan anak-anak saya yang tercinta Nordiana Hamzah, Afiqah Hadfina, Ahmad Haziq, Amirah Nabihah dan Ahmad Hariz. Hanya Allah jua yang dapat membalas pengorbanan, sokongan dan irigan doa yang diberikan.

Sekali lagi, saya mengucapkan ucapan terima kasih kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam menyiapkan tesis PhD ini dan hanya Allah jua yang dapat membalas jasa baik kalian semua.

KANDUNGAN

TAJUK MUKA SURAT	i
PERAKUAN KERJA TESIS	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
ISI KANDUNGAN	viii
SENARAI DAFTAR JADUAL	xii
SENARAI DAFTAR RAJAH	xv

BAB SATU PENGENALAN

1.1 Latar Belakang	1
1.1.1 Tentera Darat Malaysia	1
1.1.2 Isu berkaitan prestasi TDM	3
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Persoalan Kajian	9
1.4 Objektif Kajian	10
1.5 Skop Kajian	11
1.6 Kepentingan Kajian	11
1.6.1 Kepentingan Teori	11
1.6.2 Kepentingan Praktikal	12
1.7 Definisi Operasi Pemboleh Ubah Kajian	13
1.8 Organisasi Tesis	16

BAB DUA KAJIAN LITERATUR

2.1 Prestasi Organisasi	19
2.1.1 Pengukuran Prestasi	20
2.1.2 Prestasi Tentera Darat Malaysia	27
2.1.3 Pengukuran Prestasi Tentera Darat	29
2.2 Strategi Operasi	32
2.2.1 Amalan Operasi Perkhidmatan	38
2.2.2 Dimensi Amalan Operasi Perkhidmatan	42
2.3 Gaya Kepimpinan	67
2.3.1 Gaya Kepimpinan Transformasional	71
2.3.2 Gaya Kepimpinan Transaksional	80
2.3.3 Kepimpinan Tentera	86
2.4 Hubungan Antara Amalan Operasi Perkhidmatan, Gaya Kepimpinan dan Prestasi Organisasi	89
2.4.1 Hubungan Antara Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi	89
2.4.2 Gaya Kepimpinan Sebagai Moderasi	92
2.4.2.1 Pemboleh Ubah Moderasi	92
2.4.2.2 Gaya Kepimpinan Sebagai Moderasi	93
2.5 Teori Asas Kerangka Kajian	94
2.5.1 Teori Berasaskan Sumber	96

2.5.2	Teori Kontingensi Sebagai Teori Sokongan	99
2.6	Jurang Ilmu Kajian	103
2.7	Rumusan Bab	104
BAB TIGA KERANGKA TEORI DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS		
3.1	Pengenalan	105
3.2	Pembangunan Hipotesis	109
3.2.1	Amalan Operasi Perkhidmatan Dan Prestasi Organisasi	109
3.2.2	Amalan Operasi Perkhidmatan, Gaya Kepimpinan Dan Prestasi Organisasi	115
3.3	Senarai Ringkas Hipotesis Kajian	132
3.4	Rumusan	142
BAB EMPAT METODOLOGI KAJIAN		
4.1	Pengenalan	144
4.2	Reka Bentuk Kajian	144
4.3	Pungutan Data	147
4.3.1	Populasi	147
4.3.2	Persampelan	148
4.3.3	Penentuan Saiz Sampel	149
4.4	Instrumen Kajian	150
4.4.1	Pemboleh Ubah Tidak Bersandar	150
4.4.1.1	Amalan Operasi perkhidmatan	150
4.4.2	Pemboleh Ubah Moderasi	156
4.4.2.1	Gaya Kepimpinan	156
4.4.3	Pemboleh Ubah Bersandar	160
4.4.3.1	Prestasi Organisasi	160
4.5	Skala Pengukuran Kajian	161
4.6	Ujian Kesahihan Dan Kebolehpercayaan Instrumen	162
4.6.1	Ujian Kesahihan	162
4.6.2	Ujian Kebolehpercayaan	165
4.7	Saringan Data	165
4.8	Pra Ujian Dan Kajian Rintis	167
4.9	Analisis Data	170
4.9.1	Statistik Deskriptif	171
4.9.2	Analisis Korelasi	171
4.9.3	Analisis Regresi Berganda Berhierarki	172
4.10	Ringkasan	172
BAB LIMA ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN		
5.1	Pengenalan	174
5.2	Latar Belakang Pengumpulan Data	174
5.2.1	Kadar Maklum Balas	174
5.3	Responden Kajian	176
5.3.1	Profail Responden	176
5.3.2	Ujian <i>Response Bias</i>	178
5.4	Saringan Dan Pembersihan Data	179

5.4.1	Validiti	181
5.4.1.1	Pemboleh Ubah Amalan Operasi Perkhidmatan	184
5.4.1.1.1	Analisis Faktor Amalan Kepimpinan	184
5.4.1.1.2	Analisis Faktor Budaya Organisasi	185
5.4.1.1.3	Analisis Faktor Susun Atur Operasi Perkhidmatan	187
5.4.1.1.4	Analisis Faktor Orientasi Tolak/Tarik	188
5.4.1.1.5	Analisis Faktor Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam	189
5.4.1.1.6	Analisis Faktor Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan	190
5.4.1.1.7	Analisis Faktor Penggunaan Teknologi Maklumat	191
5.4.1.1.8	Analisis Faktor Hubungan Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi	193
5.4.1.1.9	Analisis Faktor Pengkhususan Sumber Manusia	194
5.4.1.1.10	Analisis Faktor Penyertaan Pelanggan	195
5.4.1.1.11	Analisis Faktor Reka Bentuk Dan Pembangunan Perkhidmatan	196
5.4.1.2	Pemboleh Ubah Gaya Kepimpinan	197
5.4.1.2.1	Pemboleh Ubah Gaya Kepimpinan Transformasional	197
5.4.1.2.1.1	Analisis Faktor Pengaruh Keunggulan	197
5.4.1.2.1.2	Analisis Faktor Motivasi Inspirasi	198
5.4.1.2.1.3	Analisis Faktor Stimulasi Intelektual	200
5.4.1.2.1.4	Analisis Faktor Pertimbangan Individu	201
5.4.1.2.2	Pemboleh Ubah Gaya Kepimpinan Transaksional	202
5.4.1.2.2.1	Analisis Faktor Ganjaran Kontingensi	202
5.4.1.2.2.2	Analisis Faktor Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif	203
5.4.1.2.2.3	Analisis Faktor Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif	204
5.4.1.3	Pemboleh Ubah Prestasi	205
5.4.1.3.1	Analisis Faktor Prestasi	205
5.4.2	Ujian Kebolehpercayaan	207
5.5	Penambahbaikan Kerangka Kajian Selepas Analisis Faktor	209
5.6	Analisis Deskriptif Terhadap Pemboleh Ubah	211
5.7	Prasyarat Ujian	212
5.7.1	Ujian Normaliti	212

5.7.2	Ujian Lineariti	213
5.7.3	<i>Multivariate Outlier</i>	214
5.7.4	Ujian Multikolineariti	214
5.8	Pengujian Hipotesis	215
5.8.1	Ujian Korelasi <i>Pearson</i>	216
5.8.2	Ujian Analisis Regresi Berganda (<i>Multiple Regression</i>)	218
5.8.2.1	Hubungan Langsung Amalan Operasi Perkhidmatan Dengan Prestasi H1 (H1a – H1k)	218
5.8.2.2	Pengaruh Pemboleh Ubah Moderasi Gaya Kepimpinan Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan Dengan Prestasi	222
5.8.2.2.1	Pengaruh Pemboleh Ubah Moderasi Gaya Kepimpinan Transformasional Dengan Prestasi	223
5.8.2.2.2	Pengaruh Pemboleh Ubah Moderasi Gaya Kepimpinan Transaksional Dengan Prestasi	249
5.9	Rumusan Bab	264
BAB ENAM PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		
6.1	Pengenalan	266
6.2	Ringkasan Kajian	266
6.3	Perbincangan Dapatan Kajian	270
6.3.1	Persoalan Pertama Kajian: Dimensi Amalan Operasi Perkhidmatan Yang Diamalkan Oleh Tentera Darat	270
6.3.2	Persoalan Kedua Kajian: Tahap Amalan Operasi Perkhidmatan Yang Diamalkan Oleh Tentera Darat	271
6.3.3	Persoalan Ketiga Kajian: Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan Dengan Prestasi	276
6.3.4	Persoalan Keempat Kajian: Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Terhadap Amalan Operasi Perkhidmatan Dengan Prestasi	280
6.3.4.1	Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Amalan Operasi Perkhidmatan Dengan Prestasi	281
6.3.4.2	Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Transaksional Terhadap Amalan Operasi Perkhidmatan Dengan Prestasi	290
6.4	Sumbangan Kajian	296
6.4.1	Sumbangan Teoritikal	297
6.4.2	Sumbangan Praktikal	300
6.5	Batasan Kajian	302
6.6	Cadangan Kajian Di Masa Hadapan	304
6.7	Rumusan Kajian	306
RUJUKAN		309

SENARAI DAFTAR JADUAL

Jadual 2.1	Ringkasan Dimensi Prestasi dari Kajian Terpilih	22
Jadual 2.2	Dimensi Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian Perkhidmatan	65
Jadual 2.3	Ringkasan Dimensi Gaya Kepimpinan dari Kajian Terpilih	70
Jadual 2.4	Ringkasan Dimensi Gaya Kepimpinan Tentera dari Kajian Terpilih	88
Jadual 2.5	Jurang Ilmu Yang Diisi Oleh Kajian Ini	103
Jadual 3.1	Senarai Hipotesis Kajian dan Hubungannya Dengan Persoalan Dan Objektif Kajian	134
Jadual 4.1	Bilangan Pasukan/Unit Formasi Tentera	148
Jadual 4.2	Dimensi dan Item-item bagi Amalan Operasi Perkhidmatan	152
Jadual 4.3	Dimensi dan Item-item bagi Gaya Kepimpinan	158
Jadual 4.4	Ringkasan jumlah item bagi Pembolehubah Bersandar	161
Jadual 4.5	Nilai Cronbach's Alpha bagi Ujian Rintis	170
Jadual 4.6	Kekuatan Mengikut Nilai Korelasi	172
Jadual 5.1	Maklumat Demografi	177
Jadual 5.2	Ujian <i>Non-Response Bias</i> untuk Pemboleh Ubah Utama	179
Jadual 5.3	Ujian Skewness dan Kurtosis	181
Jadual 5.4	Analisis Faktor untuk Amalan Kepimpinan	184
Jadual 5.5	Analisis Faktor untuk Budaya Organisasi	186
Jadual 5.6	Analisis Faktor untuk Susun Atur Operasi Perkhidmatan	187
Jadual 5.7	Analisis Faktor untuk Orientasi Tolak/Tarik	188
Jadual 5.8	Analisis Faktor untuk Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam	189
Jadual 5.9	Analisis Faktor untuk Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan	190

Jadual 5.10	Analisis Faktor untuk Penggunaan Teknologi Maklumat	192
Jadual 5.11	Analisis Faktor untuk Hubungan Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi	193
Jadual 5.12	Analisis Faktor untuk Pengkhususan Sumber Manusia	194
Jadual 5.13	Analisis Faktor untuk Penyertaan Pelanggan	195
Jadual 5.14	Analisis Faktor untuk Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan	196
Jadual 5.15	Analisis Faktor untuk Pengaruh Keunggulan	197
Jadual 5.16	Analisis Faktor untuk Motivasi Inspirasi	199
Jadual 5.17	Analisis Faktor untuk Stimulasi Intelektual	200
Jadual 5.18	Analisis Faktor untuk Pertimbangan Individu	201
Jadual 5.19	Analisis Faktor untuk Ganjaran Kontingensi	202
Jadual 5.20	Analisis Faktor untuk Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif	204
Jadual 5.21	Analisis Faktor untuk Pengurusan melalui Pengecualian Pasif	205
Jadual 5.22	Analisis Faktor untuk Prestasi	206
Jadual 5.23	Ujian Kebolehpercayaan	208
Jadual 5.24	Analisis Deskriptif untuk Pemboleh Ubah Utama	211
Jadual 5.25	Statistik Residual	214
Jadual 5.26	Analisis Matriks Korelasi <i>Pearson</i> Pemboleh Ubah Utama Kajian	217
Jadual 5.27	Ujian Regresi Berganda (Hubungan Langsung Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi)	220
Jadual 5.28	Keputusan Pengujian Hipotesis Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi	221
Jadual 5.29	Pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi	224

Jadual 5.30	Hasil Ujian ke atas Hipotesis 2(a)	227
Jadual 5.31	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Analisis Regresi Berganda Hierarki–Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi	246
Jadual 5.32	Pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	250
Jadual 5.33	Hasil Ujian ke atas Hipotesis 2(b)	252
Jadual 5.34	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Analisis Regresi Hierarki–Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Transaksional Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi	261



SENARAI DAFTAR RAJAH

Rajah 2.1	Model Pengurusan Perkhidmatan	47
Rajah 3.1	Model Kajian Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi. Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan	108
Rajah 5.1	Penambahbaikan Kerangka Kajian	210
Rajah 5.2	Graf Plot Residual antara Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi	213
Rajah 5.3	Graf Kesan Moderasi pertimbangan individu antara pemboleh ubah amalan kepimpinan dengan prestasi	228
Rajah 5.4	Graf Kesan Moderasi motivasi inspirasi antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi	230
Rajah 5.5	Graf Kesan Moderasi stimulasi intelektual antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi	232
Rajah 5.6	Graf Kesan Moderasi pengaruh keunggulan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dengan prestasi	234
Rajah 5.7	Graf Kesan Moderasi pertimbangan individu antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dengan prestasi	237
Rajah 5.8	Graf Kesan Moderasi motivasi inspirasi antara pemboleh ubah hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi	239
Rajah 5.9	Graf Kesan Moderasi stimulasi intelektual antara pemboleh ubah penyertaan pelanggan dengan prestasi	242
Rajah 5.10	Graf Kesan Moderasi motivasi inspirasi antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi	244
Rajah 5.11	Graf Kesan Moderasi pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepimpinan transaksional antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi	253
Rajah 5.12	Graf Kesan Moderasi pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi	256

Rajah 5.13 Graf Kesan Moderasi ganjaran kontingensi antara pemboleh
ubah orientasi tolak tarik dengan prestasi

259



SENARAI SINGKATAN TATANAMA

ANOVA	: <i>Analysis of Variance</i>
ATM	: Angkatan Tentera Malaysia
BSC	: <i>Balance Scorecard</i>
KMO	: <i>Kaiser- Meyer- Olkin 's Measure of Sampling Adequacy</i>
KAD	: Kor Armor Diraja
KAGAT	: Kor Agama Angkatan Tentera
KJLJD	: Kor Jurutera Letrik dan Jentera DiRaja
KKD	: Kor Kesihatan DiRaja
KOD	: Kor Ordnans DiRaja
KPA	: Kor Perkhidmatan Am
KPD	: Kor Perkhidmatan DiRaja
KPTD	: Kor Polis Tentera DiRaja
KRD	: Kor Risik DiRaja
PKPA	: Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam
RAD	: Rejimen Artileri DiRaja
RAJD	: Rejimen Askar Jurutera DiRaja
RAMD	: Rejimen Askar Melayu DiRaja
RRD	: Rejimen Renjer DiRaja
RS	: Rejimen Sempadan
TDM	: Tentera Darat Malaysia
VIF	: <i>Variance inflated factor</i>

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 Latar belakang

1.1.1 Tentera Darat Malaysia

Tentera Darat Malaysia (TDM) merupakan salah satu bahagian perkhidmatan Angkatan Tentera Malaysia yang berfungsi untuk mempertahankan kedaulatan negara daripada sebarang ancaman dari dalam negara dan luar negara. TDM merupakan sebuah sistem bersistematik yang mempunyai 16 kor dan rejimen. Kesemuanya mempunyai tanggungjawab yang besar. Tanggungjawab Kor dan Regimen ini berbeza berdasarkan tugas dan kepakaran. Kelompok Tempur melibatkan anggota dan sistem tempur yang berada di barisan hadapan sekali dalam peperangan. Kelompok ini terdiri daripada Kor dan Rejimen seperti Rejimen Askar Melayu DiRaja (RAMD), Rejimen Renjer DiRaja (RRD), Rejimen Sempadan (RS) dan Kor Armor DiRaja (KAD). Kelompok Bantuan Tempur merupakan kelompok kedua yang terdiri daripada anggota dan sistem tentera yang membantu Kelompok Tempur secara langsung dalam peperangan. Kelompok ini terdiri daripada Kor dan Rejimen seperti Rejimen Semboyan DiRaja (RSD), Rejimen Askar Jurutera DiRaja (RAJD), Rejimen Artileri DiRaja (RAD), Kor Polis Tentera DiRaja (KPTD) dan Kor Risik DiRaja (KRD). Kelompok Bantuan Perkhidmatan berperanan menolong kumpulan tempur dan kumpulan sokongan tempur berkaitan operasi ketenteraan yang melibatkan aspek logistik dan perkhidmatan pentadbiran. Kelompok ini mempunyai Rejimen dan Kor seperti Kor Jurutera Letrik dan Jentera DiRaja (KJLJD), Kor Perkhidmatan Am (KPA), Kor Perkhidmatan DiRaja (KPD), Kor

Ordans DiRaja (KOD), Kor Kesihatan DiRaja (KKD) dan Kor Agama Angkatan Tentera (KAGAT).

Untuk tujuan melicinkan operasi pengawalan dan perintah, sistem taraf atau status telah dibentuk semata-mata bertujuan melancarkan organisasi dengan bersistematik mengikut konsep daripada anggota yang berpangkat rendah kepada anggota berpangkat lebih tinggi. Struktur pangkat yang diaplikasikan dalam perkhidmatan ketenteraan adalah dengan mengamalkan sistem yang telah dilaksanakan oleh pihak ketenteraan British.

Penambahan pengetahuan dalam ilmu teknologi telah memberi implikasi yang mempengaruhi perkembangan pekerja. Urutan status atau kedudukan dalam ketenteraan yang terdapat dalam perkhidmatan ketenteraan memberi keistimewaan dalam melicinkan perjalanan tanggungjawab anggota. Pelaksanaan tanggungjawab dan hukuman berpandu kepada Akta Angkatan Tentera 1972 yang ditafsirkan bahawa Angkatan Tentera berkuasa penuh kepada anggotanya, berbanding dengan perkhidmatan kerajaan atau swasta di negara ini. Walaupun demikian, implikasi longitudinal dalam perkhidmatan ketenteraan adalah cemerlang melalui kemajuan aktiviti ketenteraan dari dalam negara atau dari luar negara.

Cara melayan kerenah pekerja yang paling baik adalah dengan memotivasikan mereka supaya berdedikasi dan cemerlang terhadap perkhidmatan. Menurut Zulkifeli (2011) dalam Johari (2014) menyatakan pelaksanaan keunggulan TDM seperti yang berikut:

'hubungan yang saling melengkapi di antara kognitif atau sistem daya fikir dengan emosi atau perasaan akan melahirkan kesan kepada tingkahlaku'-
Manifesto Shasiah Diri Panglima Tentera Darat (PTD)

1.1.2 Isu berkaitan prestasi TDM

Menurut Mishra, Das dan Murray (2016), amalan operasi perkhidmatan bukan hanya tertumpu kepada sektor swasta sahaja tetapi juga menjadi perhatian dalam sektor perkhidmatan awam bagi membaiki kelemahan prestasi organisasi. Perkhidmatan awam seringkali menghadapi kritikan daripada masyarakat untuk membaiki budaya mutu kerja organisasi secara holistik, kecekapan saluran penyampaian perkhidmatan, dan kewajiban terhadap pemegang taruh (Gomes, Yasin dan Yasin, 2010; Hamsa, 2013; Northcott dan Ma'amora Taulapapa, 2012). Penyampaian perkhidmatan awam bermatlamat agar pelanggan berasa selesa apabila menjalin perhubungan dengan pihak perkhidmatan awam, berasa selesa dengan layanan yang diterima, serta menghormati tindak balas positif dan sikap prihatin yang ditunjukkan. Sudah sewajarnya, kehendak pelanggan harus disegerakan dan dipuaskan sesuai dengan Gagasan 1Malaysia: “Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan” (Hamsa, 2013).

Sistem penyampaian perkhidmatan awam yang efisien sangat diutamakan untuk memastikan keefisienan dalam melaksanakan sesuatu dasar dan pendekatan untuk membangunkan negara. Hal ini juga diperlukan, untuk memuaskan keperluan dan kehendak rakyat dan golongan usahawan yang meningkat dari hari ke hari.

Pihak pemerintah kerajaan seringkali mengingatkan anggota perkhidmatan awam supaya berikhtiar meminimumkan kerenah birokrasi, mencegah amalan makan suap dan penyalahgunaan kuasa, memberikan perkhidmatan terbaik kepada pelanggan dengan amalan kesantunan budi bahasa, bersikap sentiasa bersedia untuk memberikan pertolongan dan bantuan, mempercepat sistem penyelesaian masalah dalam memberi keputusan, juga menambah baik amalan integriti dalam perkhidmatan.

Kerajaan Malaysia telah melaksanakan dan mengaplikasikan pelbagai program penambahbaikan melalui pekeliling dan garis panduan yang perlu dipatuhi ke arah mencapai dan mengekal prestasi perkhidmatan yang cemerlang. Program ini dilaksanakan adalah untuk memberikan perkhidmatan yang efisien dan berimpak tinggi kepada golongan yang memerlukan. Antara pekeliling ini ialah Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKPA, 1992), Garis Panduan Melaksanakan MS ISO 9000 dalam perkhidmatan awam (PKPA, 1996) dan Garis Panduan Pelaksanaan Penandaran dalam Perkhidmatan Awam (PKPA, 1999).

Menurut Ho (2014); Kubo-maina (2014); Talwar (2011) aktiviti peningkatan mutu perkhidmatan bertujuan meminimumkan waktu di kaunter, memberikan kepuasan kepada pelanggan dan yang utama untuk meningkatkan hasil pengeluaran.

Peranan pro aktif TDM dalam menyokong *National Blue Ocean Strategy* (NBOS) memberi impak iaitu TDM bukan hanya sinonim dengan pemodenan angkatan bahkan turut menjadi pusat terbesar bagi program pemasyarakatan banduan (Ghani, 2011). Kerjasama bagi menaikkan reputasi TDM dengan sentiasa berusaha memberi yang

terbaik kepada perkhidmatan. Tambah beliau, program yang dilaksanakan oleh TDM berjaya mencapai objektif NBOS 2 iaitu untuk mengurangkan jenayah dan mengurangkan kadar residivis agar tidak melebihi 17% sebagaimana disaran oleh Perdana Menteri Malaysia.

Program Bantuan Rumah Rakyat merupakan salah satu penglibatan ATM khususnya TD di bawah *National Blue Ocean Strategy 3* (NBOS3) bagi mewujudkan suasana kondusif kepada penduduk miskin di luar bandar dalam bentuk infrastruktur asas merangkumi Program Bantuan Rumah dan Bekalan Air Luar Bandar.

1.2 Pernyataan Masalah

Bagi memberi keyakinan kepada pelanggan dan pemegang taruh terhadap perkhidmatan yang diberikan, TDM perlu memperbaiki prestasi perkhidmatan yang diberikan. Dalam usaha untuk membaiki prestasi terdapat dua isu yang berkaitan yang perlu diberikan penekanan. Pertama, untuk memperbaiki prestasi, amalan operasi perkhidmatan iaitu kepimpinan, amalan budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian merupakan elemen utama dalam mempengaruhi prestasi (Al-Dhaafri, 2014; Asree, Zain dan Rizal Razalli, 2010; Tuan, 2010). Kedua, prestasi dalam industri perkhidmatan bergantung kepada amalan yang mewujudkan nilai kepada pelanggan (Ongori, Iravo dan Munene, 2013). Nilai tersebut dilihat dari segi kualiti perkhidmatan, kos atau harga yang dibayar terhadap perkhidmatan, kelancaran penyampaian perkhidmatan dan ketepatan masa penyampaian perkhidmatan yang diberikan (Hassan, 2015; Makanyeza, Kwandayi dan Ikobe, 2013).

Begitu juga dengan amalan-amalan operasi yang lain seperti amalan kepimpinan, amalan pengurusan kualiti, amalan hanya pada masa, amalan pengurusan sumber manusia, amalan berorientasi pelanggan, amalan pembangunan sumber manusia, amalan lean-kaizen, integrasi penyampaian perkhidmatan dan amalan hubungan dengan pembekal mempunyai hubungan dengan prestasi sektor awam (Asree dan rakan, 2010; Bharosa, Janssen, Klievink, Van Veenstra dan Overbeek, 2010; Jinhui Wu, Melnyk dan Swink, 2012; Pimentel dan Major, 2015; SÁ dan Sintra, 2011; Sadikoglu dan Olcay, 2014; Suarez-Barraza dan Ramis-Pujol, 2010).

Dalam tinjauan literatur mengenai amalan operasi, penekanan kurang diberikan dalam menyelidiki fenomena ini walaupun kajian telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif dengan prestasi. Pertama, pengetahuan dan kajian empirikal mengenai hubungan amalan operasi perkhidmatan yang memberi pengaruh kepada prestasi terutama dalam sektor perkhidmatan masih lagi kurang dilakukan. Kebanyakan kajian yang dilakukan adalah dalam sektor pembuatan (Duarte, 2011; Vasquez dan Medhekar, 2016). Oleh itu kajian amalan operasi dalam sektor perkhidmatan mempunyai ruang yang luas untuk dilakukan kajian dengan melihat pengaruhnya kepada prestasi sektor perkhidmatan ini (Arias-Aranda, Bustinza dan Barrales-Molina, 2011; Razalli, 2013; Razli, 2011), terutamanya sektor awam seperti tentera dan bukan bermotif keuntungan (Zakaria, Al Mamun, Nawi dan Razak, 2016).

Selain itu, kebanyakan kajian empirikal yang dilakukan mengenai hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi banyak dilakukan di negara barat seperti Amerika dan Eropah. Antara kajian berkaitan oleh Asree dan rakan (2010), Bilgihan, Okumus, “Khal”

Nusair dan Joon-Wuk Kwun (2011) dan Duggirala, Kambhatla, Polavarapu dan Garg (2011). Kajian amalan operasi perkhidmatan tidak banyak kajian yang dilakukan di negara ini. Terdapat kajian yang dilakukan oleh Razalli (2013) mengenai amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi sektor perhotelan. Oleh itu kajian pengurusan operasi umumnya dan amalan operasi perkhidmatan khususnya perlu diperkembang kepada sektor perkhidmatan awam yang masih lagi kekurangan kajian empirikalnya (Zakaria dan rakan, 2016).

Kedua, dalam kajian lepas menunjukkan bahawa amalan operasi mempunyai hubungan dengan prestasi sama ada amalan operasi yang dikaji tersebut secara individu ataupun secara gabungan dengan beberapa amalan yang lain. Antara kajian yang dilakukan menumpukan kepada amalan operasi secara individu dengan prestasi organisasi atau operasi sesebuah organisasi kajian ialah amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Baird, Jia Hu dan Reeve, 2011; Kathaara, 2014; Malik, Iqbal, Shaukat dan Yong, 2010; Sadikoglu dan Olcay, 2014; Valmohammadi, 2011), amalan pengurusan sumber manusia (Delery dan Gupta, 2016; Jalil, Shaikh dan Alam, 2014; Sagwa, 2014; Singh, Darwish dan Wood, 2015; Sojka, 2015), pembuatan lean (Malonza, 2014; Mwangi, 2013; Rahman, Laosirihongthong dan Sohal, 2010), dan hanya pada masa (Battistoni, Bonacelli, Colladon dan Schiraldi, 2013; Keitany dan Riwo-Abudho, 2014).

Terdapat juga kajian yang dilakukan dengan menggabungkan beberapa amalan operasi dengan prestasi organisasi atau operasi organisasi. Antaranya pengurusan sumber manusia, kepimpinan dan pengurusan kualiti (Izvercian, Radu, Ivascu dan Ardelean, 2014; Misztal, 2013; Uysal, 2012), pengurusan kualiti menyeluruh, hanya pada masa,

pengurusan sumber manusia dan penyelenggaraan produktif menyeluruh (Ahmad, Zakuan, Jusoh dan Takala, 2012; Anvari, Ismail dan Hojjati, 2011; Yusuf, 2013), integrasi amalan pembuatan (teknologi pembuatan termaju, hanya pada masa dan pengurusan kualiti menyeluruh) (Challis, Samson dan Lawson, 2005), amalan hanya pada masa dan pengurusan kualiti menyeluruh (Antić dan Novićević, 2012; Madanhire dan Mbohwa, 2016; Qureshi, Iftikhar, Bhatti, Shams dan Zaman, 2013).

Ketiga, kebanyakan kajian yang dilakukan lebih menumpukan kepada hubungan secara langsung sahaja dengan prestasi organisasi dan operasi. Walaupun ada kajian yang menggunakan reka bentuk yang lebih rumit dan menimbangkan faktor yang berpotensi dalam hubungan amalan operasi dan prestasi seperti saiz organisasi, strategi dan infrastruktur (Boxall dan Purcell, 2011; Coltman, Devinney dan Midgley, 2011; Gholami, Asli, Nazari-Shirkouhi dan Noruzy, 2013; Jinhui Wu, Melnyk dan Swink, 2012) tetapi amat kurang kajian yang dilakukan menggunakan pemboleh ubah moderasi terutamanya gaya kepimpinan sebagai pemboleh ubah moderasi hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi dalam satu kajian. Cadangan oleh Srivastava, Datta, Sharfuddin dan Kishore (2012), Bustinza, Molina dan Arias-Aranda (2010) dan Yu (2011) yang menyatakan bahawa banyak kajian empirikal telah dilakukan untuk mengkaji mengenai amalan dan prestasi tetapi tidak banyak kajian yang dilakukan terhadap pemboleh ubah moderasi dalam meneliti hubungan tersebut.

Sementara itu Matyusz, Demeter dan Szigetvári (2012) dan Zakaria dan rakan (2016) menegaskan bahawa kebanyakan kajian amalan operasi hanya menggunakan faktor luaran sebagai pemboleh ubah moderasi antara amalan operasi dan prestasi organisasi,

antaranya adalah persekitaran dinamik, persekitaran kompetitif dan perubahan teknologi tetapi faktor dalaman seperti gaya kepimpinan (Brik, Rettab dan Mellahi, 2011; Men dan Stacks, 2013; Saidon, Galbreath dan Whiteley, 2013) memberi kesan kepada prestasi masih kurang dilakukan kajian. Hal ini turut dicadang oleh Elkhoully dan AbdElDayem (2015), Rao (2012) bagi memeriksa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengurusan tertinggi dalam organisasi. Menurut Khan, Bukhari dan Channar (2016) dan Obiwuru, Okwu, Akpa dan Nwankwere (2011) keberkesanan gaya kepimpinan akan mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi.

Berdasarkan senario di atas, kajian terhadap hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi tentera serta pengaruh moderasi gaya kepimpinan membuka ruang untuk dikaji secara lebih saintifik. Justeru kajian melihat satu keperluan hubungan amalan operasi berorientasikan kepimpinan bersifat arahan atas ke bawah. Gaya kepimpinan yang cukup berbeza adalah polis dan tentera dan fokus kajian ini lebih kepada ketenteraan. Oleh itu, kajian ini mengkaji (a) hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi dan (b) pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada pernyataan masalah yang dikemukakan di atas, persoalan kajian ini adalah:

1. Apakah dimensi-dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh Tentera Darat?

2. Apakah tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh Tentera Darat dalam meningkatkan prestasi?
3. Apakah terdapat hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat?
4. Adakah gaya kepimpinan sebagai penyederhana memainkan peranan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi Tentera Darat?

1.4 Objektif Kajian

Secara umumnya kajian ini meneliti hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi serta peranan pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan tentera. Secara khususnya objektif kajian ini adalah:

1. untuk menentukan dimensi amalan operasi perkhidmatan yang dilaksanakan oleh organisasi Tentera Darat Malaysia.
2. untuk menentukan tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan Tentera Darat Malaysia.
3. untuk menentu dan menjelas pengaruh amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan terhadap prestasi Tentera Darat Malaysia.

4. untuk mengukuhkan gaya kepimpinan sebagai pemboleh ubah moderasi terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia.

1.5 Skop Kajian

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dan kajian keratan rentas dengan menggunakan soal selidik digunakan sebagai instrumen kajian. Data ditadbir dengan kaedah pentadbiran bersemuka, manakala pemimpin pertengahan merupakan responden yang mewakili pasukan atau unit sebagai unit analisis yang terdapat di organisasi tentera di Semenanjung Malaysia. Mereka ialah individu yang bertanggungjawab melaksanakan operasi pasukan atau unit dan memantau semua aktiviti pasukan atau unit yang berkaitan dengan prestasi pasukan atau unit mereka kerana pemimpin pertengahan mempunyai pengetahuan yang relevan dengan topik yang ingin dikaji (Oliver, R. L. (2014; Wang, 2010). Selain itu kajian ini hanya menumpukan kepada hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi dan hanya menggunakan pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan sahaja.

1.6 Kepentingan Kajian

Sumbangan kajian ini dapat dibahagikan kepada dua bahagian iaitu dari segi perspektif teori dan perspektif praktikal.

1.6.1 Kepentingan Teori

Kajian ini menyumbang kepada perkembangan ilmu pengurusan operasi dalam sektor perkhidmatan terutamanya tentera. Hal ini demikian kerana, kajian strategi

operasi dalam sektor perkhidmatan masih lagi berkurangan dan memerlukan kajian empirikal dilakukan untuk memberi kefahaman dan pengetahuan dalam sektor ini.

1. Kajian ini juga menyiasat peranan gaya kepimpinan sebagai pemboleh ubah moderasi dalam hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.
2. Kajian menggunakan teori berasaskan sumber dan teori kontingensi dalam sektor perkhidmatan terutama dalam perkhidmatan tentera masih lagi terbatas. Oleh itu dengan menggunakan teori berasaskan sumber dan teori kontingensi diharap dapat memperkembang lagi teori ini dalam sektor awam amnya dan khususnya tentera.
3. Model kajian ini menggunakan data tempatan yang akan memberi sumbangan bernilai dalam menggerakkan kajian amalan operasi perkhidmatan dengan lebih meluas lagi. Kebanyakan kajian amalan operasi perkhidmatan dilakukan di negara barat dan Eropah dan amat kurang sekali kajian dalam bidang amalan operasi ini dilakukan di negara ini. Selain itu, pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan turut dikaji untuk meneliti pengaruhnya terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi tentera.

1.6.2 Kepentingan Praktikal

1. Memberi pengetahuan kepada pengurusan organisasi sektor awam berkaitan amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan yang memberi pengaruh kepada prestasi.

2. Membantu TDM untuk merekabentukkan perkhidmatan yang lebih memberi kesan kepada kecekapan dan keberkesanan dalam menyampaikan khidmat kepada pelanggan.
3. Hasil kajian akan memberi maklumat kepada TDM mengenai amalan operasi perkhidmatan yang dilaksanakan serta menyumbang penambahbaikan kepada prestasi. Selain itu, tindakan pembetulan boleh dilaksanakan hasil daripada kajian ini untuk membaiki amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan.
4. Hasil kajian akan membantu TDM menilai semula gaya kepimpinan yang dilaksanakan dalam organisasi yang memberi pengaruh kepada prestasinya.

1.7 Definisi Operasi Pemboleh Ubah Kajian

Amalan Operasi Perkhidmatan

Amalan operasi perkhidmatan sebagai proses, sistem, dan tingkah laku yang diamalkan oleh pengurusan organisasi berkaitan dengan operasi perkhidmatan selari dengan kajian literatur yang dibuat dalam bidang pembuatan dan perkhidmatan (Bozarth dan Handfield, 2016; Bustinza, Molina dan Arias-Aranda, 2010; Droge, Vickery dan Jacobs, 2012; Fitzsimmons dan Fitzsimmons, 2013; Khalili Shavarini, Salimian, Nazemi dan Alborzi, 2013; Krajewski, Ritzman dan Malhotra, 2013; Rosenzweig dan Easton, 2010; Slack, 2015; Yu, 2011; Yee dan San, 2011; Zakaria, Al Mamun, Nawli dan Razak, 2016).

Amalan Kepimpinan

Amalan kepimpinan ialah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pekerja bawahannya bekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi (Ali, 2012; Fatokun, Salaam dan Ajegbomogun, 2010). Dalam kajian ini, amalan kepimpinan didefinisikan sebagai proses dan tingkah laku yang digunakan oleh pengurusan dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan operasi perkhidmatan.

Amalan Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai amalan perkongsian nilai, kepercayaan, sikap dan norma yang diamalkan dalam operasi perkhidmatan sebagaimana yang dinyatakan oleh Mujeeb, Masood dan Ahmad (2011) dan Tsai (2011) iaitu budaya organisasi ialah satu himpunan nilai, kepercayaan, andaian dan simbol yang kompleks diterjemahkan melalui cara bagaimana organisasi mengendalikan perniagaannya dan Lapina, Kairisa dan Aramina (2015) dan Madu (2012) iaitu budaya organisasi merujuk kepada prinsip, nilai dan kepercayaan yang menjadi asas kepada sistem pengurusan organisasi dengan menjadi amalan pengurusan dan tingkah laku yang akan menjadi contoh dan teladan terhadap prinsip yang diamalkan.

Amalan Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian

Amalan reka bentuk dan sistem penyampaian memerlukan organisasi memahami kehendak dan jangkaan pelanggan serta proses perkhidmatan yang memenuhi dan melangkaui jangkaan pelanggan (Oh dan Teo, 2010; Ponsignon, Smart dan Maull, 2011; Sampson, 2012; Teixeira, Patrício, Nunes, Nóbrega, Fisk dan Constantine, 2012). Dalam kajian ini amalan reka bentuk dan sistem penyampaian didefinisikan sebagai proses dan

sistem penyampaian perkhidmatan yang diamalkan dalam operasi perkhidmatan dengan menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh Arias Aranda (2002) meliputi sembilan dimensi iaitu jenis susun atur operasi perkhidmatan, orientasi tolak dan tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan antara bahagian pengurusan perkhidmatan dan bahagian pengurusan operasi, pengkhususan modal insan dalam penyampaian perkhidmatan, tahap penyertaan pelanggan dalam penyampaian perkhidmatan dan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru.

Prestasi

Merujuk kepada tahap prestasi yang dinilai dari aspek kewangan, pelanggan, pekerja dan proses dalaman (Agostino dan Arnaboldi, 2011; Bartuševičienė dan Šakalytė, 2013; Eccles, Ioannou dan Serafeim, 2014; Inman, 2010; Kunc dan Bhandari, 2011). Dalam kajian ini prestasi ini merujuk kepada prestasi unit atau pasukan yang terdapat dalam organisasi Tentera Darat yang diukur melalui aspek pelanggan, pekerja dan proses dalaman tentera.

Gaya Kepimpinan Transformasional

Gaya kepimpinan transformasional merujuk kepada pemimpin yang cuba mempengaruhi pengikutnya bagi mengubah kesedaran pengikutnya berkaitan perkara yang penting serta mengajak pengikutnya melihat cabaran dan peluang ke arah yang baharu dalam persekitaran mereka (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney dan Coglisier, 2010; Keskes, 2014; Wang dan Howell, 2012). Pemimpin ini digambarkan sebagai seorang yang proaktif apabila cuba memanfaatkan peluang terhadap individu, kumpulan dan

organisasi (Jogulu dan Ferkins, 2012; Yulk dan Mahsud, 2010). Terdapat empat dimensi yang dilihat dalam pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional iaitu pengaruh keunggulan, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu.

Gaya Kepimpinan Transaksional

Dalam kajian ini kepimpinan transaksional merujuk kepada hubungan di antara organisasi atau pihak pengurusan tertinggi dengan para pekerja di mana pihak pengurusan tertinggi organisasi memberi panduan atau memotivasikan pekerjanya untuk mengukuhkan matlamat dengan menjelaskan peranan dan tugas yang perlu dilakukan (Almansour, 2012; Robbins, Judge, Millett dan Boyle, 2013). Perhubungan pihak pengurusan tertinggi dengan pekerja adalah berdasarkan kepada keupayaan organisasi untuk menyediakan ganjaran yang mungkin dalam bentuk positif atau negatif, ekonomi atau psikologi (Burke, 2013; Chemers, 2014). Terdapat tiga aspek yang dilihat dalam pemboleh ubah gaya kepimpinan transaksional iaitu ganjaran kontingen, pengurusan melalui pengecualian aktif dan pengurusan melalui pengecualian pasif.

1.8 Organisasi Tesis

Pada asasnya, keseluruhan tesis ini mengandungi enam bab kesemuanya. Berikut ialah kandungan bagi setiap bab:

- Bab Satu merupakan bab pengenalan kepada kajian ini dan mengandungi tajuk-tajuk besar seperti latar belakang kajian, pernyataan masalah kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian, skop dan limitasi kajian dan diakhiri dengan organisasi tesis.
- Bab Dua mengenai tinjauan literatur yang telah dibuat berdasarkan skop dan fokus kajian. Bab ini mendedahkan segala bentuk maklumat yang perlu diketahui berkaitan

kajian. Maklumat tentang pemboleh ubah dan dimensi-dimensi yang terdapat di dalam kerangka kajian ini termasuk amalan operasi perkhidmatan, prestasi Tentera Darat dan gaya kepimpinan diterangkan dalam bab ini. Teori Berasaskan Sumber dan Teori Kontigensi yang mendukung kajian ini turut dibincangkan di dalam bab ini.

- Bab Tiga membincangkan kerangka kajian yang dibangunkan dan huraian mengenai cara-cara kajian ini mengandaikan wujud hubungan antara pemboleh-pemboleh ubah yang dikaji disertakan. Terdapat satu senarai hipotesis yang dibangunkan bagi menguji kebenaran andaian yang telah dibuat. Secara umum, kajian ini, berdasarkan analogi bahawa: (1) Amalan operasi perkhidmatan signifikan dengan prestasi organisasi, (2) amalan operasi perkhidmatan signifikan dengan gaya kepimpinan, (3) gaya kepimpinan signifikan dengan prestasi organisasi, dan (4) gaya kepimpinan memoderasi hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi organisasi. Turut dibincangkan di dalam bab ini ialah reka bentuk kajian yang diguna pakai bagi mengoperasikan kajian ini.

- Bab Empat membincangkan kaedah penyelidikan yang digunakan merangkumi reka bentuk kajian, pengukuran pemboleh ubah kajian, populasi dan persampelan, prosedur pengumpulan data, reka bentuk soal selidik dan hasil ujian rintis. Teknik ujian statistik untuk analisis data akan diterangkan dalam bahagian bab ini.

- Bab Lima menerangkan hasil daripada analisis data yang dijalankan. Jenis-jenis penganalisan tertentu telah digunakan bagi menguji hipotesis kajian. Dalam bab ini juga, ditunjukkan sejauh mana analisis yang dijalankan dapat menjawab hipotesis-hipotesis kajian yang telah diandaikan oleh kajian ini.

- Bab Enam mengulas mengenai dapatan kajian yang telah diperolehi. Implikasi kajian dari sudut teoritikal dan praktikal turut diterangkan dalam bab ini. Selain itu, cadangan arah tuju kajian ini dimasa hadapan turut diterangkan.

Organisasi tesis mengakhiri penjelasan di dalam bab ini. Bab seterusnya iaitu bab dua yang menulis tentang tinjauan literatur yang telah dibuat dan dianalisis secara terperinci berkaitan topik kajian.



BAB DUA

KAJIAN LITERATUR

2.1 Prestasi Organisasi

Prestasi sesebuah organisasi berkaitan dengan kejayaan dan kemampuan organisasi untuk bersaing. Hal ini berdasarkan kepada kajian oleh Rosenbusch, Brinckmann dan Bausch (2011) yang meninjau penggunaan prestasi mendapati terdapat penggunaan pengukuran yang berbeza-beza. Kebanyakan pengurus mengukur prestasi organisasi menggunakan pengukuran kewangan seperti kos dan pulangan ke atas pelaburan atau jualan yang sesuai dalam persekitaran yang stabil, namun begitu ia tidak dapat meramal prestasi masa hadapan organisasi terutamanya dalam era pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahawa pengukuran kewangan hanya mengukur keberkesanan dan kecekapan dalam operasi dengan menggunakan aspek kewangan dan modal fizikal bagi mewujudkan nilai kepada pemegang taruh (Al-Najjar dan Kalaf, 2012; Qadri, Azhar dan Imam, 2013). Menurut Roy (2011), Wang, Chen dan Chen (2012), pengukuran kewangan sahaja tidak merangkumi isu yang sesuai dengan kehendak persekitaran semasa organisasi. Sungguhpun begitu, jumlah keuntungan, penguasaan pasaran yang besar dan barangan dan perkhidmatan yang terbaik juga tidak merujuk dan menggambarkan prestasi sesuatu organisasi.

Namun begitu, menurut Abdalla (2015), Gavrea, Ilies dan Stegorean (2011) prestasi sesebuah organisasi dipengaruhi oleh pelbagai faktor yang digabungkan bersama-sama untuk meningkatkan dan/atau mengurangkan prestasi sesebuah organisasi. Justeru itu,

bagi menggambarkan keadaan sebenar prestasi sesebuah organisasi pengukuran yang komprehensif terhadap prestasi perlu dilaksanakan.

2.1.1 Pengukuran Prestasi

Walaupun kajian-kajian yang disebutkan merujuk kepada tahap prestasi organisasi, kriteria prestasi yang digunakan tidak seragam. Walau bagaimanapun kriteria pengukuran prestasi yang sering digunakan dibahagikan kepada dua jenis iaitu kriteria kewangan dan kriteria bukan kewangan. Antara kriteria kewangan yang menjadi ukuran ialah jumlah jualan (Brown, Spillman, Lee dan Lu, 2014; Khan, Khalique, dan Nor, 2014; Ramakrishnan, 2010), jumlah keuntungan (King, Clarkson dan Wallace, 2010; Mahmood dan Mohd Rosli, 2013; Nowy, Wicker, Feiler dan Breuer, 2015), pulangan pelaburan (Hagen, Zucchella, Cerchiello dan De Giovanni, 2012; Leitner dan Güldenbergh, 2010; Moballeghi dan Moghaddam, 2011) dan pulangan aset (Javed dan Khan, 2011; Lechner dan Gudmundsson, 2014; Pertusa-Ortega, Molina-Azorín dan Claver-Cortés, 2010). Kriteria bukan kewangan pula terdiri daripada pertumbuhan pekerjaan (Hansen dan Hamilton, 2011; Kassim dan Sulaiman, 2011; Salem, 2013), kedudukan dalam pasaran (Jones dan Rowley, 2011; Sitki Ilkay dan Aslan, 2012; Polo Peña, Frías Jamilena dan Rodríguez Molina, 2011; Hong dan Kwon, 2012), kepuasan pelanggan (Ates, Garengo, Cocca dan Bititci, 2013; Das, Kumar dan Kumar, 2011; Kairu dan rakan 2013), bilangan pelanggan (Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman dan Nikbin, 2011; Al-Swidi dan Mahmood, 2012; Kober, Subraamanniam dan Watson, 2012) dan persepsi pihak pengurusan mengenai prestasi perniagaan mereka (Ayob, Gudmundsson dan Yaacob, 2015; Kadir dan Rosli, 2011; Rosli, 2012).

Memandangkan kriteria kewangan memerlukan pendedahan rekod kewangan, maka tidak ramai kalangan pengurus yang sanggup bekerjasama dalam hal ini. Maka, kajian ini hanya menggunakan pendekatan bukan kewangan dalam mengukur prestasi. Ukuran lain seperti keberkesanan dan kecekapan merupakan satu bentuk pengukuran yang boleh menggambarkan tahap prestasi sesebuah organisasi yang juga dikenal pasti sebagai unit pembuat keputusan melalui pengagihan sumber input untuk menghasilkan sejumlah output (Bartuševičienė, dan Šakalytė, 2013; Farooq, 2014; Yusuf dan Ajemunigbohun, 2015).

Kajian berikut turut menggunakan pendekatan keberkesanan dan kecekapan dalam penilaiannya iaitu Hookana (2011), Mihaiu, Opreana dan Cristescu (2010) – mengukur kualiti perkhidmatan sektor awam, Leuschner, Rogers dan Charvet (2013), Munson dan Hu (2010) – penilaian pembekal, Iwata dan Okada (2011), Sarkis, Gonzalez-Torre dan Adenso-Diaz (2010) – penilaian alam sekitar, dan Fonseca, Mello, Gomes dan Meza (2010), Wu, Ali dan Liang (2013) – pengagihan sumber.

Jadual 2.1 menunjukkan ringkasan dimensi yang menggunakan pendekatan bukan kewangan bagi pengukuran prestasi organisasi dari kajian terpilih.

Jadual 2.1

Ringkasan Pengukuran Prestasi bagi Kajian Terpilih

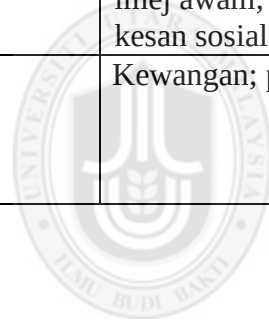
Sumber	Kriteria	Dimensi	Metodologi	
			Kutipan Data	Analisis
Pinprayong dan Siengthai (2012)	Kecekapan	Strategi organisasi; Rekabentuk struktur korporat; Pengurusan dan sistem perniagaan bangunan; Pembangunan pekerja dan korporat; Motivasi komitmen pekerja; Pembangunan kemahiran pekerja sasaran subordinat	Soal selidik	Kaedah Taro Yamane' s
An, Yom dan Ruggiero (2011)	Kecekapan	Kepuasan kerja; Penglibatan organisasi	Soal selidik	Regresi berganda berhierarki
García-Morales, Jiménez-Barrionuevo dan Gutiérrez-Gutiérrez, (2012).	Prestasi	Kepimpinan transformasional; inovasi organisasi; pembelajaran organisasi	Soal selidik	Model persamaan struktur
Amah dan Ahiauzu (2013), (2014)	Keberkesanan	keuntungan; produktiviti; agihan pasaran	Soal selidik	Statistik Spearman
Kamarudin, Ismail dan Abd Kader (2014)	Prestasi	Kecekapan; keberkesanan	Laporan statistik	Analisis penyampulan data
Alsharif dan rakan (2008)	Prestasi	kecekapan	Laporan statistik	Analisis penyampulan data
Tsolas (2010)	Prestasi	Kecekapan; keberkesanan	Kaji selidik	Analisis penyampulan data
Shavazipour (2014)	Prestasi	kecekapan teknikal; keberkesanan perkhidmatan	Laporan statistik	Analisis penyampulan data
Bartuševičienė dan Šakalytė (2013)	prestasi	Kecekapan; keberkesanan	Kaedah perbandingan	Analisis literatur saintifik

Jadual 2.1 (Sambungan)

Fey dan Denison (2003)	keberkesanan	pembangunan produk baharu	Soal selidik	Regresi
Denison dan Mishra (1995); Fey dan Denison (2003); Subramanian dan Nilakanta (1996); Tippins dan Sohi (2003)	keberkesanan	Jualan; agihan pasaran	Soal selidik	Regresi
Denison dan Mishra (1995); Fey dan Denison, (2003); Georgakellos dan Pekka-Economou, (2007); Tippins dan Sohi, (2003)	keberkesanan	profitabiliti	Kajian kes, soal selidik	Regresi
Malik, Ghafoor dan Nasir (2011)	keberkesanan	kompetensi; bilangan orang berkhidmat; jenis dan saiz segmen populasi; kecekapan pengurusan; prestasi pekerja	Soal selidik	Analisis keratan rentas
Hassan, Shah, Zaman, Ikramullah dan Shah (2011)	keberkesanan	kepuasan pekerja; kualiti kehidupan bekerja; kepuasan kerja	Soal selidik	Regresi berganda
Abd Rahman, Imm Ng, Sambasivam dan Wong (2013)	Keberkesanan	meningkatkan kemampuan berinovasi; meningkatkan penyelarasan usaha; pengkomersilan pantas produk baharu	Soal selidik	Regresi berhierarki

Jadual 2.1 (Sambungan)

Papadimitrious (2007)	keberkesanan	kaliber ahli lembaga; kepentingan pekerja; prosedur dalaman; perancangan jangka panjang; sokongan daripada masyarakat profesional	Temu bual Soal selidik	Analisis faktor penerokaan
Sharma dan Kaur (2011)	keberkesanan	Keuntungan; kadar pengeluaran	Kaji selidik	Statistik korelasi dan Chi-square. regresi
Olowokudejo, Aduloju dan Oke (2011)	keberkesanan	Produktiviti; jualan; keteguhan kewangan; kecekapan operasi; kestabilan prestasi; imej awam; moral staf; penyesuaian; inovasi; kesan sosial;	Kaji selidik	Statistiks deskriptif Korelasi momen Pearson
Wood, Van Veldhoven, Croon dan de Menezes (2012)	Prestasi	Kewangan; produktiviti; kualiti; ketidakhadiran	Soal selidik	Mediasi pelbagai tahap



Namun begitu, berdasarkan kajian-kajian lepas, tiada satu set pengukuran prestasi yang umum dapat disimpulkan. Walau bagaimanapun, kebanyakan penentuan set pengukuran prestasi dari pelbagai perspektif tetapi dengan matlamat yang sama iaitu meningkatkan prestasi. Kajian ini telah mengenalpasti dimensi pengukuran prestasi sebagaimana yang telah dicadangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) iaitu kewangan, pelanggan, proses dalaman dan pertumbuhan dan pembelajaran yang dikenali sebagai *Balanced Scorecard*.

Prestasi organisasi penting bagi setiap organisasi yang ingin terus kekal beroperasi, dan merupakan antara pemboleh ubah bersandar yang sering digunakan dalam kajian keorganisasian (Herath dan Mahmood, 2014; Herath dan Mahmood, 2013). Menurut Akinbowale, Lourens dan Jinabhai (2014), Staron, Meding, Karlsson dan Nilsson (2011), prestasi organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mencapai matlamat dan objektifnya.

Setiap organisasi prihatin dengan kecekapan dan keberkesanannya. Nischal dan Bhalla (2015), Samantara dan Sharma (2016) menyatakan bahawa perniagaan kini beroperasi dalam gelora persekitaran iaitu organisasi sedang mencari langkah-langkah yang akan membolehkan mereka untuk meningkatkan prestasi dan daya saing yang mampan. Oleh itu, adalah sangat penting bagi organisasi untuk melihat dan mencari perkara yang menggalakkan dan menyumbang prestasi organisasi yang baik (Hon dan Chan, 2013; Garcia, 2013).

Terdapat banyak faktor penyumbang kecemerlangan sesebuah organisasi. Kepimpinan memberi sumbangan utama kepada prestasi sesebuah organisasi dipersetujui oleh ramai pengurus dan para penyelidik dalam jurusan kepimpinan dan pengurusan. Antaranya ialah Davidescu, Paul, Gogonea dan Zaharia (2015), De Marchi (2012) yang merumuskan bahawa kajian-kajian lepas berkaitan kepimpinan secara generalisasinya berdasarkan andaian iaitu kepimpinan ialah punca kepada keefektifan sesebuah institusi atau badan pertubuhan kerajaan ataupun swasta. Chemers (2014), Schein (2010) menjelaskan, kepimpinan secara khususnya dikenalpasti sebagai elemen utama kejayaan sesebuah organisasi dan dalam menyelaraskan serta menjajar proses organisasi. Felício, Gonçalves dan da Conceição Gonçalves (2013), Puni, Ofei dan Okoe (2014), pula menerangkan kepimpinan memberi kejayaan kepada sesebuah organisasi; Van Knippenberg dan Sitkin (2013), Yulk (2013), menambah bahawa kepimpinan memberi implikasi yang baik kepada jatuh bangunnya sesebuah organisasi.

Menurut Garcia (2013), Hernandez (2010) prestasi organisasi tidak boleh dicapai hanya dengan melaksanakan hak strategi dan dengan teknologi yang betul tetapi juga dengan meningkatkan suasana organisasi. Persekitaran organisasi yang kondusif ialah salah satu faktor yang boleh meningkatkan prestasi organisasi. Mengekalkan suasana organisasi yang kondusif ialah salah satu tugas utama pihak pengurusan atasan. Bertolak daripada kefahaman yang sedemikian, aspek kepimpinan ialah perkara penting dalam sektor awam ataupun swasta sama ada di negara yang sedang melalui proses pembangunan ataupun yang telah mengalami kemajuan. Namun begitu, perkara yang menjadi ancaman berterusan kepimpinan ialah aspek persekitaran yang sentiasa mengalami perubahan.

2.1.2 Prestasi Tentera Darat Malaysia

Peranan Angkatan Tentera Malaysia bukan sahaja mempertahankan kedaulatan negara, malah membantu polis dan pihak berkuasa dalam memelihara ketenteraman awam serta operasi anti-keganasan, selain melaksanakan operasi pengaman di bawah Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (PBB) menjadikannya pasukan yang sangat kredibel (Hussain dan Kahar, 2014).

Selain itu, tambah mereka lagi, Tentera Darat Malaysia banyak terbabit dalam misi-misi pengaman bangsa-bangsa bersatu rentetan banyak negara seperti Somalia, Bosnia dan Lubnan terlibat dalam peperangan saudara. Di dalam misi pengaman bangsa-bangsa bersatu inilah, kita diberi pengiktirafan tertinggi.

Menurut Hussain dan Kahar (2014), TDM pernah menggerakkan satu kumpulan tentera terdiri daripada anggota-anggota perubatan ke Afghanistan untuk memberikan bantuan di sana dan memperoleh pengiktirafan bukan sahaja daripada negara-negara terlibat dalam operasi itu tetapi juga daripada rakyat dan kerajaan Afghanistan.

Ekoran prestasi cemerlang yang ditunjukkan dalam misi antarabangsa, ATM telah dipohon menyediakan kepada Hospital Sultanah Aminah perkhidmatan menerusi Hospital Medan adalah rawatan kecemasan dan pembedahan rawatan awal bagi menyelamatkan nyawa pesakit (Sinar Harian, 2016).

Prestasi tentera Malaysia sungguh membanggakan dalam misi mencari dan menyelamatkan sekali gus mencerminkan kesiapsiagaan ketumbukan tentera dalam menghadapi

sebarang ancaman mendatang (Shah, 2015). Melalui atur gerak aset-aset tentera, misi tersebut telah berjaya menaikkan prestasi tentera di persada dunia. Angkatan Tentera Malaysia amnya dan Tentera Darat Malaysia khususnya diberikan komitmen yang sangat tinggi untuk berkhidmat penuh kecemerlangan pada peringkat antarabangsa apabila diberi pengiktirafan menerusi khidmat bantuan pasukan pengaman (PBB) (Dikoh, 2015).

Dalam mengharungi cabaran global dunia ketenteraan, Angkatan Tentera Malaysia (ATM) selaku pendukung kedaulatan negara, sentiasa memastikan integriti setiap pegawai dan anggota pasukan berada pada tahap tertinggi. Panglima ATM (2012) menyatakan pelaksanaan prinsip integriti, akauntabiliti, amanah dan ketelusan perlu dipraktik oleh setiap warga tentera bagi membantu mengekalkan indeks integriti anggota dan pegawai. Prinsip amalan ATM iaitu Sistem Pemerintahan Regimental (SPR), Kod Etika ATM dan Pelan Tindakan Pelaksanaan Pelan Integriti Nasional ATM telah menjadikan ATM semakin diyakini pelanggan dan pihak yang berkepentingan terutama terhadap keupayaan pasukan dalam melaksanakan amanah negara.

Penubuhan Jawatankuasa Keutuhan Tadbir Urus (JKTU) ATM, oleh YAB Dato' Seri Mohd Najib Tun Abdul Razak, pada tahun 2009 bertujuan menentukan pengurusan pentadbiran yang berintegriti dan urus tadbir cemerlang yang ditunjukkan melalui kecemerlangan sistem penyampaian perkhidmatan. Selain itu, jawatankuasa ini juga bertujuan melengkapkan sistem penyampaian perkhidmatan yang mengutamakan pelanggan untuk memberi kepuasan hati, berintegriti dan komited dalam menyediakan

suasana yang kondusif dalam perkhidmatan awam yang berdaya saing selaras dengan piagam pelanggan.

2.1.3 Pengukuran Prestasi Tentera Darat

Dalam era berorientasikan prestasi, kecekapan dan keberkesanan organisasi memainkan peranan penting tidak kira sektor industri atau sektor perkhidmatan (Hookana, 2011). Oleh itu, aspek prestasi dalam sektor pertahanan mula dilihat dan dipertimbang sebagai perkara yang utama sejak dekad yang lalu. Hal ini dikukuhkan lagi dengan pendapat Kankaraš, Stojković dan Kovač (2014), Stojkovic dan Stojanovic (2012) yang menyatakan sebagai sebuah institusi yang dianggap perisai terakhir pertahanan semasa peperangan, dan penjaga keselamatan negara untuk kestabilan politik dan sosio pertumbuhan ekonomi semasa aman, tentera merupakan penjawat utama kepentingan awam.

Pengurusan prestasi dalam sektor pertahanan memerlukan banyak maklumat berkaitan kekuatan, kebolehan, bajet, organisasi, dan lain-lain, yang sepatutnya menjadi seimbang. Berdasarkan itu, adalah perlu untuk mewujudkan satu sistem penilaian prestasi yang merangkumi pelbagai kategori petunjuk atau perspektif. Aspek penting perlu dipertimbangkan dalam menyelidik prestasi Tentera Darat iaitu, Tentera Darat adalah organisasi yang mempunyai pelbagai jenis pemegang taruh yang berbeza kepentingan dan pelanggan seperti SBP YDP Agong, YAB Perdana Menteri, YAB Menteri Pertahanan, YB Timbalan Menteri Pertahanan, Jemaah Menteri, Ketua Setiausaha Negara, Ketua Setiausaha, Panglima Angkatan Tentera, agensi-agensi kerajaan,

perwakilan asing, veteran ATM dan keluarga, kontraktor dan syarikat, pelajar dan orang awam.

Berdasarkan kepada kepelbagaian pemegang saham yang berkepentingan dalam organisasi, Zhang (2012) telah membangunkan kerangka pelbagai model prestasi untuk mengukur prestasi sesebuah organisasi yang melibatkan empat dimensi untuk mengukur prestasi organisasi iaitu prestasi motivasi, prestasi pasaran, prestasi produktiviti dan prestasi masyarakat. Dimensi pengukuran prestasi ini telah digunakan oleh Sadikoglu dan Olcay (2014) dalam mengkaji hubungan antara amalan pengurusan kualiti dengan prestasi organisasi.

Kanji (2012) telah menggariskan empat aspek dalam mengukur prestasi organisasi, (i) memaksimumkan nilai pemegang saham, (ii) mencapai kecemerlangan proses, (iii) memperbaiki pembelajaran organisasi dan (iv) menggembirakan pelanggan. Empat aspek pengukuran prestasi yang digariskan oleh Kanji (2012) adalah menyamai dengan pengukuran yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996). Pengukuran yang digunakan oleh Kaplan dan Norton juga menggunakan empat dimensi iaitu kewangan, pelanggan, proses dalaman dan pertumbuhan dan pembelajaran yang dikenali sebagai *Balanced Scorecard (BSC)*. Menurut Kaplan dan Norton (1996) bagi organisasi kerajaan dan bukan bermotif keuntungan, keperluan komuniti masyarakat merupakan objektif utama berbanding dengan objektif kewangan.

Menurut Kankaraš dan rakan (2014), konsep *BSC* telah digunakan dalam organisasi moden, dan juga dalam angkatan tentera. Walau bagaimanapun, angkatan tentera sedang

membangunkan Sistem Pengurusan Strategik mereka sendiri berdasarkan konsep *BSC*, yang telah diterima pakai dan disesuaikan dalam sektor pertahanan khususnya. Sistem yang dibangun berteraskan kaedah pelan pengurusan dan perancangan strategik atau dikenali *Balanced Scorecard* itu terbukti begitu efektif dan efisien dan ia merupakan medium komunikasi strategik yang menyeluruh untuk digunapakai sebagai platform pengukuran terhadap semua perancangan strategik ATM (Isa, 2010).

Berdasarkan kepada tinjauan literatur berkaitan dengan prestasi organisasi, persoalan yang wujud bukan hanya melibatkan dimensi yang diperlukan bagi mengukur prestasi tersebut tetapi juga persoalan bagaimana untuk mengoperasi dimensi prestasi organisasi tersebut. Sekiranya data yang diperlukan diterbitkan untuk tatapan umum seperti keuntungan syarikat, pulangan atas pelaburan dan pulangan atas aset, penyelidik boleh mendapatkan data tersebut secara langsung daripada penerbitan tersebut. Namun begitu, sekiranya data prestasi yang diperlukan tidak diterbitkan seperti tahap motivasi pekerja, tahap kepuasan pelanggan dan tahap penjimatan kos operasi memerlukan penyelidik mendapatkan data tersebut melalui penilaian secara laporan sendiri. Oleh itu dalam kajian ini penilaian secara laporan sendiri digunakan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan prestasi Tentera Darat. Dengan menggunakan penarafan sendiri setiap individu akan memberikan indikasi atau maklum balas terhadap prestasi kumpulan, pasukan, unit, jabatan dan organisasi yang diwakili oleh mereka. Penggunaan pengukuran subjektif ini menurut Athar, Ahmad dan ur Rehman (2011) dan Jusoh (2010) telah diterima pakai memandangkan pengukuran bukan kewangan sukar dilakukan melalui pengukuran objektif kerana data tersebut sukar diperoleh dan didokumenkan.

Berdasarkan kepada perbincangan dalam bahagian sebelumnya terdapat banyak dimensi pengukuran prestasi yang digunakan berasaskan kepada penilaian persepsi responden. Oleh itu dalam kajian ini empat dimensi yang digunakan untuk mengukur prestasi jabatan pihak berkuasa tempatan iaitu kewangan, pelanggan, pekerja dan proses dalaman. Menurut Kanji (2012), keempat-empat dimensi ini memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap prestasi. Pendekatan yang digunakan ini penting untuk menggambarkan penilaian yang lengkap bagi keseluruhan prestasi.

2.2 Strategi Operasi

Menurut Zakaria, Al Mamun, Nawawi dan Razak (2016) amalan operasi perkhidmatan boleh difahami apabila pengetahuan mengenai strategi operasi diteliti terlebih dahulu. Hal ini kerana, amalan operasi merupakan subbidang kepada strategi operasi. Pendapat dan pandangan yang berbeza diberi oleh ahli akademik dan pengamal bidang pengurusan operasi mengenai strategi operasi. Hal ini kerana, strategi dilihat sebagai sesuatu perancangan jangka panjang, skop kawalan yang luas dan melibatkan pengurusan atasan sahaja.

Russell dan Taylor (2011) menyatakan strategi merupakan visi bersama yang menyatukan organisasi, keputusan bersama dan membawa organisasi ke arah yang betul manakala Slack (2015) menjelaskan operasi merujuk kepada proses yang kompleks, menyeluruh, berkaitan dengan operasi seharian dan lebih kepada peringkat bawahan organisasi. Sementara itu Bauer, Browne, Bowden dan Duggan (2012), menyatakan strategi operasi merujuk kepada penggunaan fungsi tertentu dalam pembuatan sebagai senjata persaingan dan Smit dan Trigeorgis (2012) pula mendefinisikan strategi operasi

atau strategi fungsi sebagai bentuk keputusan yang selari dengan fungsi pengeluaran yang menghubungkannya dengan strategi perniagaan. Yu dan Lindsay (2011) menyatakan strategi operasi, merupakan koordinasi untuk mencapai keselarian antara keupayaan fungsi dan polisi dalam organisasi. Manakala Kim, Sting dan Loch (2014) menjelaskan strategi operasi terbentuk melalui proses yang kompleks dalam pelbagai arah di pelbagai peringkat organisasi.

Bagi Kristal, Huang dan Roth (2010), strategi operasi sebagai alat digunakan secara berkesan untuk kekuatan pembuatan serta senjata persaingan untuk mencapai matlamat perniagaan dan korporat. Sementara itu, Thomé, Scavarda, Fernandez dan Scavarda (2012) mendefinisikan strategi operasi sebagai keputusan bersama yang bertindak terhadap formulasi dan penggunaan sumber pembuatan dalam proses pembuatan. Walaupun begitu, persetujuan dibuat bahawa strategi operasi ini memberikan kelebihan dan mengekalkan persaingan kepada organisasi (Bauer dan rakan, 2012; Boxall dan Purcell, 2011). Hal ini menunjukkan bahawa dalam mendefinisikan strategi operasi penekanan yang diberikan ialah keupayaan mengintegrasikan proses dan sumber pengeluaran bagi mencapai kelebihan persaingan dan meningkatkan prestasi organisasi.

Menurut Tukker (2015) untuk menjadikan strategi operasi berkesan, strategi operasi ini perlu menyokong kesemua strategi perniagaan dalam organisasi bagi memberikan kelebihan persaingan. Oleh yang demikian, rumusan yang dapat dibuat ialah strategi operasi merujuk kepada integrasi keseluruhan fungsi dan strategi perniagaan dengan menggunakan sumber operasi untuk memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi.

Selepas Wickham Skinner mengadakan seminarnya yang bertajuk *Manufacturing missing link in corporate strategy* pada tahun 1969, strategi operasi telah mula mendapat perhatian para penyelidik dan ahli akademik. Menurut Bauer dan rakan (2012), peranan strategi operasi perlu jelas kepada pihak operasi, pengurusan atasan dan semua unit dalam organisasi kerana setiap bahagian tersebut mempunyai kepentingan strategik yang saling memerlukan antara satu sama lain. Strategi operasi ini menggunakan keutamaan tertentu sebagai senjata untuk bersaing seperti kos, kualiti, fleksibiliti dan masa penyampaian.

Strategi operasi terus berkembang dan pada tahun 1970-an strategi ini telah mula bertapak dalam sektor perkhidmatan (Slack, 2015). Menurut Slack, Chambers dan Johnston (2010), konsep pelanggan telah diperluaskan dalam pengurusan operasi dengan melihat hubungan antara pengeluar dan pelanggan telah diterima pakai. Konsep ini terus berkembang ke dalam bidang-bidang yang lain seperti bidang kewangan, pemasaran dan gelagat organisasi (Martinez, Bastl, Kingston dan Evans, 2010). Hal ini menunjukkan bahawa pengurusan operasi tidak hanya tertumpu kepada bidang pembuatan sahaja tetapi juga telah dilaksanakan dalam bidang perkhidmatan.

Asree, Zain dan Rizal Razalli (2010) telah membuat tinjauan literatur mengenai strategi operasi iaitu kebanyakan kajian yang dilakukan adalah dalam bidang pembuatan. Mereka telah menyenaraikan nama-nama yang terlibat dalam strategi operasi ini seperti Ross (2013), Yi, Ngai dan Moon (2011), Yu dan Lindsay (2011), dan Braaksma, Klingenberg dan Veldman (2013). Hal ini menunjukkan, bahawa strategi operasi merupakan keputusan operasi yang dibuat untuk mencapai matlamat organisasi. Chase

(2012) menerangkan, bahawa strategi operasi merupakan perancangan jangka panjang dalam pengeluaran barangan dan perkhidmatan dan rangka kerja bagi menjalankan fungsi operasi untuk mencapai objektif perniagaan. Reid dan Sanders (2011) menyatakan peranan strategi operasi adalah untuk menyediakan perancangan kepada fungsi operasi supaya dapat menggunakan sebaik mungkin sumber yang dimiliki oleh organisasi.

Hill dan Hill (2012) menjelaskan strategi operasi perlu memenuhi dua kehendak operasi iaitu pertama, menyatakan hubungan fungsi operasi dengan pengurusan strategi organisasi terhadap input, proses penukaran input kepada hasil. Kedua, membantu pengurusan operasi beroperasi dalam organisasi seperti pengurusan pekerja dan kumpulan pekerja dalam rantaian pengeluaran untuk memberikan nilai tambah. Hal ini menunjukkan, bahawa strategi operasi ini perlu mengintegrasikan kesemua elemen struktur dan infrastruktur bagi mencapai kelebihan persaingan di persekitaran.

Secara khususnya menurut Edh Mirzaei (2015) strategi operasi ini mengandungi elemen struktur dan infrastruktur untuk organisasi membuat keputusan. Menurut Talib, Rahman dan Qureshi (2011) elemen struktur ialah lokasi fasiliti, keupayaan sumber, integrasi vertikal dan pemilihan proses pengeluaran barangan dan perkhidmatan. Elemen infrastruktur berkaitan dengan sumber manusia, kualiti, perancangan dan kawalan dan struktur organisasi. Elemen-elemen ini perlu digembleng bersama untuk memberikan nilai tambah terhadap barangan dan perkhidmatan yang dikeluarkan oleh organisasi, seterusnya memberi kelebihan kepada organisasi untuk bersaing dalam pasaran.

Menurut Razli (2011), berdasarkan kepada hasil tinjauan 260 kertas kajian oleh Dangayach dan Deshmukh pada tahun 2001, mendapati strategi operasi dapat dikategorikan kepada dua aspek iaitu aspek proses dan aspek kandungan. Mereka telah menyenaraikan keutamaan persaingan sebagai isu utama yang meliputi kos, kualiti, penyampaian, kepantasan penyerahan, fleksibiliti dan inovasi. Di samping itu, isu berkaitan dengan keupayaan pengeluaran, pemilihan strategik, amalan terbaik dan pengukuran prestasi juga telah dikenal pasti sebagai aspek kandungan strategi operasi. Sementara itu aspek proses pula melibatkan corak atau prosedur strategi operasi dibentuk, dibangunkan dan dilaksanakan dalam operasi sesebuah organisasi. Namun begitu, dalam kajian ini tumpuan ialah aspek kandungan kerana strategi operasi melibatkan isu-isu sumber dan keupayaan, amalan terbaik dan pengukuran prestasi. Berdasarkan penyelidikan meta analisis strategi operasi, Rosenzweig dan Easton (2010) mendapati untuk kekal berdaya saing, organisasi perlu membuat penambahbaikan yang besar terhadap kualiti, fleksibiliti, penghantaran dan kos. Berdasarkan penelitian terhadap karya utama pengeluaran dan operasi yang disiarkan antara tahun 1980 dan 2006, Aboelmaged (2012) mencadangkan bahawa strategi operasi yang biasa diterima melibatkan mengurangkan kos, meningkatkan kualiti, memperkenalkan reka bentuk dan produk baru dengan cepat, dan meningkatkan fleksibiliti.

Pengurusan operasi dalam bidang perkhidmatan dan pengeluaran berbeza (Olhager dan Johansson, 2012). Reid dan Sanders (2011) menjelaskan terdapat dua perbezaan ketara mengenai organisasi pembuatan dan organisasi perkhidmatan iaitu (i) pengeluaran barangan dan (ii) tahap hubungan dengan pelanggan. Organisasi pengeluaran berfungsi mengeluarkan barangan nyata dan dapat disimpan dalam inventori manakala organisasi

perkhidmatan memberikan perkhidmatan tidak nyata dan tidak boleh disimpan. Menurut Reid dan Sanders (2011), organisasi pembuatan tidak mempunyai hubungan langsung dengan pelanggan manakala organisasi perkhidmatan mempunyai hubungan langsung dengan pelanggan mereka.

Bagi Erkoyuncu, Roy, Shehab dan Cheruvu (2011) proses dalam operasi perkhidmatan boleh diklasifikasikan kepada perkhidmatan profesional, himpunan perkhidmatan dan *service shop*. Sementara itu organisasi perkhidmatan profesional ialah jumlah perkhidmatan yang kurang, tahap pengkhususan kerja yang tinggi, berorientasi proses, jumlah masa yang lama dalam proses perkhidmatan dan nilai tambah berlaku dalam pejabat pengurusan. Manakala himpunan perkhidmatan melibatkan jumlah pelanggan yang ramai, masa pertemuan yang singkat dan tahap pengkhususan yang rendah. Seterusnya *service shop* berada antara perkhidmatan profesional dan himpunan perkhidmatan.

Terdapat kajian dalam bidang strategi operasi dalam bidang perkhidmatan yang selari dengan perubahan corak ekonomi sekarang ini yang lebih menumpukan kepada sektor perkhidmatan. Kajian secara empirikal yang dilakukan menggunakan strategi operasi dalam bidang perkhidmatan ialah Agarwal dan Selen (2011) dan Wu, Melnyk dan Flynn (2010) yang menggunakan keutamaan persaingan dan pengukuran prestasi multi dimensi dalam kajian mereka. Soteriou dan Stavrinides (2013) pula mengkaji hubungan antara keupayaan operasi dengan kualiti perkhidmatan dan prestasi bagi 135 buah bank perdagangan. Begitu juga, Arias-Aranda, Bustinza dan Barrales-Molina (2011) telah melakukan kajian hubungan strategi operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi

terhadap sektor perkhidmatan terpilih. Namun begitu, walaupun terdapat kajian strategi operasi telah dilakukan dalam sektor perkhidmatan tetapi kajian dalam bidang ini masih lagi perlu dilakukan dalam sektor-sektor perkhidmatan yang terpilih antaranya sektor perkhidmatan awam dan organisasi perkhidmatan yang tidak bermatlamatkan keuntungan seperti perkhidmatan tentera.

2.2.1 Amalan Operasi Perkhidmatan

Amalan merupakan tingkah laku dan sistem yang wujud dalam organisasi (Jinhui Wu, Melnyk dan Swink, 2012). Lantaran itu, bagi memahami konsep amalan operasi perkhidmatan ini, amalan yang diamalkan atau dilaksanakan dalam organisasi perlu dikenal pasti kerana amalan ini merupakan strategi operasi organisasi berkenaan. Bryson (2011) berpendapat iaitu pendekatan ialah cara bertindak yang dilakukan dan bukannya sesuatu penyelesaian. Terdapat dua pendekatan yang digunakan dalam bidang strategi operasi ini bagi mewujudkan cara-cara yang berasaskan tingkah laku dan kesepakatan persetujuan.

Banyak penyelidikan memberi cadangan iaitu cara-cara penyelidikan bersistem adalah sangat berpadanan dengan mengaplikasikan strategi tingkah laku berbanding dengan strategi memberi kata putus (Amrina dan Yusof, 2011). Penumpuan tingkah laku dalam organisasi, merupakan suatu kaedah sistem yang diaplikasikan oleh sesebuah pengurusan pentadbiran bagi membaiki keberhasilan organisasi (Wagner, Grosse-Ruyken dan Erhun, 2012). Beberapa penyelidik yang menggunakan amalan dan bukan strategi dalam bidang pengurusan operasi dalam kajian mereka seperti Battistoni, Bonacelli, Colladon dan Schiraldi (2013); Byegon (2015); Razli (2011) dan Zakaria dan

rakan (2016) . Rao dan Sahu (2013) menyatakan amalan operasi perkhidmatan adalah berkaitan dengan penjajaran dan penyesuaian antara operasi dan pemasaran dalam persekitaran perkhidmatan. Sehubungan dengan itu kajian ini akan menggunakan pendekatan amalan operasi dalam memperkatakan strategi operasi bagi sektor perkhidmatan selaras dengan saranan Akgul, Gozlu dan Tatoglu (2015).

Perkembangan sektor perkhidmatan dalam persekitaran ekonomi tidak lagi dinafikan kepentingannya Namun begitu, tidak terdapat paradigma yang kuat untuk menyokong amalan operasi perkhidmatan dalam sektor ini. Yang dan Liu (2012) menyatakan bahawa ketiadaan atau kekurangan paradigma yang dominan untuk amalan operasi bagi sektor perkhidmatan ini disebabkan oleh tiga faktor iaitu pertama, kekurangan persetujuan dalam literatur terhadap definisi dan klasifikasi terhadap amalan operasi perkhidmatan, kedua, amalan operasi perkhidmatan masih lagi pada peringkat awal dan kajian empirikal masih lagi berkurangan dalam sektor perkhidmatan berbanding dengan sektor pembuatan dan ketiga, hubungan antara amalan operasi perkhidmatan, konteks kajian dan prestasi masih lagi tidak difahami secara umum. Menurut Roth dan Menor (2003), perspektif dalam strategi operasi diperlukan untuk menentukan secara teori dan praktikal bagi membolehkan organisasi menggunakan operasi secara berkesan untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan dalam masa yang tepat. Berpanduan kekurangan dan halangan seperti yang dinyatakan, kajian secara empirikal terhadap amalan operasi perkhidmatan perlu dilakukan untuk memberi kefahaman secara teori dan praktikal.

Tujuan utama amalan operasi perkhidmatan adalah untuk mewujudkan nilai kepada pelanggan daripada segi kos, kualiti, harga dan masa penyampaian perkhidmatan (Cho, Lee, Ahn dan Hwang, 2012). Menurut Gebauer, Gustafsson dan Witell (2011), untuk mencapai objektif tersebut, amalan operasi merupakan penggemblengan proses pengurusan dalam organisasi untuk mewujudkan nilai tersebut kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan, bahawa dengan menggembleng kesemua proses operasi dan sistem yang terdapat dalam organisasi akan mewujudkan nilai perkhidmatan kepada pelanggan sekali gus memberi pengaruh kepada prestasi organisasi.

Keupayaan organisasi perkhidmatan untuk bersaing dan kekal dalam persekitaran bergantung kepada nilai perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan, pekerja, pembekal dan pemegang saham. Menurut Dimas, Goula dan Soulis (2012), nilai perkhidmatan merujuk kepada kemampuan sesuatu barangan dan perkhidmatan memenuhi dan memuaskan serta memberi faedah kepada pelanggan. Tambah Paarlberg dan Lavigna (2010), nilai wujud melalui interaksi antara penerima dan pengeluar perkhidmatan melalui pekerja. Peranan yang dimainkan oleh pekerja ialah sebagai pengantara antara pelanggan organisasi dan organisasi. Impaknya, peranan ini akan mewujudkan nilai kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahawa pekerja memainkan peranan yang penting dalam proses penyampaian perkhidmatan organisasi dengan mewujudkan nilai perkhidmatan kepada pelanggan.

Arias Aranda (2002) dalam kajiannya telah membahagikan amalan operasi kepada tiga bahagian dengan merujuk kepada amalan berorientasikan proses, amalan berorientasikan pelanggan dan amalan berorientasikan perkhidmatan (Arias-Aranda, Castro, Navarro,

Sánchez dan Zurita, 2010). Amalan berorientasikan proses ini melibatkan proses susun atur operasi perkhidmatan, aktiviti perkhidmatan yang seragam dan penggunaan teknologi maklumat yang bertujuan mengurangkan kos. Sementara itu, amalan berorientasikan pelanggan melibatkan penyampaian perkhidmatan dilakukan di tempat yang ditetapkan atau boleh berubah-ubah mengikut kehendak pelanggan, perkhidmatan yang disediakan mengikut kehendak pelanggan dan pelaburan dalam teknologi bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Amalan berorientasikan perkhidmatan pula melibatkan pembahagian aktiviti bahagian hadapan dan bahagian belakang pejabat semasa penyampaian perkhidmatan dilakukan, penawaran perkhidmatan yang dilakukan oleh organisasi dan promosi perkhidmatan dilakukan untuk menarik pelanggan terhadap perkhidmatan yang ditawarkan.

Berasaskan kepada orientasi amalan yang dikemukakan oleh Arias Aranda (2002) menunjukkan bahawa penekanan yang diberikan hanya kepada struktur sahaja yang melibatkan sistem, fasiliti dan proses penyampaian perkhidmatan yang dilakukan (Yu, 2011). Walaupun begitu, aspek infrastruktur seperti kualiti, perancangan dan kawalan tidak diketengahkan. Oleh yang demikian, kedua-dua aspek tersebut perlu digabungkan bersama-sama bagi mencapai prestasi yang diharapkan oleh organisasi.

Keseluruhannya, amalan operasi yang digunakan dalam bidang pembuatan boleh juga digunakan dalam sektor perkhidmatan (Reid dan Sanders, 2011). Walaupun begitu, perbezaannya adalah di dalam perkhidmatan amalan operasi yang melibatkan operasi perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan, manakala dalam bidang pengeluaran yang melibatkan operasi pembuatan barangan, amalan yang terdapat dalam organisasi

ialah susun atur kemudahan sama ada tetap atau boleh diubah-ubah. Situasi ini boleh digunakan dalam sektor perkhidmatan dalam menyediakan perkhidmatan kepada pelanggan.

Kajian ini mendefinisikan amalan operasi perkhidmatan sebagai proses, sistem, dan tingkah laku yang diamalkan oleh pengurusan organisasi berkaitan dengan operasi perkhidmatan selari dengan kajian literatur yang dibuat dalam bidang pembuatan dan perkhidmatan (Arias Aranda dan rakan, 2010; Bauer dan rakan, 2012; Fitzsimmons dan Fitzsimmons, 2013; Slack, 2015; Yee dan San, 2011). Oleh itu, kajian ini akan mengkaji amalan operasi perkhidmatan di sektor perkhidmatan terpilih bagi mengisi ruang dalam literatur berkaitan dengan amalan operasi perkhidmatan.

2.2.2 Dimensi Amalan Operasi Perkhidmatan

Tinjauan literatur yang lepas menunjukkan masih kurang penyelidikan yang dilakukan terhadap amalan operasi perkhidmatan (Kristal, Huang dan Roth, 2010). Menurut Asree dan rakan (2010) kerangka kajian amalan operasi perkhidmatan kebanyakannya diambil daripada sektor pembuatan dan pelaksanaan dalam sektor perkhidmatan. Namun, kerangka kajian ini menimbulkan persoalan sama ada sesuai atau tidak kepada sektor perkhidmatan. Konsep operasi pembuatan boleh dilaksanakan dalam sektor perkhidmatan tetapi isu keunikan sektor perkhidmatan perlu diambil kira (Reid dan Sanders, 2011).

Sementara itu, Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2013) menyatakan terdapat perbezaan antara operasi perkhidmatan dan operasi pembuatan dalam sesebuah organisasi iaitu (1)

pelanggan terlibat secara langsung dalam proses perkhidmatan, (2) perkhidmatan diwujudkan dan digunakan secara serentak oleh pelanggan, (3) perkhidmatan tidak tahan lama disebabkan oleh perkhidmatan tidak boleh disimpan dan akan hilang jika tidak digunakan, (4) perkhidmatan tidak wujud dalam bentuk yang dapat dilihat oleh deria kerana perkhidmatan ialah idea dan konsep bukannya barang yang dapat dirasai oleh deria dan (5) kepelbagaian jenis perkhidmatan kepada pelanggan. Disebabkan wujudnya perbezaan ini, maka pelaksanaan amalan operasi pembuatan dalam sektor perkhidmatan perlu dilakukan dengan berhati-hati. Hal ini kerana, tidak semua amalan operasi dalam bidang pembuatan sesuai dilaksanakan dalam sektor perkhidmatan.

Sebagai contoh dalam perkhidmatan, penglibatan pelanggan dalam proses pengeluaran perkhidmatan, maklum balas yang cepat dan berkesan kepada pelanggan perlu dilakukan organisasi. Maka, amalan pemberian kuasa kepada pekerja dalam organisasi perkhidmatan untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan perlu ditekankan oleh organisasi (Paulin dan Ferguson, 2010). Namun begitu, perbezaan ini tidaklah begitu ketara bagi kedua-dua sektor ini. Hal ini disebabkan, ada sektor perkhidmatan yang mengeluarkan barangan kepada pelanggan mereka, sebaliknya sektor pembuatan tidak hanya mengeluarkan barangan kepada pelanggan tetapi juga menawarkan perkhidmatan kepada pelanggan (Reid dan Sanders, 2011). Contohnya, Syarikat Dell yang mengeluarkan komputer dan menyediakan perkhidmatan selepas jualan kepada pelanggan. Hal yang serupa terdapat dalam industri perhotelan iaitu penawaran perkhidmatan kepada pelanggan, serta penawaran barangan kepada pelanggan terutamanya makanan dan minuman. Walaupun begitu, terdapat satu persamaan antara

semua sektor perkhidmatan yang ada dalam persekitaran iaitu penawaran perkhidmatan memberikan pengalaman yang berharga kepada pelanggan (Kasim dan Ismail, 2012).

Menurut Razli (2011), kajian yang dilakukan Arias Aranda pada tahun 2002 telah mengkategorikan strategi operasi perkhidmatan ini kepada (1) berorientasi proses, (2) berorientasi pelanggan dan, (3) berorientasi perkhidmatan. Beliau telah membentuk sembilan elemen asas strategi operasi perkhidmatan iaitu jenis susun atur operasi perkhidmatan, orientasi tolak/tarik dalam penyampaian perkhidmatan, tahap penyampaian perkhidmatan yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan aktiviti bahagian pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian, tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan dan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu.

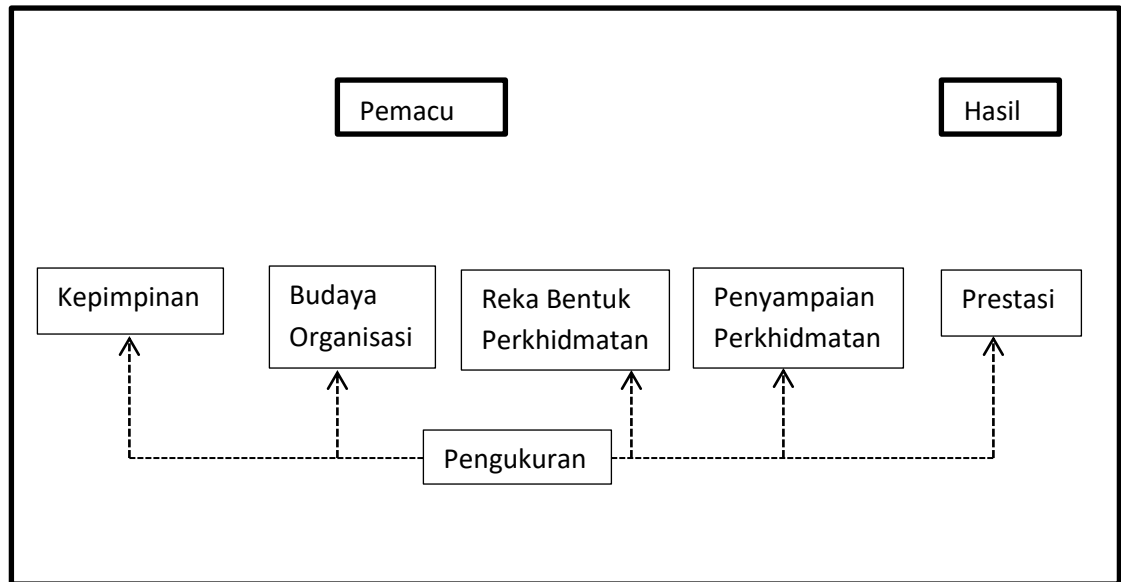
Tambah Razli (2011), elemen-elemen yang dikemukakan lebih memfokuskan kepada sistem dan proses perkhidmatan tetapi kurang menekankan kepada aspek modal insan yang merupakan elemen penting dalam organisasi perkhidmatan. Beliau telah menyenaraikan aspek susun atur operasi perkhidmatan, proses penyampaian perkhidmatan, tahap proses perkhidmatan yang standard, penggunaan teknologi maklumat, pembangunan dan mereka bentuk perkhidmatan yang baharu tanpa menekankan aspek sumber dalaman seperti gaya kepimpinan. Penekanan kepada aspek modal insan dan organisasi ini telah dikenal pasti oleh Rosenzweig dan Easton (2010) dalam strategi operasi tetapi aspek ini amat kurang dimasukkan dalam kajian strategi operasi.

Ekoran kekurangan ini Zott, Amit dan Massa (2010) telah mencadangkan bahawa bagi membentuk strategi operasi perkhidmatan, hubungan antara aspek strategi perkhidmatan, sistem operasi dan modal insan dalam perkhidmatan perlu digabung bersama-sama. Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2013) turut mencadangkan bahawa strategi operasi dalam perkhidmatan perlu mempertimbangkan aspek struktur dan pengurusan. Budaya organisasi merupakan salah satu aspek pengurusan yang berkaitan dengan pertemuan perkhidmatan (Fitzsimmons dan Fitzsimmons, 2013). Mereka menegaskan bahawa akibat daripada penyertaan yang aktif daripada pelanggan dalam penyampaian perkhidmatan, budaya organisasi akan membantu menentukan nilai yang perlu ditekankan kepada pelanggan semasa penyampaian perkhidmatan dilakukan. Hal ini menunjukkan, budaya organisasi memainkan peranan dalam operasi penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

Hilton, Hughes, Little dan Marandi (2013) turut mencadangkan bahawa organisasi perlu mengintegrasikan empat elemen utama untuk membentuk organisasi perkhidmatan yang cemerlang iaitu perkhidmatan yang ditawarkan memenuhi kemahuan dan kehendak pelanggan, mewujudkan mekanisme situasi menang-menang dalam bentuk penjimatan operasi dan nilai tambah kepada pelanggan, sistem pengurusan sumber manusia (pekerja) yang cekap dan sistem pengurusan pelanggan yang berkesan. Berlandaskan kesemua elemen ini, penekanan kepada aspek modal insan seperti kepimpinan dan sistem dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi (Oh dan Teo, 2010).

Sementara itu, Nambi Karuhanga dan Werner (2013) menjelaskan dalam bidang hospitaliti, pemacu kepada peningkatan prestasi sesebuah organisasi ialah proses operasi dan modal insan. Tukker (2015) turut mencadangkan isu infrastruktur iaitu budaya organisasi perlu dimasukkan dalam kajian strategi operasi. Zakaria dan rakan (2016) menyatakan dalam mengkaji amalan operasi aspek budaya organisasi perlu diketengahkan. Oleh itu, kajian ini memasukkan budaya organisasi sebagai tambahan kepada sistem dan proses operasi perkhidmatan membentuk amalan operasi perkhidmatan.

Model Pengurusan Perkhidmatan ialah model yang menggabungkan aspek sistem dan proses serta organisasi bagi menggambarkan amalan operasi perkhidmatan. Hal ini disokong oleh Gebauer, Gustafsson dan Witell (2011) yang turut menyatakan amalan operasi ialah proses pengurusan yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Model pengurusan perkhidmatan telah diperkenalkan oleh Voss dan Johnston pada tahun 1995 berdasarkan model kajian yang dilakukan oleh mereka dalam sektor perkhidmatan dengan mengambil kira model rantai keuntungan perkhidmatan oleh Kastalli dan Van Looy (2013).



Rajah 2.1

Model Pengurusan Perkhidmatan

Sumber : Coughlan dan Harbinson (1998/1999)

Rajah 2.1 merupakan model pengurusan perkhidmatan yang menggabungkan amalan dalam pengurusan perkhidmatan dan prestasi perkhidmatan. Model ini berasaskan kepada amalan terbaik dalam pengurusan perkhidmatan yang akan meningkatkan prestasi perkhidmatan yang secara tidak langsung dapat meningkatkan prestasi perniagaan sesebuah organisasi. Model ini menggabungkan sekumpulan faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kepada pelanggan dan menambah nilai kepada perkhidmatan yang seterusnya meningkatkan prestasi perkhidmatan dengan lebih cemerlang. Organisasi mewujudkan proses amalan terbaik bagi membaiki operasi perkhidmatan yang dijalankan iaitu proses ini merupakan aspek dalaman organisasi seperti budaya organisasi, reka bentuk perkhidmatan dan sistem penyampaian perkhidmatan. Kepimpinan memainkan peranan sebagai faktor pemacu kepada reka bentuk perkhidmatan, penyampaian dan pengukuran proses serta pembangunan budaya berorientasi pelanggan dan perkhidmatan dalam model ini. Penyampaian perkhidmatan

memerlukan reka bentuk dan pembangunan proses penyampaian perkhidmatan yang berpotensi untuk memuaskan hati pelanggan, kos yang rendah dan dapat memotivasi pekerja. Aspek-aspek yang dinyatakan itu akan membantu organisasi perkhidmatan mencapai prestasi perkhidmatan yang baik seterusnya meningkatkan prestasi perniagaan.

Model kajian ini mengandungi empat dimensi iaitu (i) amalan kepimpinan, (ii) amalan budaya organisasi, (iii) amalan reka bentuk perkhidmatan dan, (iv) amalan sistem penyampaian perkhidmatan (Coughlan dan Harbinson, 1998/1999) seiring dengan amalan operasi perkhidmatan yang dibincangkan pada awal bab ini. Berdasarkan kepada penyusunan yang dibuat oleh Arias Aranda (2002) berkaitan operasi perkhidmatan, dalam kajian ini reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan telah digabungkan menjadi amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan (Zakaria dan rakan, 2016). Amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan juga dikenali sebagai sistem penyampaian perkhidmatan dalam operasi perkhidmatan (Razli, 2011). Oleh yang demikian, model pengurusan perkhidmatan digunakan sebagai amalan operasi perkhidmatan dalam mengkaji hubungannya dengan prestasi tentera.

Pemilihan model pengurusan perkhidmatan ini dibuat berdasarkan, (1) model ini ialah model perkhidmatan yang telah lama dibangunkan di Eropah oleh Voss dan Johnston (1995) dan telah dikaji di Ireland berkaitan amalan perkhidmatan dan prestasi (Coughlan dan Harbison, 1998/1999), organisasi di United Kingdom dan pemenang Anugerah Kualiti di Eropah (Brannick, de-Burca, Fynes, Roche dan Ennis, 2002), sektor perhotelan (Razalli, 2013). (2) model ini menggabungkan elemen *soft* (kepimpinan dan budaya organisasi) dan *hard* (reka bentuk perkhidmatan dan penyampaian

perkhidmatan) dalam satu model, iaitu menurut Barney (2015) kedua-dua elemen ini perlu digabungkan bagi memberi kelebihan dan peningkatan prestasi organisasi. Begitu juga dengan Collins, Cordon dan Julien (1996) dalam kajiannya mendapati bahawa organisasi tidak dapat mencapai prestasi yang tinggi dalam jangka panjang jika tumpuan diberi kepada satu elemen sahaja. (3) model ini juga mengutarakan elemen infrastruktur iaitu budaya organisasi yang mana Dangayach dan Deshmunkh (2001) dan Zakaria, Al Mamun, Nawi dan Razak, (2016), menjelaskan elemen budaya organisasi perlu dimasukkan dalam kajian amalan operasi bagi melihat pengaruhnya kepada prestasi organisasi. Berdasarkan kajian dan literatur kajian lepas menunjukkan model ini merupakan model yang mantap kerana menggabungkan kesemua elemen yang diperlukan dalam amalan operasi perkhidmatan sesebuah organisasi. Perbincangan lanjut mengenai ketiga-tiga dimensi kajian ini adalah seperti berikut:

(1) Dimensi 1: Amalan Kepimpinan

Banyak kajian yang dilakukan bagi mengkaji peranan kepimpinan yang memberi pengaruh kepada prestasi dalam industri, firma bermotifkan keuntungan dan juga organisasi kerajaan dan bukan bermotif kewangan (Mansouri dan Mhunpiew, 2016; Mashabela, 2010). Pemimpin merupakan faktor yang kritikal dalam menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi (Yammarino, 2013). Pendapat ini menunjukkan, bahawa pemimpin memainkan peranan penting dalam organisasi bagi menentukan jatuh bangunnya sesebuah organisasi. Stadler (2011) menyatakan pemimpin ialah teras kepada kejayaan sesebuah organisasi. Sementara Moynihan, Pandey dan Wright (2012) menyatakan bahawa pemimpin merupakan pelengkap kepada kajian

dalam sesebuah organisasi. Hal ini menunjukkan, bahawa kepimpinan memainkan peranan dalam mempengaruhi dan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi.

Terdapat banyak definisi dan konsep kepimpinan yang telah dikemukakan oleh penyelidik (Grant, 2012) antaranya kepimpinan merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan individu/pekerja ke arah pencapaian matlamat dan objektif organisasi. Menurut Lunenburg (2012), terdapat tiga ciri kepimpinan iaitu (1) ada pengikut yang sanggup mematuhi arahan ketua, (2) kuasa – ketua mempunyai lebih banyak kuasa dan keupayaan atau kaedah berbanding dengan pengikutnya dan (3) pengaruh – ketua berupaya menggunakan bentuk kuasa yang berlainan untuk memujuk pengikutnya. Berdasarkan definisi dan ciri kepimpinan yang dikemukakan menunjukkan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang penting kepada organisasi dalam memberi pengaruh kepada pengikut dan keseluruhan pencapaian matlamat organisasi.

Menurut Asree dan rakan (2010); Barney, Jeon dan Choi (2012); Ketchen dan Wright (2011); de Miranda (2011), kepimpinan telah dikenal pasti sebagai penentu kepada peningkatan prestasi organisasi. Begitu juga, dalam rantaian keuntungan perkhidmatan, kepimpinan memainkan peranan dalam kejayaan rantaian tersebut (Christopher, Payne dan Ballantyne, 2013). Sementara itu, dalam model pengurusan perkhidmatan, kepimpinan memainkan peranan penting dalam peningkatan prestasi (Coughland dan Harbinson, 1998/1999). Kesemua kajian ini mendapati bahawa amalan kepimpinan dalam organisasi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi. Pendapat ini ditegaskan oleh de Miranda (2011) yang menyatakan bahawa amalan kepimpinan merupakan kunci kepada penghasilan yang tinggi dalam organisasi.

Pemimpin memainkan peranan dalam mewujudkan nilai berfokus kepada pencapaian matlamat sosial masyarakat bagi agensi kerajaan dan bukan bermotif keuntungan (Anheier, 2014). Beliau juga menegaskan bahawa pemimpin dalam agensi kerajaan dan bukan bermotif keuntungan perlu menumpukan usaha mewujudkan nilai awam dan kemampuan operasi dalam penyampaian perkhidmatan kepada masyarakat. Nilai awam ini merujuk kepada memenuhi kehendak dan jangkaan pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberikan. Hal ini kerana, tingkah laku pemimpin akan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kerja yang akan memberi kesan kepada sikap pekerja terhadap kerja dan prestasi (Islam, ur Rehman dan Ahmed, 2013).

Pemimpin dalam organisasi hospitaliti memerlukan tiga perkara dalam pengurusan hospitaliti iaitu (1) kemahiran yang unik seperti kemahiran kepimpinan dan ketegasan, (2) kemampuan untuk bertindak balas dengan cepat terhadap permintaan pelanggan dan (3) kemahiran interpersonal (Li, Gray, Lockwood dan Buhalis, 2013). Kajian juga mendapati bahawa pengurusan atasan yang berkualiti merupakan sumber yang berpotensi untuk mengekalkan kelebihan persaingan kepada organisasi (Barney dan rakan, 2011) dan keberkesanan perkhidmatan organisasi (Ansari, Farooque dan Gattoufi, 2016).

Dalam bidang pengurusan kualiti, aspek kepimpinan turut dititikberatkan bagi menjayakan program kualiti yang dilaksanakan dalam organisasi. Kepimpinan merupakan isu utama dalam pengurusan kualiti dan tanpa kepimpinan pengurusan atasan akan menyebabkan usaha pengurusan kualiti dalam organisasi akan menemui kegagalan (Kanji, 2012). Melalui kepimpinan juga, pihak pengurusan atasan boleh membentuk

pemikiran dan menggalakkan ahli organisasi terhadap program kualiti yang dilaksanakan dalam organisasi. Menurut Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck dan Avolio (2010) kepimpinan ialah faktor utama dalam mempengaruhi prestasi organisasi, pengurus dan pekerja. Kajian yang dilakukan oleh Brownell (2010) turut mendapati kemampuan pengurus berhadapan ketidakpastian adalah penting kepada pengurus perkhidmatan.

Dalam kajian literatur terdapat juga aspek kepimpinan dalam organisasi yang tidak menumpukan kepada keuntungan dan sektor awam. Menurut Fernandez dan Moldogaziev (2010), tumpuan amalan kepimpinan ialah penyertaan dalam pengurusan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan prestasi organisasi dan kepuasan pekerja. Pekerti dan Sendjaya (2010) juga mengakui tanggungjawab pemimpin bukan sahaja untuk mencapai matlamat organisasi dan pembangunan sumber manusia tetapi juga bertanggungjawab kepada pemegang taruh organisasi. Komitmen pengurus terhadap penyampaian perkhidmatan yang cemerlang adalah penting kerana aspek ini membawa organisasi ke arah pencapaian objektif organisasi. Tingkah laku pemimpin di tempat kerja juga memberi kesan kepada kualiti perkhidmatan dan prestasi organisasi (Koyuncu, Burke, Astakhova, Eren dan Cetin, 2014).

Sehubungan dengan itu, dapat dirumuskan bahawa peranan yang dimainkan oleh pemimpin dalam organisasi adalah penting dalam memberi dan meningkatkan prestasi kepada organisasi. Kesimpulannya, amalan kepimpinan didefinisikan sebagai proses dan tingkah laku yang digunakan oleh pengurusan dalam membuat keputusan yang berkaitan

dengan operasi perkhidmatan tentera. Oleh itu, kepimpinan adalah aspek yang dikaji dalam amalan operasi perkhidmatan dalam kajian ini.

(2) Dimensi 2: Amalan Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai satu himpunan nilai, kepercayaan, andaian dan simbol yang kompleks diterjemahkan melalui cara organisasi mengendalikan perniagaannya (Alvesson, 2012). Cheung, Wong dan Wu (2011) menyatakan bahawa budaya organisasi merupakan personaliti sebuah organisasi yang terdiri daripada nilai, kepercayaan, sikap dan tingkah laku yang memacu organisasi dalam perniagaan. Sementara itu Hartnell, Ou dan Kinicki (2011) menjelaskan budaya organisasi merupakan himpunan program dalam minda manusia yang membezakan antara ahli sesebuah organisasi dengan bukan ahlinya. Hal ini termasuklah kepercayaan bersama, nilai sepunya dan amalan yang membezakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain.

Sementara itu Gimenez-Espin, Jiménez-Jiménez dan Martínez-Costa (2013) menyatakan budaya organisasi merupakan komponen kejayaan organisasi yang hebat yang meletakkan landasan bagi strategi, ia merupakan asas untuk keuntungan, produktiviti dan kemajuan. Manakala Tsai (2011) menyatakan budaya organisasi merujuk kepada satu set nilai, kepercayaan, sikap dan norma yang dikongsi bersama oleh semua ahli sesebuah organisasi. Ciri atau inti pati budaya sesebuah organisasi ialah (1) inovasi dan mengambil risiko (2) mengambil perhatian terperinci, (3) menumpukan hasil, (4) menumpukan kepada modal insan, (5) mementingkan usaha kerja berpasukan dan (6) agresif dan stabil. Berdasarkan definisi budaya organisasi yang dikemukakan

menunjukkan bahawa budaya organisasi ini menjadi asas kepada kewujudan nilai dan norma yang dikongsi bersama antara ahli dalam organisasi dan seterusnya menentukan tingkah laku ahli dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi mempunyai kaitan yang signifikan terhadap keberkesanan perkhidmatan organisasi dan keupayaan organisasi untuk bersaing (Iriana, Buttle dan Ang, 2013). Tambah Hamidizadeh dan Taheri (2013)) kekuatan budaya organisasi merupakan kelebihan persaingan organisasi kerana budaya merupakan sumber dan keupayaan kepada organisasi (Hartnell dan rakan, 2011). Bagi organisasi yang mempunyai budaya organisasi yang kukuh merupakan contoh pengurusan yang cemerlang (Waterman dan Peters, 2015). Teori berasaskan sumber menjelaskan bahawa corak budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi dan seterusnya memberikan kelebihan persaingan (Barney, 2012). Kesemua kajian ini menegaskan bahawa budaya organisasi memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi seterusnya menyumbang kelebihan persaingan kepada organisasi. Organisasi yang berjaya mencapai produktiviti yang tinggi melalui pekerja secara asasnya mempunyai budaya organisasi yang menyokong dan menilai sumbangan pekerja mereka (Hataway Jr, 2010). Menurut Dawson, Abbott dan Shoemaker (2011) keadaan semula jadi sesebuah industri itu dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan ke dalam ahli dalam organisasi. Erez (2010) menjelaskan amalan budaya organisasi merujuk cara-cara pengurus mengendalikan sesuatu dalam organisasi bagi menggambarkan sesuatu ideologi atau falsafah. Contohnya komunikasi dari atas ke bawah memberi kesan hubungan antara pihak atasan dengan pihak bawahan organisasi dan seterusnya mengelakkan penilaian yang negatif oleh pihak bawahan. Kebanyakan

kajian yang dilakukan lebih menumpukan kepada hubungan nilai dengan prestasi organisasi (Abu-Jaraddan rakan, 2010; Schein, 2010; Shende, 2015).

Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan budaya organisasi sebagai dimensi kepada amalan operasi perkhidmatan yang merupakan sumber dalaman organisasi bagi membaiki prestasi. Asrofah, Zailani, Fernando (2010) dan Chin, Hamid, Rasli dan Dawie (2012) menyatakan budaya organisasi perlu dikaji lagi dalam amalan operasi. Menurut Schein (2010) perkongsian amalan merupakan teras kepada budaya organisasi bukannya kepada perkongsian nilai. Tambah Tanninen, Puumalainen dan Sandström (2010) penambahbaikan dalam budaya kerja dan komunikasi dalaman akan menyumbang kepada kepuasan pelanggan dalaman dan luaran yang penting kepada pertumbuhan pasaran dan keuntungan dalam jangka masa panjang terhadap organisasi. Selain itu, Hillestad, Xie dan Haugland (2010) menerangkan budaya organisasi akan memudahkan pengaliran maklumat dan memupuk keharmonian antara ahli dalam organisasi.

Menurut Tuan (2010) kajian budaya organisasi masih lagi kurang dalam bidang strategi operasi. Chin dan rakan (2012) turut mencadangkan budaya organisasi perlu dimasukkan dalam amalan operasi bagi melihat kesannya terhadap prestasi. Singh (2010) menegaskan bahawa bukti empirikal bagi melihat kesan amalan budaya organisasi terhadap prestasi masih lagi terbatas dan hal ini membuka ruang bagi kajian empirikal terhadap budaya organisasi dan prestasi. Oleh sebab itu, amalan budaya organisasi merupakan elemen dalam amalan operasi perkhidmatan bagi melihat hubungannya dengan prestasi organisasi. Dalam kajian yang lepas, telah menunjukkan bahawa prestasi

sesebuah organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Lantaran itu, dalam kajian ini budaya organisasi didefinisikan sebagai amalan perkongsian nilai, kepercayaan, sikap dan norma yang diamalkan dalam operasi perkhidmatan tentera.

(3) Dimensi 3: Amalan Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian Perkhidmatan

Sistem penyampaian perkhidmatan juga dikenali sebagai amalan reka bentuk dan penyampaian perkhidmatan (Mauri dan Minazzi, 2015). Reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan perlulah direka bagi memenuhi kehendak pelanggan dengan lebih efisien dan efektif. Ponsignon, Smart dan Maull (2011) menyatakan peranan manusia, teknologi, fasiliti, susun atur dan proses yang menjalankan perkhidmatan perlu dimasukkan dalam proses mereka bentuk sistem penyampaian perkhidmatan. Integrasi kesemua sumber organisasi dalam mereka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan bertujuan memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan. Yee, Yeung, Edwin Cheng dan Lee (2013) menyatakan tumpuan organisasi perkhidmatan ialah kecekapan operasi yang akan memberi keselesaan kepada pelanggan dan meminimumkan masa terhadap perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan, bahawa amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan memainkan peranan dalam operasi perkhidmatan yang akan memberi tanggapan baik atau buruk pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi perkhidmatan.

Operasi pengurusan perkhidmatan merupakan bidang yang mengkaji reka bentuk, penyampaian dan penilaian terhadap perkhidmatan (Oh dan Teo, 2010). Reka bentuk dan penyampaian perkhidmatan perlu memahami kehendak pelanggan dan

pembangunan proses perkhidmatan yang dapat memberi kepuasan kepada pelanggan (Ponsignon dan rakan, 2011). Oh dan Teo (2010) menjelaskan hal ini kerana, reka bentuk perkhidmatan merupakan kepentingan strategik organisasi yang akan menukar strategi kepada operasi perkhidmatan organisasi. McCarthy, Pitt dan Berthon (2011) menjelaskan, keberkesanan strategi operasi bergantung kepada pilihan reka bentuk yang tepat. Oleh yang demikian, setiap reka bentuk perkhidmatan perlulah memahami kehendak pelanggan dan aspek strategik yang perlu ditekankan oleh organisasi perkhidmatan.

Menurut Haksever dan Render (2013), reka bentuk perkhidmatan digunakan untuk menjelaskan perancangan dan integrasi yang diperlukan bagi menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan dengan lebih efektif. Dengan kata lain reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan meliputi kelengkapan, pembekal, proses, program, prosedur dan peraturan organisasi yang diintegrasikan bersama-sama untuk memberikan perkhidmatan yang efisien dan efektif kepada pelanggan. Tambah mereka, kesemua elemen itu merupakan asas bagi membangunkan keupayaan persaingan kepada organisasi. Maka dalam kajian ini, amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan didefinisikan sebagai proses dan sistem penyampaian perkhidmatan yang diamalkan berkaitan dengan operasi perkhidmatan tentera.

Berlandaskan penjelasan mengenai amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan, dapat dirumuskan bahawa amalan yang dilaksanakan oleh organisasi yang berkaitan dengan operasi penyampaian perkhidmatan adalah untuk memberikan perkhidmatan yang efisien kepada pelanggan. Menurut Mauri dan Minazzi (2015),

kebanyakan konsep perkhidmatan boleh ditiru oleh pesaing dalam persekitaran tetapi sistem penyampaian perkhidmatan sukar untuk ditiru dan hal ini merupakan halangan kepada pesaing. Edvardsson, Skålén dan Tronvoll (2012) menjelaskan perubahan dalam sistem penyampaian perkhidmatan akan membaiki pengalaman pelanggan terhadap perkhidmatan dan juga gambaran kos kepada organisasi yang seterusnya memberi kesan kepada prestasi kewangan organisasi. Penambahbaikan sistem penyampaian bertujuan meningkatkan persepsi terhadap perkhidmatan yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan seterusnya memberi kesan secara langsung dan positif kepada prestasi organisasi (Edvardsson, Skålén dan Tronvoll, 2012). Oleh itu, penekanan kepada aspek sistem penyampaian perkhidmatan yang efisien dan efektif dalam penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan secara tidak langsung menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi.

Dalam kajian ini, sembilan dimensi reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan yang telah digunakan oleh Razli (2011) digunakan. Pemilihan dimensi ini dibuat disebabkan dimensi ini lebih komprehensif daripada model pengurusan perkhidmatan oleh Coughland dan Harbinson (1998/1999). Elemen-elemen ini adalah seperti yang berikut:

a) Jenis susun atur operasi perkhidmatan

Heizer dan Render (2010) menjelaskan susun atur adalah penting kepada sesebuah organisasi perkhidmatan kerana aspek ini mempengaruhi kecekapan sesuatu operasi yang berdasarkan kapasiti, proses, fleksibiliti, kos, kualiti kerja, perhubungan pelanggan dan imej sesebuah operasi. Menurut Gebauer, Fischer dan Fleisch (2010), elemen ini

juga dikenali dengan *stageware* yang merupakan elemen infrastruktur yang meliputi susun atur fasiliti, teknologi proses dan aliran kedudukan fizikal.

Dalam proses penyampaian perkhidmatan, susun atur yang efektif akan memudahkan aliran untuk bahan, manusia dan maklumat. Hellén dan Gummerus (2013) menyatakan elemen *stageware* merupakan elemen terpenting bagi susun atur fizikal organisasi perkhidmatan. Terdapat dua jenis susun atur operasi perkhidmatan iaitu (1) Susun atur tetap dan susun atur fleksibel iaitu susun atur tetap merupakan proses penyampaian perkhidmatan dilakukan mengikut tempat dan masa mengikut susunannya. (2) Susun atur fleksibel merupakan proses penyampaian perkhidmatan dilakukan tanpa mengikut masa dan urutan yang ditetapkan. Lantaran itu, kajian ini mendefinisikan susun atur operasi perkhidmatan sebagai amalan jenis susun atur operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh tentera dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

b) Orientasi tolak/tarik dalam proses penyampaian perkhidmatan

Orientasi tolak/tarik ialah proses yang menentukan falsafah pengeluaran dalam penyampaian perkhidmatan. Zakaria, Mamun, Nawi dan Razak (2016) menyatakan kehendak pelanggan dipertimbangkan dalam organisasi iaitu orientasi tarik bertujuan membangunkan aktiviti perkhidmatan mereka. Sementara itu orientasi tolak dalam organisasi menekankan pelaburan yang dibuat terhadap proses perkhidmatan supaya dapat memuaskan permintaan pelanggan. Berdasarkan penjelasan orientasi tolak/tarik dapat didefinisikan sebagai amalan orientasi perkhidmatan oleh ATM dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

c) Tahap proses penyampaian perkhidmatan yang seragam

Dimensi ini merujuk kepada tahap prosedur kerja yang dibangunkan dalam sistem penyampaian perkhidmatan. Prosedur kerja juga akan mempengaruhi tahap pemberian kuasa kepada pekerja dalam melaksanakan tugas mereka. Bagi meminimumkan kecenderungan untuk berubah dalam proses penyampaian perkhidmatan, prosedur kerja yang seragam dibangunkan mengikut tugas yang spesifik. Ponsignon, Smart dan Maull (2011) menerangkan proses yang seragam dan automasi akan meningkatkan keefisienan dan keefektifan operasi perkhidmatan. Maka, definisi tahap proses penyampaian perkhidmatan yang seragam ialah penyampaian perkhidmatan seragam yang diamalkan ATM dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan

d) Kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan

Kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan merujuk kepada ukuran kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan kepada pelanggan yang mendapatkan perkhidmatan. Kepelbagaian ini akan dapat menentukan segmen pelanggan yang melanggan bagi mendapatkan perkhidmatan, sama ada ramai atau kurangnya pelanggan melanggan perkhidmatan yang ditawarkan. Lantaran itu, amalan proses penyampaian perkhidmatan yang menawarkan pelbagai perkhidmatan merupakan definisi yang digunakan oleh ATM dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

e) Penggunaan teknologi maklumat

Tujuan utama penggunaan teknologi maklumat sama ada untuk mengurangkan kos pengeluaran ataupun sebagai penambahbaikan perkhidmatan melalui teknologi. Pengurangan kos perkhidmatan dilakukan dengan menggantikan modal insan dengan

teknologi maklumat, begitu juga dengan penambahbaikan proses dilakukan dengan teknologi untuk mengetahui tahap kualiti penyampaian perkhidmatan dan keandalan kualiti. Muniesa, Chabert, Ducrocq-Grondin dan Scott (2011) menyatakan jaringan komputer memainkan peranan penting antara aktiviti bahagian pengurusan pentadbiran dan aktiviti bahagian pengurusan operasi serta memberi kuasa kepada pekerja untuk menyesuaikan dengan kehendak pelanggan.

Di samping itu, Boehm dan Thomas (2013) menjelaskan bahawa teknologi maklumat membantu organisasi perkhidmatan menawarkan perkhidmatan dengan lebih khusus. Malah Tambe dan Hitt (2012) turut menyatakan faedah daripada penggunaan teknologi maklumat dapat membaiki kualiti, perkhidmatan pelanggan, kepantasan perkhidmatan dan maklum balas yang tidak dapat diukur dengan statistik tetapi melalui penggunaan teknologi maklumat. Organisasi yang dapat menggunakan sepenuhnya keupayaan teknologi yang merupakan komponen kritikal dalam sistem perkhidmatan akan dapat mencipta dan menyampaikan nilai yang lebih efisien dan efektif kepada pelanggan. Berdasarkan penggunaan teknologi maklumat, didefinisikan sebagai amalan penggunaan teknologi maklumat dalam sistem penyampaian perkhidmatan yang diamalkan oleh tentera.

f) Hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi

Ku (2014) menyatakan ungkapan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi digunakan bagi merujuk bahagian yang berbeza dalam organisasi perkhidmatan. Menurut Chen dan Hao (2010), bahagian pengurusan perkhidmatan merupakan pertemuan antara penyedia perkhidmatan dan pelanggan atau pengguna.

Bahagian ini merupakan sebahagian daripada proses penyampaian dan proses ini melibatkan pelanggan secara langsung dan pelanggan mengalaminya sendiri dalam perkhidmatan tersebut sedangkan aktiviti bahagian pengurusan operasi dilakukan tanpa pelanggan atau pelanggan tidak terlibat dalam proses perkhidmatan tersebut.

Aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan merupakan aktiviti perhubungan pekerja atau penyedia perkhidmatan dengan pelanggan dan penglibatan mereka dalam proses penyampaian perkhidmatan akan memberi kesan kepada keefektifan dan keefisienan dalam operasi perkhidmatan (Muniesa dan rakan, 2011). Contoh aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan ialah proses memohon pelepasan kenderaan untuk memasuki kem iaitu pelanggan perlu hadir untuk membuat permohonan, manakala aktiviti bahagian pengurusan operasi ialah semua operasi dan aktiviti yang perlu diambil tindakan selepas oleh pihak pelanggan membuat permohonan t tanpa ada interaksi dengan pelanggan.

Secara umumnya, aktiviti bahagian pengurusan pentadbiran dilakukan dengan kehadiran pelanggan dalam proses perkhidmatan dan bagi aktiviti bahagian pengurusan operasi ialah sebaliknya. Keadaan ini memberi kesan kepada pelanggan mengenai penyampaian perkhidmatan yang diberikan. Hal ini kerana, keadaan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi berbeza atau terpisah menyukarkan pelanggan untuk mendapatkan maklumat terutamanya untuk bahagian pengurusan operasi.

Sekiranya aktiviti ini tidak terpisah, aktiviti kedua-dua bahagian ini akan menjadi lebih efisien dan efektif. Hal ini disebabkan pertukaran maklumat berlaku dengan lebih cepat

dan mudah tanpa ada sebarang halangan fizikal. Kajian Oh dan Teo (2010) menunjukkan bukti empirikal bahawa hubungan dengan pelanggan akan memberi kesan kepada kepuasan terhadap perkhidmatan dan penyampaian. Objektif proses bahagian pengurusan operasi adalah untuk membantu pekerja bahagian pengurusan perkhidmatan melakukan kerja dengan lebih efektif untuk memberikan perkhidmatan kepada pelanggan ((Muniesa dan rakan, 2011). Menurut Moletsane, de Klerk dan Bevan-Dye (2014), keseluruhan prestasi organisasi dipengaruhi sistem operasi kedua-dua bahagian aktiviti perkhidmatan ini.

Kesimpulannya, bagi memperbaiki keseluruhan prestasi, sistem operasi kedua-dua bahagian pengurusan ini perlu digabung dan diselaras kerana aspek itu berkaitan dengan kualiti perkhidmatan, keefisienan perkhidmatan dan kebolehupayaan organisasi menyediakan perkhidmatan dengan efektif (Yasin dan Gomes, 2010). Lantaran itu, amalan itu didefinisikan sebagai amalan hubungan bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi yang diamalkan ATM dalam sistem penyampaian perkhidmatan, kepada pelanggan. Berdasarkan pendapat penyelidik yang lepas, menunjukkan bahawa aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan bahagian pengurusan operasi memainkan peranan dalam operasi perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan seterusnya menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan.

g) Pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian

Pengkhususan sumber manusia akan menentukan keupayaan sumber manusia dalam memberikan perkhidmatan yang pelbagai dan berbeza mengikut kemampuan masing-

masing. Oleh yang demikian, pekerja boleh menumpukan sesuatu tugas atau pelbagai tugas sama ada secara keseluruhan ataupun sebahagian tugas tersebut sahaja. Kepelbagaian kebolehan pekerja akan memudahkan mereka untuk menghadapi perubahan persekitaran. Hal ini kerana, semakin tinggi tahap pengkhususan pekerja akan menjadikan mereka lebih cekap dan tegas dalam melakukan tugas. Maka kajian ini mendefinisikan pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian sebagai amalan pengkhususan sumber manusia yang diamalkan ATM dalam sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

h) Tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan

Hubungan atau interaksi yang wujud antara pelanggan dengan penyedia perkhidmatan dalam proses penyampaian perkhidmatan dirujuk sebagai tahap penyertaan pelanggan. Pelanggan boleh melakukan pertukaran maklumat dengan penyedia perkhidmatan dalam proses penyampaian perkhidmatan yang secara tidak langsung menyumbang kepada pengurangan kos operasi pengeluaran kepada organisasi. Di samping itu, pelanggan boleh membantu organisasi melakukan tugas semasa proses penyampaian perkhidmatan dilaksanakan. Keadaan ini membantu aktiviti penyampaian menjadi lebih efisien dan efektif serta mengurangkan kos. Hal ini disebabkan, pelanggan sendiri mengendalikan aktiviti tanpa penyedia perkhidmatan melakukan aktiviti tersebut. Oleh itu, amalan ini didefinisikan sebagai amalan penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan yang diamalkan oleh ATM.

i) Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu

Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu merupakan proses menyediakan suatu prosedur sistem penyampaian yang baharu ataupun membuat pelaburan terhadap sumber yang khusus bagi melancarkan sistem penyampaian perkhidmatan organisasi. Keadaan ini menunjukkan, bahawa organisasi berusaha untuk melakukan inovasi terhadap proses yang sedia ada ataupun menyediakan perkhidmatan yang baharu kepada pelanggan. Lantaran itu, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu didefinisikan sebagai amalan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu dalam ATM berkaitan sistem penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan.

Berdasarkan perbincangan yang dibuat oleh Arias Aranda (2002), Jadual 2.2 digunakan untuk menentukan dimensi amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan yang digunakan dalam ATM. Kesemua dimensi yang dikemukakan itu menunjukkan bahawa hal ini berperanan dalam menambah baik kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Di samping itu, aspek itu juga menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi dan memberi kelebihan persaingan kepada organisasi perkhidmatan.

Jadual 2.2.

Dimensi Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian Perkhidmatan

Pembolehubah	Nilai min hampir 1	Nilai min hampir 5
Susun atur perkhidmatan	Susun atur fleksibel	Susun atur tetap
Orientasi tolak/tarik	Orientasi tarik	Orientasi tolak
Tahap standard	Standard rendah	Standard tinggi
Pelbagai perkhidmatan ditawarkan	Terbatas	Luas

Jadual 2.2 (Sambungan)

Penggunaan teknologi maklumat	Pembaikan perkhidmatan	Pengurangan kos
Aktiviti bahagian pengurusan pentadbiran dan bahagian pengurusan operasi	Bersama	Berpisah
Pengkhususan sumber manusia	Pelbagai	Khusus
Penyertaan pelanggan	Pengurangan kos	Pembaikan perkhidmatan
Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru	Rendah	Tinggi

(Sumber : Arias Aranda, 2002)

Dalam menentukan tahap amalan reka bentuk dan penyampaian perkhidmatan yang diamalkan oleh ATM, Jadual 2.2 digunakan bagi menentukan tahap amalan tersebut. Seandainya nilai min susun atur perkhidmatan hampir dengan nilai 1, pihak organisasi dinasihatkan untuk menggunakan susun atur perkhidmatan fleksibel dan bukannya susun atur yang tetap. Begitu juga dengan nilai min hampir 1 bagi orientasi tolak tarik menunjukkan bahawa orientasi tarik diterapkan dalam proses penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan. Begitu juga dengan dimensi yang lain sekiranya salah satu dimensi tersebut menghampiri nilai 1 menunjukkan tentera perlu menggunakan dimensi tersebut sebagai amalan operasi penyampaian perkhidmatan. Penilaian dibuat berdasarkan skala *Likert* satu hingga lima yang digunakan dalam soal selidik dan diukur persetujuannya oleh ketua atau pengarah jabatan organisasi tentera. Item yang dikaji akan mengukur tahap amalan operasi perkhidmatan yang ada dalam organisasi tentera.

2.3 Gaya Kepimpinan

Zaman ledakan maklumat kini, aktiviti kepimpinan di badan atau pertubuhan sangat signifikan sebagai jaminan dalam persaingan dan survival sesebuah badan atau pertubuhan pada peringkat antarabangsa pemimpin sebagai agen yang menentukan visi dan misi sesebuah organisasi (Chiang dan Wang, 2012; Cossin dan Caballero, 2013; Isa, 2012). Aspek kepimpinan amat berkait rapat dengan konteks cara-cara kepimpinan itu diamalkan dan kesan kepimpinan tersebut terhadap ekologi persekitaran organisasi. Isu kepimpinan semakin kerap dikaitkan dengan prestasi pengikut dan juga organisasi. Pengaruh kepimpinan terhadap pencapaian dan prestasi organisasi pada hari ini sangat penting disebabkan oleh keadaan pekerja yang semakin berpendidikan, lebih terdedah kepada persekitaran kehidupan era moden serta mempunyai pengetahuan dan harapan yang luas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Bukan sahaja dilihat dalam konteks kepentingan faktor latar belakang, personaliti dan kemahiran yang dimiliki oleh pemimpin, malah kesan dan pengaruh kepimpinan terhadap prestasi organisasi dan komitmen pekerja juga sering dipersoalkan (Alkahtani, 2016; Hurduzeu, 2015; Thamrin, 2012). Manakala Chuang (2013) dan Shadraconis (2013) menyatakan perlunya transformasi dalam konteks kepimpinan di organisasi. Contohnya dalam konteks perkhidmatan awam, pemimpin dilihat memerlukan gaya kepimpinan yang lebih transformatif agar dapat meningkatkan semangat, motivasi dan perasaan pengikut (Damirch, Rahimi dan Seyyedi, 2011; Jansen dan Belschak, 2013; Keskes, 2014) dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi (Isa, 2012). Gaya kepimpinan merupakan cara seseorang pemimpin menggunakan kuasa yang dimiliki sebagai alat untuk mempengaruhi pekerja supaya bekerja dengan bersungguh untuk mencapai objektif organisasi (Ali, 2012; Osabiya dan Ikenga, 2015).

Sementara itu, keberkesanan organisasi pula menunjukkan impak kepimpinan daripada seorang pemimpin di organisasi (O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapiz dan Self, 2010; Tsai, 2011). Selain memberi kesan kepada organisasi, kepimpinan juga mempengaruhi pengikut dalam kebanyakan perkara seperti membuat keputusan, melakukan sesuatu perubahan atau keinginan untuk kekal di organisasi (Ejimabo, 2015).

Kebanyakan fokus utama teori kepimpinan adalah untuk melihat kesan kepimpinan terhadap persekitaran organisasi khususnya terhadap komitmen pengikut dan kejayaan organisasi itu sendiri (Mittal, 2015). Komitmen pekerja juga sememangnya diperlukan untuk memastikan matlamat organisasi dapat dicapai selari dengan kedudukan komitmen itu sendiri sebagai salah satu mekanisme dalam pengukuran kejayaan sesebuah organisasi (Indermun dan Bayat, 2013).

Bagi mencapai maksud tersebut, Chuang (2013) berpendapat pemimpin perlu menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai dengan kehendak dan keperluan pekerja mahupun organisasi agar perlakuan kepimpinan tersebut mampu mempengaruhi bukan sahaja nilai, sikap, motivasi, persepsi, peranan dan juga komitmen pekerja malah, perkara yang lebih penting ialah prestasi dan keberkesanan organisasi itu sendiri. Sehubungan dengan itu, Keskes (2013); Lai (2011); Odumeru dan Ogbonna (2013) melihat kepimpinan transformasional dan transaksional merupakan antara gaya kepimpinan yang paling sesuai untuk diamalkan oleh pemimpin organisasi pada hari ini memandangkan kedua-dua gaya kepimpinan tersebut mampu mempengaruhi pengikut untuk berubah ke arah yang lebih baik selain mampu meningkatkan motivasi pengikut dalam menghasilkan tugas dengan cemerlang. Bersetuju dengan Burns (2010), Arzi dan

Farahbod (2014); Trmal, Bustamam dan Mohamed (2015) melihat pekerja yang bermotivasi akan melakukan kerja dengan lebih baik dan seterusnya hasil tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi prestasi kejayaan organisasi.

Kebanyakan teori kepimpinan yang dibincangkan sebelum ini lebih menjurus kepada pemimpin transaksional (Muijs, 2011; Van Knippenberg dan Sitkin, 2013) iaitu pemimpin memotivasi, memberi panduan serta menjelaskan peranan dan tugas yang perlu dilaksanakan kepada pengikutnya untuk mencapai matlamat (Gill, 2011; Robbins dan Coulter, 2012). Bertentangan dengan gaya kepimpinan transaksional ialah gaya kepimpinan tranformasional (Leithwood dan Sun, 2012; Moriano, Molero, Topa dan Mangin, 2014; Roueche, Baker III dan Rose, 2014; Sadeghi dan Pihie, 2012; Muenjohn dan Armstrong, 2015) yang merujuk kepada pemimpin yang memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk mengatasi kepentingan diri sendiri dan bagi kepentingan serta kebaikan firma atau organisasi (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo dan Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Robbins dan Coulter, 2012). Namun begitu, kedua-dua gaya kepimpinan ini tidak boleh dilihat sebagai pendekatan yang berlawanan bagi mencapai matlamat yang dirancang (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache dan Alexander, 2010; Schein, 2010). Teori gaya kepimpinan transaksional dan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1985) ini telah menjadi salah satu teori yang sering dikaji serta menjadi satu teori kepimpinan menyeluruh (Crevani, Lindgren dan Packendorff, 2010; Ismai, Mohamad, Mohamed, Rafiuddin dan Zhen, 2010; Harrison, 2011; Nurse, 2010; Rahman, 2012; Singh, 2015).

Kepimpinan sebagai faktor utama dalam menentukan kejayaan organisasi telah dikaji secara meluas dalam abad yang lalu dalam bidang pengurusan (Avolio, 2011). Teori kepimpinan semasa menunjukkan tingkah laku kepimpinan boleh dikategorikan kepada dua gaya utama gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional (Adnan dan Mubarak, 2010) dalam Paracha dan rakan, 2012; Avolio, 2011).

Berdasarkan penemuan kajian, kesimpulan yang dicapai ialah walaupun gaya kepimpinan transformasional dan transaksional ialah positif dan berkaitan dengan prestasi organisasi tetapi gaya kepimpinan transformasi lebih signifikan dan berkesan ke atas prestasi organisasi daripada gaya kepimpinan transaksional. (Ejere dan Abasilim, 2012).

Jadual 2.3 menunjukkan ringkasan kajian lepas mengenai dimensi yang digunakan bagi gaya kepimpinan.

Jadual 2.3.

Ringkasan Dimensi Gaya Kepimpinan dari Kajian Terpilih

Sumber	Gaya Kepimpinan	Sektor	Metodologi
Riaz, Akram dan Ijaz, (2011)	Transformasional	Perbankan	Soal selidik
Voon, Lo, Ngui dan Ayob (2011).	Transformasional Transaksional	Awam	Soal selidik
Acar (2012)	Transformasional Transaksional Laissez-faire	Logistik	Soal selidik
Ibrahim dan Al-Taneiji (2012).	Transformasional Transaksional Laissez-faire	Sekolah	Soal selidik

Jadual 2.3 (Sambungan)

Yang dan rakan (2011)	Transformasional Transaksional	Projek	Atas talian Soal selidik Analisis kuantitatif
Sadeghi dan Pihie (2012).	Transformasional Transaksional	Pendidikan	Soal selidik

2.3.1 Gaya Kepimpinan Transformasional

Gaya kepimpinan transformasional merujuk kepada pemimpin yang cuba mempengaruhi pengikutnya bagi mengubah kesedaran pengikutnya berkaitan aspek yang penting serta mengajak pengikutnya melihat cabaran dan peluang dari arah yang baharu dalam persekitaran mereka (Wang dan Howell, 2012). Pemimpin ini digambarkan sebagai seorang yang proaktif apabila cuba memanfaatkan peluang terhadap individu, kumpulan dan organisasi (Sadeghi dan Pihie, 2012). Gaya kepimpinan transformasional melangkaui pertukaran bagi tindakan dan ganjaran serta inspirasi pengikut bagi mengatasi manfaat sendiri bagi visi dan matlamat organisasi (Nurse, 2010; Warrick, 2011; Tims, Bakker dan Xanthopoulou, 2011).

Kepimpinan transformasional mempunyai beberapa kesan dalam organisasi seperti mempengaruhi prestasi pekerja dan kepuasan cara bekerja pekerja. Braun, Peus, Weisweiler dan Frey (2013), Munir, Nielsen, Garde, Albertsen dan Carneiro (2012) dan Zhu, Sosik, Riggio dan Yang (2012) menyatakan bahawa transformasi kepimpinan secara positif mempengaruhi prestasi, secara langsung dan tidak langsung. Kepimpinan

transformasional merupakan elemen penting untuk memberi implikasi kepada organisasi yang berusaha untuk meningkatkan kualiti pekerja dan prestasi organisasi.

Menurut Zhang dan Bartol (2010), pemimpin transformasional tidak dihalang oleh sempadan masa atau peraturan dalam organisasi untuk membentuk gelagat pengikutnya. Mereka mengubah organisasi bagi menyesuaikan visi mereka berbanding dengan bekerja dalam organisasi yang ditetapkan hadnya (Loughlin, Arnold dan Bell Crawford, 2011; Susan, 2016; Warrick, 2011). Organisasi yang diterajui oleh pemimpin transformasional akan merangka dan menyokong visi organisasi (Nurse, 2010) serta memastikan tiada halangan untuk melaksanakan visi tersebut (Day dan Antonakis, 2012). Tambah Day dan Antonakis (2012) lagi, pemimpin ini akan cuba mengubah sesuatu organisasi dan pengikutnya kepada pasukan yang berinspirasi bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin dan subordinat akan berkongsi manfaat dan memahami bahawa mereka perlu memerlukan. Seterusnya pemimpin akan dihormati dan dipercayai selagi mereka membimbing dan menjadi panduan kepada pengikutnya dalam organisasi (Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad dan Yusuf, 2011; Paarlberg dan Lavigna, 2010).

Kajian Fang, Zakaria dan Shokory (2016) menunjukkan bahawa perubahan yang dibawa melalui kepimpinan transformasional dilihat lebih demokratik, adil serta mampu meningkatkan komitmen serta penglibatan individu. Organisasi yang melalui perubahan amalan kepimpinan daripada transaksional kepada transformasional berubah bukan hanya kerana aspek-aspek yang dinyatakan oleh Ismail dan rakan (2011) dan Paarlberg dan Lavigna (2010) tetapi mereka berubah kerana amalan kepimpinan transformasional

mampu membawa kepada peningkatan produktiviti (Valentine dan Prater, 2011). Kepimpinan transformasional mencetus perubahan sikap dan pemikiran seseorang itu terhadap tanggungjawabnya bertitik tolak dari kesedaran yang diwujudkan oleh pemimpin terhadap subordinat dan bukannya kerana ganjaran mahupun ancaman. Kepimpinan transformasi memusatkan tumpuan kepada membina matlamat yang dikongsi bersama, meningkatkan komunikasi serta membuat keputusan secara kolaboratif. Uniknyanya kepimpinan transformasional adalah pada sumbernya iaitu nilai peribadi dan kepercayaan seseorang pemimpin itu terhadap perkongsian kepimpinan itu sendiri yang akhirnya boleh melahirkan pemimpin dalam kalangan pengikut (Tschannen-Moran, 2014).

Seterusnya pengkaji lepas seperti Isamil dan rakan (2010), Jogulu dan Ferkins (2012), Martin (2011) dan Nurse (2010) bersetuju dengan Bass (1985) yang mendefinisikan gaya kepimpinan transformasional dengan merujuk kepada ciri-ciri (Lai, 2011) seperti yang berikut:

- i) Pengaruh keunggulan (sifat dan gelagat) - pengikut mengagumi, menghormati dan mempercayai pemimpinnya. Oleh itu, pengikut cuba mencontohi pemimpinnya (Hamilton, 2010).
- ii) Motivasi inspirasi – pengikut dimotivasi bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin mencabar pengikut dengan mendorong pengikut membayangkan masa depan yang baik (Hamilton, 2010).
- iii) Stimulasi intelektual – pemimpin menggalakkan pengikut untuk mengubah cara lama berfikir dengan mencabar andaian serta mencuba pendekatan baharu bagi menyelesaikan masalah semasa (Hamilton, 2010).

- iv) Pertimbangan individu – pemimpin bertindak seperti mentor dengan memberi perhatian dan menemui kehendak pengikut secara individu serta adil (Hamilton, 2010).

Didapati kajian yang dijalankan secara empirikal oleh Keskes (2014), Rawung, Wuryaningrat dan Elvinita (2015) dan Zhu dan rakan (2012) telah membuktikan bahwa keempat-empat dimensi tersebut boleh dianggap sebagai satu konstruk bagi gaya kepimpinan transformasional (Appelo, 2012).

i) Pengaruh Keunggulan (Sifat dan Gelagat)

Pengaruh keunggulan merujuk kepada pertimbangan ke atas kehendak pengikut mengatasi kehendak peribadi iaitu pemimpin merangsang pengikut dengan tujuan yang jelas (Avolio dan Yammarino, 2013). Pengaruh keunggulan termasuklah sifat dan gelagat pemimpin berkarisma (Varol dan Varol, 2012) yang mempunyai nilai moral dan etika yang tinggi (Clinebell, Skudiene, Trijonyte dan Reardon, 2013; Northhouse, 2015). Menurut Bass (1988), kepimpinan karismatik boleh dikategorikan kepada dua elemen iaitu sifat pemimpin (tingkat keyakinan yang tinggi, keazaman, bakat yang luar biasa, bebas dari konflik dalaman, mengenal pasti keinginan subordinatnya (Gill, 2011). Pemimpin jenis ini adalah dipercayai dan diminati serta menjadi suri teladan (*role model*) kepada pihak lain dalam organisasi (Gill, 2011; Wang, Oh, Courtright dan Colbert, 2011).

Pemimpin berkarisma didefinisikan sebagai keupayaan untuk melahirkan emosi yang kuat kepada pengikutnya (Ray dan Ray, 2011). Pemimpin ini mempunyai keyakinan

kepercayaan diri yang kukuh dan membangkitkan semangat dalam diri pengikut (Northouse, 2015). Kajian lepas telah membuktikan pengaruh keunggulan merupakan salah satu komponen yang penting dalam kepimpinan transformasional (Avolio dan Yammarino, 2013; Walter dan Bruch, 2010; Wang dan rakan, 2011) . Didapati gelagat tidak konvensional seorang pemimpin sama ada ia berpakaian ganjil, tidak dijangka dan gelagat yang pelik mungkin akan dikira sebagai sebahagian komponen kepimpinan karismatik dan telah dibuktikan aspek ini menjadi penentu kepada kejayaan bagi komponen kepimpinan (Politcarum, 2012). Pemimpin karismatik selalu mengutamakan kehendak ahli pasukan sebelum kehendak dirinya serta sering berkongsi risiko dengan pengikutnya (Wang dan rakan, 2011). Pemimpin ini akan menetapkan contoh untuk gelagat dan panduan dalam budaya organisasi (Avolio dan Yammarino, 2013; Milosevic dan Erin Bass, 2014).

Bass (1985) telah mencadangkan kepimpinan karismatik merupakan elemen yang penting bagi kepimpinan transformasional (Northouse, 2015). Pemimpin ini mempengaruhi ahli-ahli organisasi dengan membenarkan ahli-ahlinya untuk menerima visi baharu organisasi. Penerimaan visi baharu oleh ahli-ahli akan membenarkan organisasi melakukan perubahan oleh pemimpin. Oleh itu, keupayaan untuk menggunakan pengaruh ke atas organisasi bagi mengubah visi akan memberi kesan besar ke atas prestasi organisasi (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache dan Alexander, 2010; Grant, Gino dan Hofmann, 2011). Proses menggunakan pengaruh untuk mengubah suai visi organisasi telah menjadikan pemimpin karismatik sumber tertinggi bagi variasi positif dalam pengukuran prestasi seperti keberkesanan dan kepuasan pekerja (Voon, Lo, Ngui, Ayob, 2011).

Pemimpin karismatik menggunakan kepintaran emosi untuk mengawal emosinya dan untuk memahami emosi ahli pasukannya (Carter, Armenakis, Field dan Mossholder, 2013; Jing dan Avery, 2011). Mereka berupaya menggunakan pengetahuan sebagai alatan untuk mempengaruhi pasukan. Seterusnya, Avolio dan Yammarino (2013) menyatakan pemahaman pada nilai dan harapan ahli akan memudahkan pemimpin menggunakan perkataan dan tindakan yang optimum untuk menyampaikan visi dan inspirasi kepada pasukan dalam melaksanakan visi baharu serta melangkaui usaha-usaha yang terdahulu.

Bass (1985) menjelaskan pemimpin karismatik juga mempunyai tahap keyakinan yang tinggi terutama dalam membuat keputusan. Mereka mempunyai tahap keyakinan yang tinggi terhadap ahli pasukannya serta mempunyai jangkaan yang tinggi bagi prestasi ahli-ahlinya (Avolio dan Yammarino, 2013). Reaksi daripada pengikutnya ialah tahap penghargaan diri yang tinggi dan seterusnya bermotivasi untuk berusaha bagi mencapai matlamat kumpulan. Kesannya perubahan yang positif dalam diri ahli-ahli akan membawa kepada peningkatan output dan prestasi (Avolio dan Yammarino, 2013; Milosevic dan Erin Bass, 2014).

ii) Motivasi Inspirasi

Bass (1985) pada mulanya meletakkan kepemimpinan berinspirasi sebagai salah satu komponen dalam kepemimpinan karismatik. Beliau telah mengandaikan pemimpin yang berkarisma suka membantu untuk memberi motivasi dan inspirasi kepada pengikutnya (Avolio dan Yammarino, 2013; Northouse, 2015) tetapi hal ini tidaklah menjadi satu keperluan (Van Knippenberg dan Sitkin, 2013). Pemimpin berinspirasi menggunakan

pelbagai pendekatan seperti simbol, bahasa badan dan ikon budaya untuk merangsang inspirasi para pengikutnya (Epitropaki dan Martin, 2013; Harms dan Credé, 2010; Martin, 2011; Van Knippenberg dan Sitkin, 2013). Motivasi inspirasi menekankan gelagat pemimpin yang menunjukkan semangat optimistik dan keupayaan untuk menyampaikan visi bagi masa depan organisasi (Avolio dan Yammarino, 2013; Bono, Hooper dan Yoon, 2012; Northouse, 2015; Zareen, Razzaq dan Mujtaba, 2015). Pemimpin berinspirasi telah merangsang ahli-ahli dalam organisasi dengan menggunakan simbol serta kebijaksanaan dalam pengawalan emosi semasa menyampaikan visi organisasi (Avolio, 2011; Northouse, 2015).

Tambah Bass dan Avolio (1990), pengikut mungkin dimotivasi oleh visi masa depan organisasi dan seterusnya meletakkan kehendak kumpulan melebihi manfaat dirinya sendiri (Fu, Tsui, Liu dan Li, 2010; Nurse, 2010). Kesedaran terhadap tujuan yang tinggi dan tugas yang mencabar telah memotivasikan pekerja untuk melangkaui tingkat prestasi yang biasa (Hargis, Watt dan Piotrowski, 2011). Pekerja selalu dirangsang oleh tugas yang mencabar dan bermakna serta tidak bergantung kepada ganjaran ekstrinsik semata-mata (Avolio, 2011). Hasilnya pengikut mempunyai keyakinan diri dengan jangkaan untuk berjaya apabila mereka meningkatkan usaha bagi mencapai visi pada masa depan (Hamilton, 2010).

iii) Stimulasi Intelektual

Komponen ketiga kepimpinan transformasional ialah stimulasi intelektual. Pemimpin menggunakan stimulasi intelektual bagi mendidik pengikut untuk mencabar andaian, nilai dan jangkaan semasa serta mencuba teknik atau idea baharu (Alarifi dan

Althonayan, 2013; Balyer, 2012; Michaelis, Stegmaier dan Sonntag, 2010) bagi meningkatkan keputusan (Sadeghi dan Pihie, 2012). Shahzad dan Zareen (2011) menjelaskan elemen penting dalam gaya kepimpinan ini dengan mengambil kira pengambilan risiko dan menjadi kreatif dalam penyelesaian masalah sedia ada atau baharu. Para pekerja diminta untuk membuka minda dengan menggunakan daya imaginasi bagi menghasilkan idea-idea kreatif (Alkahtani, 2016; Yahaya dan Ebrahim, 2016) dan pekerja dimotivasi melalui pemikiran untuk menghasilkan kesan positif ke atas prestasi (Grant, 2012; Shah, Nisar, Kashif-ur-Rehman & Ijaz-ur-Rehman, 2011). Tambahan pula, sokongan dan galakan inovasi dan kreativiti, pemimpin transformasional menukar cabaran daripada ancaman kepada peluang (Northouse, 2015; Tannenbaum, Weschler dan Massarik, 2013).

Pemimpin transformasional menggunakan stimulasi intelektual untuk menggalak dan melatih keupayaan kreatif para subordinat untuk meningkatkan prestasi (Alkahtani, 2016), kemahiran penyelesaian masalah yang akan menjadi aset yang lebih bernilai kepada pasukan (Sadeghi dan Pihie, 2012). Hasilnya, pengikut menjadi lebih berdikari dan berani untuk melakukan perubahan dengan mencuba pendekatan baharu dalam organisasi (Alarifi dan Althonayan, 2013; Alkahtani, 2016; Barnes, Christensen dan Stillman, 2013).

iv) Pertimbangan Individu

Pemimpin akan menggunakan budi bicara atau pertimbangan individu apabila ia menerima ahli-ahlinya dengan membenarkan perbezaan yang wujud serta melayan mereka berdasarkan perbezaan tersebut (Alkahtani, 2016; Yahaya dan Ebrahim, 2016).

Kehendak pengikut akan dipenuhi secara individu (Yahaya dan Ebrahim, 2016) iaitu keseluruhan ahli pasukan akan dilayan secara adil (Birasnav, 2014). Pertimbangan ini merupakan salah satu komponen penting bagi teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (LMX) (Ali, 2010; Burns, 2010).

Dalam keadaan ini, ahli-ahli pasukan menerima pertimbangan individu tersebut dengan menganggapnya lebih kepada perhubungan peribadi dengan pemimpin dan percaya pemimpin akan memenuhi kehendak mereka (Yahaya dan Ebrahim, 2016; Zhu, 2012). Pada tahap ini, ahli-ahli yang kurang kemahiran akan diawasi secara langsung oleh ahli yang lebih berpengalaman yang telah diberikan tanggungjawab bersama dengan satu tahap autonomi (Bass dan Riggio, 2010). Teknik kepimpinan ini dikatakan hampir sama dengan teknik Kepimpinan Situasional (Hersey, Blanchard dan Johnson, 2013) iaitu pemimpin menyesuaikan gaya kepimpinan mereka berdasarkan kepada kemahiran serta memotivasi para subordinat.

Para pekerja akan meningkatkan kemahiran dan kebolehan serta keupayaan membantu pasukan dengan menerima bimbingan daripada pemimpin (Bundi, 2016). Antara pendekatan yang digunakan oleh pemimpin transformasional termasuklah delegasi, komunikasi tidak formal dan membimbing subordinat untuk membantu mengubah pasukan agar lebih efektif (Aryee, Walumbwa, Zhou dan Hartnell, 2012; Martin, 2011). Pemimpin akan meluangkan lebih masa untuk memberi maklum balas dan menolong ahli-ahlinya agar prestasi yang diinginkan dapat dicapai (Bass dan Riggio, 2010; Brewer, 2013; Grant, 2012).

2.3.2 Gaya Kepimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional secara meluas dibincangkan dan beberapa kajian menunjukkan bahawa pemimpin transaksional dalam organisasi perniagaan memberi motivasi kepada pekerja mereka dengan pelbagai jenis ganjaran dalam hubungan yang berdasarkan pertukaran (Voon, Lo, Ngui dan Ayob, 2011). Jadi, hubungan antara pemimpin dan ahli-ahli adalah berasaskan kepada ganjaran. Ganjaran diberi kepada pekerja berdasarkan prestasi mereka oleh pemimpin seperti yang dinyatakan dalam kontrak rasmi. Pekerja hanya melaksanakan dengan berkesan dan menunjukkan tahap yang dikehendaki prestasi apabila mereka mendapat ganjaran dan hubungan luput apabila kontrak telah tamat (Avolio dan Yammarino, 2013; Schimmoeller, 2010). Jika kepemimpinan yang tidak berupaya untuk memberikan ganjaran seperti yang dijanjikan maka ia akan memberi kesan negatif kepada prestasi kakitangan (Sundi, 2013).

Kepimpinan transaksional jangka ditakrifkan sebagai pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Oleh itu, gaya kepemimpinan transaksi ialah salah satu gaya kepemimpinan yang menjana perubahan positif dan membina setiap pengikut. Seperti yang dinyatakan dalam Kuhnert dan Lewis (1987) (seperti yang dipetik dalam Paracha, Qamar, Mirza, Hassan dan Waqas 2012), kepemimpinan transaksional ditakrifkan sebagai pertukaran antara hasil jangkaan pemimpin dan pekerja dengan memenuhi kepentingan pemimpin sebagaimana harapan pengikut.

Menurut Burns (1978) kepemimpinan transaksional melibatkan pengurusan ganjaran bagi prestasi yang ditunjukkan oleh pengikutnya (Burns, 2010; Nurse, 2010). Pemimpin memotivasi dan memberi panduan kepada pengikutnya tentang matlamat atau standard

yang telah ditetapkan dengan mengenal pasti tugas dan peranan yang perlu dilaksanakan (Fernandes dan Awamleh, 2011; Rao, 2012). Sementara itu Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai pertukaran berasaskan perhubungan (Diskiene dan Pauliene, 2014) dan ia bertentangan dengan kepemimpinan transformasional yang menekankan kepada motivasi serta inspirasi kepada pengikut manakala Nahavandi (2015) merumuskan gaya kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan kepada konsep pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya (Lai, 2011; McCleskey, 2014) iaitu pemimpin menyediakan sumber-sumber dan ganjaran bagi pertukaran kepada motivasi, produktiviti serta prestasi tugas yang efektif oleh pengikutnya (Acar, 2012).

Pemimpin transaksional mungkin mempamerkan gaya kepemimpinan transaksional atau transformasional atau kedua-duanya sekali mengikut keperluan keadaan dalam sesebuah organisasi (Hamilton, 2010; Robbins dan rakan, 2013; Yahaya dan Ebrahim, 2016). Hal ini disokong oleh Robbins dan Coulter (2012) yang mendapati kedua-dua gaya kepemimpinan itu tidak boleh dilihat dalam arah yang bertentangan kerana pemimpin boleh menggunakan kedua-dua gaya tersebut mengikut keadaan tertentu. Walaupun begitu, kedua-dua gaya kepemimpinan ini mempunyai tujuan yang sama iaitu cuba untuk mencapai matlamat atau standard yang telah ditetapkan oleh organisasi (Barling, 2014; Tarsik, Kassim dan Nasharudin, 2014).

Dalam perhubungan transaksional, kedua-dua pihak memahami nilai ekonomi serta manfaat kos bagi setiap perhubungan tersebut (Dartey-Baah dan Ampofo, 2015). Pekerja akan mematuhi setiap perhubungan dengan pemimpinnya berdasarkan perjanjian yang dibuat sebelum ini (Almansour, 2012). Perhubungan transaksional ini adalah mudah dan

cepat dibentuk tetapi terhad dalam skop dan tempoh tertentu (Burns, 2010). Perhubungan antara pemimpin transaksional dengan pengikutnya bersandarkan kepada keupayaan pemimpin untuk menyediakan ganjaran kepada pengikutnya (Almansour, 2012; Martin, 2011). Ganjaran tersebut mungkin dalam bentuk positif, negatif, ekonomi atau psikologi (Robbins dan Coulter, 2012; Bass, 1990). Tambah Bass (1985) pemimpin akan hilang kepercayaan serta pengaruh ke atas pengikutnya apabila gagal untuk menyedia dan memenuhi ganjaran seperti yang telah dijanjikan (Hemsworth, Muterera dan Baregheh, 2013; Mahdinezhad dan rakan, 2013).

Lantaran itu, pemimpin transaksional perlu bijak menggunakan kuasanya (Paraschiv, 2013) terutamanya kepada subordinat yang bertindak sebagai ahli yang pasif atau menolak ganjaran yang ditawarkan (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers dan Stam, 2010) kerana mereka mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi hubungan tersebut (Si dan Wei, 2012). Oleh yang demikian, perlu bagi pemimpin memahami motivasi pengikutnya dan menawarkan ganjaran yang bersesuaian kepada pengikutnya (Martin, 2011; Keskes, 2014). Batool (2013) telah membuktikan bahawa kebijaksanaan dalam menggunakan emosi akan meningkatkan keberkesanan pemimpin transaksional untuk memahami motivasi pengikutnya. Pemahaman motivasi ini membolehkan pemimpin memilih serta mengenal pasti ganjaran manakah yang paling menarik untuk ahli-ahli pasukannya (Hamilton, 2010; Pradeep dan Prabhu, 2011). Menurut Advani (2015) selain faktor ganjaran terdapat faktor lain seperti cara-cara pemimpin transaksional menjelaskan tugas yang perlu dilaksanakan, menerangkan cara-cara matlamat akan dapat dicapai, menghuraikan kriteria untuk menilai prestasi dan memberi maklum balas

kepada pekerja juga menjadi faktor utama kepada peningkatan hubungan dengan subordinatnya.

Gaya kepemimpinan transaksional melibatkan tiga dimensi utama iaitu ganjaran kontingen, pengurusan melalui pengecualian aktif dan pengurusan melalui pengecualian pasif (AL-Elaumi, 2014; Isa, Muda dan Sabri, 2011; Lau, 2014; Lee, 2013; Martin, 2011).

i) Ganjaran Kontingen

Ganjaran kontingen merupakan komponen utama bagi kepemimpinan transaksional (Martin, 2011) iaitu ganjaran yang ditawarkan oleh pemimpin kepada subordinat bagi tindakbalas kepada prestasi yang ditunjukkan (AL-Elaumi, 2014; Lee, 2013; Negussie dan Demissie, 2013). Menurut Nawaz dan Khan (2016), Yahaya, Taib, Ismail, Shariff, Yahaya, Boon dan Hashim (2011) dan Kamisan dan King (2013) ganjaran yang ditawarkan mungkin dalam bentuk ekonomi seperti bonus, komisen, peningkatan upah atau mungkin dalam bentuk psikologi seperti penghargaan atau pengiktirafan. Tambah Nurse (2010) ganjaran juga mungkin berbentuk positif seperti kewangan atau pengiktirafan atau mungkin dalam bentuk negatif seperti penurunan pangkat, kritikan atau menyekat pemberian ganjaran (Mahmood, 2015). Sehubungan dengan itu, pengikut dimotivasikan oleh ganjaran yang dijanjikan serta cuba mengelak daripada dikenakan sebarang hukuman (Barnes, Christensen dan Stillman, 2013).

Model kepemimpinan transaksional mendapati pengikut terdiri daripada ahli-ahli yang sentiasa memantau tindakan pemimpin ke atas setiap perjanjian transaksional yang dilakukan (Smith, Eldridge dan DeJoy, 2016). Tambah Smith dan rakan (2016) lagi

perjanjian transaksional akan tercapai melalui melalui kuasa tawar menawar antara pemimpin dengan ahli-ahlinya. Setiap pemimpin dan pengikut akan cuba mematuhi setiap perjanjian tersebut bagi memperoleh ganjaran dan mengelak daripada sebarang tindakan negatif ke atas prestasi yang ditunjukkan (Gallagher, 2012; Riaz dan Haider, 2010). Sebagai contohnya, apabila ganjaran yang dijanjikan tidak diberikan kepada pekerja yang tidak menunjukkan prestasi yang baik, pekerja ini akan sedar akan kelemahan dalam kedudukan tawar menawarnya dan menjadi kewajipannya untuk menyerahkan kuasa tawar menawar tersebut kepada pemimpinnya (Jansen dan Belschak, 2013; Riaz dan Haider, 2010;). Sebaliknya, apabila pekerja yang sama memenuhi atau melebihi matlamat yang telah ditetapkan maka mereka akan mengingati akibat negatif sebelum ini dan mungkin cuba untuk meningkatkan kuasa tawar menawar bagi menekan pemimpin untuk memenuhi janji atas perjanjian transaksional tersebut (Smith, 2015). Menurut Antonakis dan House (2014), terdapat hasil kajian lepas yang mendapati prestasi pekerja telah mempengaruhi gelagat pemimpin bagi memastikan visi yang dirancang tercapai (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen dan Espevik, 2014; Nurse, 2010).

Kepimpinan kontingen juga mempunyai kelemahan dan masalah (Odumeru dan Ogbonna, 2013). Menurut Alkahtani (2016), penekanan kepemimpinan berdasarkan perspektif peneguhan kontingen telah menyebabkan subordinat cuba untuk mencapai matlamat mereka dengan cepat dalam jangka pendek tanpa memikirkan kesan jangka panjang. Tambah Alkahtani (2016), kesan negatif lain ialah gaya kepemimpinan ganjaran kontingen ini mungkin akan dimanipulasi oleh subordinat. Oleh itu, peneguhan kontingen positif dan negatif mungkin gagal untuk meningkatkan tahap motivasi dan

prestasi subordinat. Sehubungan dengan itu, Clarke (2013) Odumeru dan Ogbonna (2013), Robbins dan Coulter (2012) telah mencadangkan agar pemimpin perlu mengambil kira gaya kepimpinan transformasional dalam sesetengah situasi atau menggabungkan kedua-dua gaya tersebut.

ii) Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif

Pengurusan melalui pengecualian aktif merupakan komponen kedua bagi gaya kepimpinan transaksional (Chaudhry dan Javed, 2012; Öncer, 2013) yang menumpukan kepada penjelasan matlamat dan arahan bagi menjalankan tugas (Gitoho, Muchara dan Kamau, 2016). Prestasi setiap pekerja diawasi pemimpin dan pemberian ganjaran berdasarkan terma yang terdapat dalam perjanjian dengan pekerjaanya (Martin, 2011). Pekerja memperoleh ganjaran positif apabila mencapai tahap yang ditetapkan sementara pekerja yang tidak mencapai prestasi seperti yang ditetapkan akan dihukum (Bushra, Usman dan Naveed, 2011). Pemimpin akan menggunakan pengaruhnya apabila perlu bagi mengekalkan kawalan untuk mempengaruhi prestasi pekerjaanya (Dai, Dai, Chen dan Wu, 2013; Yozgat & Kamanli, 2016).

Menurut Bass (1990), pengurusan melalui pengecualian aktif merupakan asas dalam Teori Peneguhan Kontingen iaitu subordinat diberi ganjaran atau hukuman atas tindakan yang dilakukan (Zhu dan rakan, 2012).). Ganjaran atau hukuman digunakan oleh pemimpin bagi memastikan pengikut mencapai matlamat dan visi yang digariskan (Othman, Mohammed dan D'Silva, 2013). Pemimpin akan meletakkan standard yang mampu dicapai oleh ahli-ahli dan kemudian secara berterusan memeriksa prestasi setiap ahli pasukannya (Nkut, 2010). Menurut Gallagher (2012), pemimpin yang aktif akan

cepat memberi maklum balas dan menjelaskan tugas dan standard serta tidak meneguhkan kepentingan kontrak dengan ahli-ahli dengan membiarkan ahli-ahlinya mengetahui yang prestasi mereka sentiasa dipantau. Penawasan prestasi secara nyata ini akan meneguhkan terma perjanjian dengan pengikut serta mudah untuk memastikan pengikut mencapai prestasi seperti dalam perjanjian. Pengurusan melalui pengecualian aktif ini secara berterusan akan memantau aktiviti organisasi dan akan mengambil tindakan susulan apabila perlu (Breevaart, 2014; Martin, 2011; Sadeghi dan Pihie, 2012; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch dan Volberda, 2012).

iii) Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif

Pemimpin yang hanya akan campur tangan apabila terdapat jurang antara prestasi yang ingin dicapai dengan prestasi sebenar merupakan pengurusan melalui pengecualian pasif (Van Den Bosch dan Volberda, 2012). Pemimpin akan memberi perhatian kepada subordinat hanya apabila kesalahan atau kesilapan dilakukan dan perlu untuk tindakan pembetulan (Birasnav, 2014; Moriano dan rakan, 2014; Rothfelder, Ottenbacher dan Harrington, 2013; Westerlaken dan Woods, 2013). Oleh yang demikian, pemimpin tidak berusaha untuk memantau atau mempengaruhi prestasi semasa organisasi (Aamodt, 2012).

2.3.3 Kepimpinan Tentera

Kepimpinan tentera telah dikaji sepanjang abad oleh Aristotle, Sun Tzu, Machiavelli, dan Clausewitz (Nice, 1998). Sebelum Perang Dunia II, model kepemimpinan yang utama digunakan untuk kepemimpinan tentera kerana itu pendekatan Man Besar (Carlyle, 1907) yang memberi tumpuan kepada ciri-ciri pemimpin yang hebat sehingga mereka boleh

dicontohi. Idea bahawa kesan pemimpin ke atas moral unit-unit tentera, perpaduan dan semangat setiakawan menyederhana prestasi pertempuran, ini disokong oleh kajian yang dijalankan semasa Perang Dunia II (Shils dan Janowitz, 1948), dan konflik Arab - Israel (Solomon, Mikulincer dan Hobfoll, 1986). Kesan ini menunjukkan bahawa pemimpin perlu menonjolkan keberkesanan unit bagi memahami kepimpinan tentera (Beyer, 2010).

Peranan utama organisasi tentera adalah untuk mempertahankan kedaulatan negara dan kepentingannya. Bagi merealisasikan peranan ini setiap anggota tentera terdedah kepada ancaman musuh iaitu hal ini selaras dengan istilah ketenteraan iaitu penerimaan keganasan tersusun sebagai cara sah untuk mencapai matlamat sosial (Lang, 1968). Organisasi tentera terbentuk daripada struktur hierarki yang menjadikan pemimpin tentera pada semua peringkat mempunyai kuasa yang banyak melebihi daripada pemimpin kebanyakan kelompok manusia yang lain (Dickson, 1976). Menurut Janowitz dan Little (1974) kehidupan tentera ialah kehidupan berinstitusi iaitu keseluruhan kehidupan anggota tentera diserahkan kepada institusi. Berdasarkan budaya begini maka hubungan pemimpin dan pengikut dalam tentera berdasarkan saling mempercayai dan saling memahami (Fisher, Billing dan Chhina, 2016).

Kebanyakan pendapat umum menyatakan bahawa peranan yang dimainkan oleh pemimpin tentera sama seperti organisasi lain. Walaupun pada asasnya kepimpinan dalam organisasi tentera menggunakan teori kepimpinan yang sama namun tidak semestinya pendapat ini tepat. Menurut Fisher, Billing dan Chhina (2016) salah satu perbezaan asas yang membezakan kedua-dua jenis pemimpin ini ialah komitmen bukan

sahaja kepada organisasi malah kepada negara. Keputusan yang kurang tepat jika diambil dalam melaksanakan tugas bukan sahaja menyebabkan kegagalan operasi, kehilangan nyawa dan kemusnahan harta benda tetapi boleh melibatkan keselamatan serta kesejahteraan dan keharmonian agama, bangsa dan tanahair terjejas atau tergadai. Selain itu, pemimpin tentera juga perlu menguasai pelbagai disiplin ilmu pengetahuan dan kemahiran menjalankan tugas jika dibandingkan dengan pemimpin lain yang lebih fokus kepada sesuatu cabang ilmu sahaja.

Jadual 2.4 menunjukkan ringkasan kajian lepas mengenai dimensi yang digunakan bagi gaya kepimpinan tentera.

Jadual 2.4.

Ringkasan Dimensi Gaya Kepimpinan Tentera dari Kajian Terpilih

Sumber	Gaya Kepimpinan	Metodologi
MacIntyre, Charbonneau dan O'Keefe (2013).	Transformasional	Soal selidik
Ivey dan Kline. (2010).	Transformasional Transaksional	Kaji selidik
Davis (2011)	Transformasional Transaksional	Soal selidik Kaji selidik atas talian
Di Schiena, letens, Van Aken dan Ferris (2013)	Transformasional Transaksional <i>Fairre-Lessie</i>	Soal selidik
Murray (2010)	Transformasional Transaksional	Soal selidik
Awadzi Calloway (2010)	Transformasional	Soal selidik

2.4 Hubungan Antara Amalan Operasi Perkhidmatan, Gaya Kepimpinan dan Prestasi Organisasi

2.4.1 Hubungan Antara Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi

Konsep hubungan amalan dan prestasi perlu difahami terlebih dahulu dalam mengkaji amalan operasi perkhidmatan dan prestasi sesebuah organisasi. Kajian mengenai hubungan antara amalan dan prestasi telah membuka banyak ruang kajian kepada penyelidik dalam bidang strategi operasi. Terdapat dua faktor yang menjurus kepada kajian dalam melihat hubungan ini dilakukan. Pertama, terdapat banyak kajian mengenai penanda aras telah dilakukan iaitu amalan terbaik dalam mencapai kelebihan persaingan dengan mengandaikan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara amalan dengan prestasi organisasi. Kedua, terdapat tekanan daripada pemegang saham untuk meningkatkan produktiviti dan perkhidmatan yang telah memaksa organisasi untuk menilai tentang pelaburan dalam amalan operasi yang dilakukan. Oleh itu, wajar dilakukan kajian mengenai hubungan antara amalan dan prestasi.

Kebanyakan kajian hubungan amalan dan prestasi ini dilakukan dalam bidang pembuatan antaranya Fening, Amaria dan Frempong (2013) dan Sadikoglu dan Olcay (2014) mengkaji mengenai hubungan antara amalan pengurusan kualiti dan prestasi. Talib, Rahman dan Qureshi (2010) juga mendapati bahawa amalan hanya pada masa mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi hanya pada masa, begitu juga amalan infrastruktur telah memberi hubungan yang positif dengan prestasi hanya pada masa. Selain itu, terdapat kajian dilakukan dalam melihat amalan secara lebih khusus dengan prestasi. Antaranya Chiarini, Found dan Rich (2016) melihat amalan secara lebih khusus iaitu kadar penggunaan hanya pada masa, kualiti penyampaian yang tinggi dan

kadar penggunaan sistem kawalan dengan prestasi organisasi. Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa pelaksanaan amalan operasi dalam sesebuah organisasi bertujuan untuk meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Menurut Parast dan Adams (2012) dan Jinhui Wu, Melnyk dan Swink (2012) menyatakan bahawa penyerapan amalan terbaik akan menyumbang kepada prestasi yang tinggi kepada sesebuah organisasi.

Berdasarkan kajian yang lepas menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara amalan operasi dengan prestasi organisasi (Cheng dan Choy, 2013; Duarte, Brito, Di Serio dan Martins, 2011; Kopelman, 2010). Papp (2014) telah mengkaji secara sistematik hubungan antara pelbagai amalan utama dan prestasi organisasi mendapati bahawa organisasi dapat mengekalkan prestasi dengan menggunakan satu atau lebih amalan. Oleh itu, mereka mencadangkan agar amalan operasi perlu diterapkan dalam semua fungsi untuk mendapatkan prestasi yang diharapkan. Abdallah (2013) menekankan amalan infrastruktur yang terdapat dalam program hanya pada masa dan pengurusan kualiti menyeluruh adalah penting kepada prestasi hanya pada masa. Young, Young, Jordan dan O'Connor (2012) mendapati 80 peratus kegagalan pelaburan dalam teknologi maklumat untuk mencapai prestasi yang diharapkan bukan disebabkan oleh kelemahan teknologi tetapi kegagalan memberi perhatian kepada sumber manusia dan faktor organisasi.

Begitu juga dengan kajian Coughland dan Harbinson (1998/1999) terhadap model pengurusan perkhidmatan merupakan amalan terbaik menunjukkan hubungan dengan peningkatan prestasi organisasi (de Miranda, 2011). Kajian oleh Razalli (2013) juga mendapati bahawa amalan operasi perkhidmatan mempunyai hubungan dengan peningkatan prestasi organisasi. Secara umumnya, amalan pengurusan terbaik

mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi organisasi (Sarmiento, Sarkis, Byrne, 2010). Dengan kata lain, amalan operasi perkhidmatan juga mempunyai kesan terhadap prestasi sesebuah organisasi.

Namun begitu, hasil daripada kajian literatur yang dilakukan menunjukkan amalan operasi yang dilaksanakan dalam organisasi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi operasi dan organisasi. Antara kajian tersebut ialah Baird, Jia Hu dan Reeve (2011) yang mengkaji pelaksanaan amalan hanya pada masa terhadap prestasi kewangan organisasi (pulangan atas aset). Keputusan kajian mereka mendapati bahawa pelaksanaan amalan hanya pada masa tidak mempunyai hubungan dengan peningkatan pulangan ke atas aset organisasi. Sementara itu, Parast dan Adams (2012) dalam kajian mereka terhadap organisasi yang melaksanakan *Malcom Bridge National Quality Award (MBNQA)*, mendapati bahawa amalan kepimpinan dalam kualiti tidak mempunyai hubungan dengan prestasi kewangan syarikat. Begitu juga, dengan kajian oleh Valmohammadi (2011) terhadap organisasi yang melaksanakan *ISO 9000*. Hasil kajian menunjukkan bahawa pelaksanaan *ISO 9000* dalam organisasi tidak mempunyai hubungan dengan prestasi kewangan organisasi.

Namun begitu, dalam literatur yang mengkaji hubungan antara amalan dan prestasi secara empirikal dalam sektor yang berkaitan dengan perkhidmatan masih lagi kurang. Reid dan Sanders (2011) menyatakan bahawa definisi yang sama amalan operasi dalam bidang pembuatan boleh dilaksanakan dalam bidang perkhidmatan. Oleh itu, kajian ini mengkaji hubungan antara aspek khusus amalan operasi perkhidmatan dan prestasi yang masih lagi tidak difahami hubungannya dalam sektor perkhidmatan awam.

2.4.2 Gaya Kepimpinan Sebagai Moderasi

2.4.2.1 Pemboleh ubah Moderasi

Menurut Baron dan Kenny (1986) pemboleh ubah moderasi merupakan pemboleh ubah yang bertindak mengubah arah dan/atau mengukuhkan hubungan antara peramalan dengan hasil atau antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan bersandar (Zhao, Lynch dan Chen, 2010). Tambah mereka lagi, pembolehubah moderasi bertindakbalas dengan pemboleh ubah peramalan dengan memberi kesan ke atas tingkat pemboleh ubah hasil. Pemboleh ubah moderasi diperkenalkan apabila terdapat perhubungan yang tidak konsisten antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan bersandar dalam sesuatu kajian (Hayes, 2015; Hayes dan Preacher, 2013; Zhao, Lynch dan Chen, 2010). Pemboleh ubah ini berbeza dengan *intervening* yang dikenali sebagai pemboleh ubah pengantara yang diperkenalkan apabila terdapat perhubungan kuat antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar (Hayes, 2015; Zhao, Lynch dan Chen, 2010). Pemboleh ubah moderasi selalunya berfungsi sebagai pemboleh ubah tidak bersandar atau pada peringkat yang sama dengan penyebab atau pemboleh ubah peramalan, manakala pemboleh ubah pengantara selalunya mengubah peranannya daripada kesan kepada akibat, bergantung ke atas tumpuan analisis yang dilakukan (Zhao, Lynch dan Chen, 2010). Dalam kajian ini, pengkaji mentakrifkan pemboleh ubah moderasi sebagai pemboleh ubah yang menentukan bentuk dan/atau magnitud hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar (Bernard, 2011).

2.4.2.2 Gaya Kepimpinan Sebagai Moderasi

Didapati sedikit kajian mengenai hubungan gaya kepimpinan dengan prestasi organisasi (Just, 2011), manakala pengaruh gaya kepimpinan sebagai pemboleh ubah moderasi masih belum lagi diperiksa. Walau bagaimanapun, peranan gaya kepimpinan sebagai pemboleh ubah moderasi telah disahkan oleh kajian lepas (Ahmad, 2010; Du, Swaen, Lindgreen dan Sen, 2013; Hardy, Arthur, Jones, Shariff, Munnoch, Isaacs dan Allsopp, 2010). Menurut Avolio (2010), kepimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam sejarah pembangunan manusia. Bagi mengukuhkan peranan tersebut, maka pelbagai kajian telah dilaksanakan membabitkan bidang kepimpinan (Caruthers, 2011; Harper, 2015) dan secara khususnya mengenai gaya kepimpinan (Alharbi, 2012; Öztekin, İşçi dan Karadağ, 2015). Caruthers (2011) melaporkan bahawa kebanyakan hasil kajian ke atas keberkesanan kepimpinan masih bercanggah atau tidak meyakinkan. Oleh itu, kajian ini akan memeriksa pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan ke atas hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi organisasi bagi memenuhi jurang pengetahuan dalam bidang ini seperti yang dinyatakan oleh Caruthers (2011).

Namun, Aziz, Abdullah, Tajudin dan Mahmood (2013), menyatakan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi bergantung kepada gaya kepimpinan pemilik organisasi itu sendiri. Oleh itu, organisasi memerlukan pemimpin yang efektif bagi terus bersaing dan berjaya (Nahavandi, 2015). O'Reilly dan rakan (2010) secara umumnya mengandaikan bahawa pemimpin sesebuah organisasi sangat signifikan dan berkemungkinan memberi impak ke atas prestasi organisasi yang diterajui kerana

pemimpin yang efektif akan memastikan organisasi yang dipimpinnya akan mencapai kejayaan (Schein, 2010).

Salah satu strategi untuk meningkatkan prestasi organisasi adalah dengan mengenal pasti gaya kepimpinan seseorang pemimpin dan cuba untuk memadankan dengan organisasi (Obiwuru, Okwu, Akpa dan Nwankwere, 2011; Osabiya dan Ikenga, 2015). Perbezaan gaya kepimpinan sama ada transformasional atau transaksional mungkin akan memberi kesan kepada keberkesanan dan prestasi organisasi (Nanjundeswaraswamy dan Swamy, 2014). Kajian telah menunjukkan, bahawa pemimpin transformasional lebih efektif berbanding dengan pemimpin transaksional (Breevaart dan rakan, 2014). Walau bagaimanapun gaya kepimpinan transformasional dan transaksional tidak boleh dilihat daripada pendekatan yang berlawanan untuk menjadikannya boleh dilaksanakan (Hamilton, 2010; Kumar, 2014). Hal ini kerana, kepimpinan transformasional dibangunkan berdasarkan kepada kepimpinan transaksional (Robbin dan Coulter, 2012). Phipps dan Prieto (2011) juga menyatakan kepimpinan transformasional boleh menyumbang kepada kesan kepimpinan transaksional manakala kepimpinan transaksional tidak boleh menggantikan peranan kepimpinan transformasional. Namun begitu, pemimpin boleh menggunakan kedua-dua gaya berdasarkan situasi seperti yang dicadangkan dalam teori kontingensi (Amanchukwu, Stanley dan Ololube, 2015; Clarke, 2013).

2.5 Teori Asas Kerangka Kajian

Bahagian ini akan membincangkan teori-teori yang menjadi teras kepada pembangunan kerangka konseptual kajian. Kerangka konseptual merupakan satu model yang

menggambarkan konsep ke arah pembentukan sesuatu kejadian. Kerangka konseptual yang telah menjalani siri-siri ujian yang boleh dibangunkan ke arah model praktikal yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkenaan. Merujuk kepada kenyataan Jonker dan Pennink (2010), telah mendefinisikan teori sebagai usaha bersistematik untuk memahami perkara yang berlaku di dunia ini. Maka, teori yang mendukung kajian ini akan mengenal pasti pemboleh-pemboleh ubah dan hubungan sesama mereka dalam keadaan iaitu hipotesis yang dibangunkan diuji didapati sahih dan terbukti secara empirikal. Teori ini juga akan menunjukkan perhubungan antara pemboleh ubah dalam kerangka konsep kajian ini. Memetik kenyataan Jonker dan Pennink (2010) juga, tanpa teori sesuatu kerangka konsep bersifat tiada arah kerana tidak mampu menerang dan meramal sesuatu fenomena dengan lebih awal. Hasilnya, kajian tersebut tidak dapat merumuskan sesuatu dapatan kajian secara empirikal disebabkan tiada asas yang mendukungi peraturan atau logik tentang sesuatu fenomena yang dikaji. Maka, kajian ini mendapati perlunya teori-teori untuk mendukung kerangka kajian yang dibangunkan bagi menyokong hubungan dan peraturan yang diramal. Oleh itu, kajian ini memperkenalkan kerangka kajiannya sendiri dan akan dibincangkan pada bab seterusnya. Kerangka kajian ini dibangunkan untuk menunjukkan secara mudah realiti yang kemudiannya cuba disahkan dan ditafsir melalui statistik. Kerangka kajian yang dibangunkan akan menerangkan interaksi antara persepsi asas kajian dengan teori-teori yang didokong. Interaksi tersebut akan dijelaskan melalui proses penerangan dan pengesahan antara realiti-persepsi dengan teori-teori dokongan. Oleh itu, kerangka kajian ini mempunyai teori yang dapat mendukungnya iaitu Teori Berasaskan Sumber dan juga Teori Kontigensi. Perbincangan mengenai cara-cara teori-teori ini dapat menjadi asas kepada pengesahan model adalah seperti berikut:

2.5.1 Teori Berasaskan Sumber

Teori berasaskan sumber merupakan kerangka kajian yang mempunyai pengaruh yang kuat bagi memahami kelebihan persaingan yang dimiliki oleh organisasi dan mengekalkan kelebihan tersebut berbanding dengan organisasi lain (Eloranta dan Turunen, 2015; El Shafeey dan Trott, 2014; Mahdi, Almsafir dan Yao, 2011). Pengekalan kelebihan persaingan sesuatu organisasi bergantung kepada sumber dan keupayaan yang dimiliki seperti bernilai, luar biasa, tersendiri dan organisasi (Othman, Arshad, Aris dan Arif, 2015). Menurut Almarri dan Gardiner (2014) dan Bertram (2016) asas teori ini menekankan kekuatan dalaman organisasi sebagai kelebihan persaingan dengan menggunakan aset organisasi, kemahiran, keupayaan dan pengetahuan.

Teori ini mengandaikan bahawa organisasi mempunyai sejumlah sumber dan sumber tersebut adalah pelbagai yang boleh diagihkan di dalam organisasi (Ismail, Rose, Uli, Abdullah, 2012; Kabue dan Kilika, 2016). Maka berasaskan andaian iaitu sumber dimiliki oleh organisasi bernilai, luar biasa, sukar diganti dan sukar untuk ditiru akan memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi. Teori berasaskan sumber memperoleh kelebihan persaingan melalui kekuatan sumber dalaman organisasi dan sumber ini merupakan input kepada proses pengeluaran barangan dan perkhidmatan (Hitt, Ireland dan Hoskisson, 2016). Penyelidik telah mengklasifikasikan sumber ini kepada beberapa kategori. Antaranya Zangiski, de Lima, da Costa (2013) menggunakan a) sumber nyata, b) sumber pengetahuan, kemahiran dan pengalaman, c) sumber prosedur dan sistem, d) sumber nilai dan budaya, e) sumber rangkaian atau jaringan dan f) sumber yang mempunyai potensi sebagai keupayaan dinamik. Rose, Abdullah dan Ismad (2010) mengenal pasti tiga jenis sumber iaitu sumber nyata, sumber tidak nyata

dan keupayaan. Sumber nyata ini meliputi sumber kewangan, organisasi, sumber fizikal dan teknologi. Sementara itu sumber tidak nyata ialah modal insan, inovasi dan nama baik organisasi.

Teori berasaskan sumber menggabungkan sumber yang unik seperti modal insan, sumber fizikal dan sumber organisasi dalam organisasi bagi memperoleh kelebihan persaingan (Wang, 2014). Aplikasi teori berasaskan sumber turut dikaji antaranya Sadikoglu dan Olcay (2014), yang mengkaji secara khusus mengenai kewujudan hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh dan prestasi mengikut perspektif teori berasaskan sumber. Hasil daripada kajiannya mendapati bahawa pelaksanaan pengurusan kualiti telah menjana kecekapan istimewa yang akhirnya mempengaruhi peningkatan prestasi yang dicerminkan melalui hasil kewangan. Dalam sektor awam lebih menumpukan kepada memaksimumkan prestasi dengan menumpukan kepada sumber dalaman organisasi (Preuss dan Walker, 2011). Muhammad dan Abdullah (2016) menyokong pendapat ini bahawa tumpuan kepada sumber dalaman organisasi mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi kerana pengaruh tindakan individu dalam pelbagai peringkat dalam organisasi sektor awam. Maka strategi sektor awam perlu menekankan sumber dalaman organisasi untuk meningkatkan prestasi organisasi dan bersesuaian dengan Barney (2015) yang menumpukan kepada sumber dalaman organisasi untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Walaupun begitu, teori berasaskan sumber juga mempunyai kelemahan dan halangan yang telah digariskan beberapa penyelidik yang lain. Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, Chiva-Gómez dan Gutiérrez-Gracia (2013) menyatakan bahawa hanya beberapa

penyelidikan secara empirikal sahaja yang dijalankan tentang kewujudan teori berasaskan sumber, disebabkan oleh kesukaran untuk mengenal pasti dan mengukur pemboleh ubah sumber dan keupayaan iaitu khusus kepada industri dalam kajian tertentu sahaja. Teori berasaskan sumber tidak melihat kepada persekitaran yang kompetitif yang merupakan langkah ke belakang kepada organisasi untuk bersaing (Barreto, 2010). Teori berasaskan sumber ini mempunyai kelemahan yang tertentu kerana teori ini hanya menekankan kepada kekuatan dalaman organisasi tetapi tidak mengenal pasti persekitaran luaran yang turut memberi kesan kepada prestasi organisasi. De Pablos dan Garaña (2015) menerangkan bahawa organisasi perlu berintegrasi, membangun dan mengatur semula keupayaan dalaman dan luaran organisasi untuk menghadapi perubahan persekitaran organisasi.

Teori ini adalah berdasarkan sumber dalaman organisasi. Sumber ini meliputi sumber nyata, sumber tidak nyata dan keupayaan yang terdapat di dalam organisasi. Oleh itu, kajian ini akan menumpukan kepada sumber tidak nyata dan keupayaan kerana aspek ini merupakan kelebihan persaingan yang dimiliki oleh organisasi dan sukar untuk ditiru dan ditukar ganti dengan sumber yang lain. Sumber ini terdapat dalam organisasi yang merupakan amalan operasi perkhidmatan (amalan kepimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan) dan gaya kepimpinan.

Menurut Kumar, Jones, Venkatesan dan Leone (2011), sumber dan keupayaan saling bergantung antara satu sama lain iaitu keupayaan merupakan pelengkap atau penyambung yang membawa sumber bersama-sama dan membolehkan aspek ini bergerak selari untuk mewujudkan kelebihan kepada organisasi. Keupayaan memberikan

organisasi kelebihan persaingan di persekitaran kerana hal ini sukar untuk ditiru, sebaliknya sumber boleh ditiru oleh organisasi yang lain yang menyukarkan organisasi untuk mengekalkan kelebihan yang dimiliki oleh organisasi (Turulja dan Bajgorić, 2016). Oleh itu, organisasi memerlukan keupayaan kerana ini memberi kelebihan kepada organisasi untuk bersaing dalam persekitaran.

Teori berasaskan sumber ini sesuai digunakan dalam kajian ini berdasarkan terdapat kekurangan kajian empirikal dalam bidang amalan operasi yang melihat sumber ini sebagai proses untuk mencapai kelebihan persaingan (Drnevich dan Kriauciunas, 2011; Jommi, Otto, Armeni dan De Luca, 2012). Menurut Slack (2015) teori berasaskan sumber merupakan sumber yang penting kepada amalan operasi tetapi tidak diintegrasikan dengan strategi operasi. Kajian ini menggunakan amalan operasi perkhidmatan, gaya kepimpinan sebagai sumber dan keupayaan untuk meningkatkan prestasi seterusnya memberi kelebihan persaingan kepada organisasi. Oleh itu, keberkesanan organisasi menggunakan sumber dan keupayaan yang ada dalam organisasi akan dapat memperbaiki kelemahan prestasi sesebuah organisasi.

2.5.2 Teori Kontingensi Sebagai Teori Sokongan

Teori kontingensi yang mula diperkenalkan oleh Lawrence dan Lorsch (1967) dan kemudiannya diguna pakai oleh Kast dan Rosenzweig (1973) yang menyatakan bahawa tiada satu cara yang terbaik untuk mencapai dan perlu sepadan dengan faktor organisasi dan persekitaran untuk memperoleh prestasi yang baik bagi sesebuah organisasi. Menurut Schoonhoven (1981), teori ini kelihatan sebagai penggabungan kerangka kerja

umum, dan menjadi antara yang terpenting dalam kalangan teori organisasi moden (Akonkwa, 2013).

Teori kontingensi merupakan suatu teori yang sesuai diguna pakai dalam kajian yang berkaitan reka bentuk, perancangan, prestasi dan kelakuan organisasi serta kajian yang berkaitan pengurusan strategik (Zenita, Sari, Anugerah dan Said, 2015). Teori kontingensi menunjukkan bahawa kepadanan ciri-ciri organisasi (teknologi, saiz organisasi dan strategi) dengan komponen kontingensi yang menggambarkan situasi organisasi akan memacu ke arah peningkatan prestasi organisasi (Harper, 2015). Weibel, Rost dan Osterloh (2010) menyatakan pemboleh ubah kontingensi yang terkandung dalam kajian-kajian sebelum ini berasaskan kontingensi berkenaan sistem kawalan pengurusan terdiri daripada persekitaran, teknologi, saiz, struktur, strategi dan budaya tempatan. Smith dan Lewis (2011) pula menyatakan kelazimannya pendekatan kontingensi merupakan cadangan bahawa prestasi berpadanan atau sesuai dengan beberapa faktor, iaitu: struktur, warga, teknologi, strategi dan budaya.

Prinsip-prinsip umum dari perspektif kontingensi adalah seperti berikut (Moorthy, Mohamed, Gopalan dan San, 2011):

- (1) tiada satu cara yang terbaik untuk mengurus (Cummings dan Worley, 2014).
- (2) Walau apa-apa cara pun pengurusan tidak sama keberkesanannya (Cummings dan Worley, 2014),
- (3) Cara terbaik untuk mengurus bergantung kepada keadaan persekitaran sesebuah organisasi (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy dan Kilic, 2010; Cummings dan Worley, 2014; Daft, 2012).

Dari perspektif kontingensi, faktor gaya kepimpinan ialah pemboleh ubah yang berkemungkinan akan mempengaruhi prestasi organisasi. Secara khususnya dalam konteks kajian ini pemboleh ubah tidak bersandar ialah pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan, pemboleh ubah moderasi ialah gaya kepimpinan manakala pemboleh ubah bersandar ialah prestasi Tentera Darat. Menurut teori kontingensi, prestasi atau keberkesanan sesebuah organisasi bergantung cara-cara sesebuah organisasi berjaya mengurus faktor-faktor kontingensinya dan dalam kajian ini hal itu merujuk kepada pemboleh-pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan dan gaya kepimpinan.

Asasnya, pendekatan kontingensi menyatakan bahawa kesan sesuatu pemboleh ubah (X) ke atas pemboleh ubah yang lain (Y) bergantung kepada pemboleh ubah ketiga (W) (Donaldson, Qiu dan Luo, 2013). Kajian ini mengaplikasikan teori kontingensi untuk melihat hubungan antara kepadanan amalan operasi perkhidmatan dan gaya kepimpinan terhadap prestasi tentera. Dalam mengaplikasikan pendekatan kontingensi ke atas kajian ini, diandaikan pemboleh ubah X adalah amalan operasi perkhidmatan, pemboleh ubah Y adalah prestasi tentera, manakala pemboleh ubah W ialah gaya kepimpinan. Anisimova dan Mavondo (2010), mengenal pasti 6 Jenis kepadanan iaitu a) kepadanan sebagai mediasi b) kepadanan sebagai moderasi c) kepadanan sebagai *matching* d) kepadanan sebagai *gestalts* e) kepadanan sebagai *profile deviation* dan f) kepadanan sebagai *covariation*. Anisimova dan Mavondo (2010) menyatakan bahawa kepadanan sebagai moderasi ialah apabila interaksi wujud antara dua pemboleh ubah dalam menentukan pemboleh ubah ketiga yang selalunya ialah prestasi. Dengan maksud lain ialah kesan moderasi wujud sekiranya pemboleh ubah peramal mempunyai kesan yang

berbeza ke atas pemboleh ubah bersandar bergantung tahap pemboleh ubah yang ketiga (Anisimova dan Mavondo, 2010; Scott dan Davis, 2015). Kesan moderasi pemboleh ubah W (gaya kepimpinan) ke atas pemboleh ubah X (amalan operasi perkhidmatan) dan pemboleh ubah Y (prestasi tentera) adalah sama dengan kesan interaksi (X.W). Oleh itu, kajian ini akan menggunakan kepadanan (*fit*) sebagai moderasi untuk mengkaji kesan moderasi gaya kepimpinan terhadap hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi tentera.

Beberapa pengkaji terdahulu seperti Halipah (2010), Saad, Ghani dan Ahmad (2014) dan Shuhymee (2010) juga telah menumpukan kajian mereka menggunakan teori kontigensi bagi mengkaji pengaruh penyederhana dalam kajian mereka. Kesan pengaruh moderasi selalunya berurusan dengan situasi yang tidak menentu seperti berlakunya perubahan dalam industri, persaingan yang kuat dalam pasaran dan sumber-sumber yang berlebihan dalam persekitaran (Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle, 2011; Zheng, Yang dan McLean, 2010). Oleh itu, teori kontigensi telah digunakan dalam kajian ini sebagai teori sokongan bagi mengkaji kesan atau pengaruh pemboleh ubah moderasi yang terdiri daripada dimensi gaya kepimpinan.

Oleh itu, berdasarkan teori kontigensi dan rujukan literatur-literatur kajian terdahulu penyelidik merumuskan faktor dalaman seperti gaya kepimpinan dijangkakan mempunyai kuasa untuk memberi tekanan dan kesan ke atas hubungan di antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi ATM. Rentetan itu, teori kontigensi digunakan sebagai teori sokongan kepada teori berasas sumber.

2.6 Jurang Ilmu Kajian

Berdasarkan tinjauan literatur terhadap kajian-kajian lepas, Jadual 2.5 menunjukkan pengisian jurang ilmu oleh kajian ini.

Jadual 2.5

Jurang Ilmu Yang Diisi Oleh Kajian Ini

Jurang Ilmu	
Kajian-Kajian Lepas	Kajian Semasa
Kajian banyak dibuat dalam sektor pembuatan (Asree, Zain dan Rizal Razalli, 2010), ada juga dalam sektor perkhidmatan tetapi menjurus kepada orientasi pelanggan (Razalli, 2013)	Kajian amalan operasi dalam sektor perkhidmatan mempunyai ruang yang luas untuk dilakukan kajian dengan melihat pengaruhnya kepada prestasi sektor perkhidmatan tentera terutama amalan kepimpinan bukan bersifat perniagaan dan arahan dari atas ke bawah seperti dalam ketenteraan.
Kebanyakan kajian empirikal yang dilakukan mengenai hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi banyak dilakukan di negara barat seperti Amerika dan Eropah. Antara kajian berkaitan ialah Duggirala, Kambhatla, Polavarapu dan Garg (2011), Smith (2013) dan Uwizeyemungu dan Raymond (2011).	Di Malaysia sendiri ada kajian dalam bidang perhotelan (Razalli, 2013) dan pihak berkuasa tempatan (Razli, 2011) dan masih tidak ada dalam sektor ketenteraan.
Amat kurang kajian yang dilakukan menggunakan pemboleh ubah moderasi terutamanya gaya kepimpinan sebagai pemboleh ubah moderasi hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi dalam satu kajian.	Untuk melihat adakah gaya kepimpinan mengganggu prestasi, meningkatkan prestasi . Berkurangan atau tetap sama. Belum ada teori yang menjelaskan keadaan itu.

Berdasarkan jurang ilmu yang dinyatakan dalam Jadual 2.5, kajian ini akan berusaha memenuhi jurang kajian dengan melihat pengaruh amalan operasi perkhidmatan terhadap prestasi sektor perkhidmatan tentera terutama amalan kepimpinan bukan bersifat perniagaan dan arahan dari atas ke bawah seperti dalam ketenteraan. Di samping itu juga lihat samada gaya kepimpinan mengganggu prestasi atau sebaliknya.

2.7 Rumusan Bab

Bab ini telah membincangkan amalan-amalan dalam operasi perkhidmatan, gaya kepimpinan dan prestasi yang bersesuaian dengan kajian ini. Amalan operasi perkhidmatan ini merupakan amalan pengurusan yang diamalkan serta meliputi amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi dan amalan reka bentuk dan sistem penyampaian. Selain itu, kajian literatur juga mencadangkan pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan dalam memoderasi hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi.



BAB TIGA

KERANGKA TEORI DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

3.1 Pengenalan

Kerangka kajian merupakan gambaran hubungan antara pemboleh-pemboleh ubah yang berkaitan dalam memberikan penerangan kepada permasalahan kajian (Sekaran dan Bougie, 2011). Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2013) menjelaskan amalan operasi perkhidmatan berperanan untuk mewujudkan nilai kepada pelanggan daripada segi kos, kualiti, harga, penyampaian yang lancar dan masa yang tepat serta memberi kelebihan persaingan kepada organisasi (Arias Aranda, 2003) dalam Idris, Hassan, Rahman dan Hamid (2014).

Kajian ini akan menumpukan kepada amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh sektor awam khususnya tentera dan cara-cara amalan ini memberi pengaruh kepada prestasi tentera. Oleh yang demikian, penekanan kepada amalan operasi perkhidmatan bertujuan untuk membaiki prestasi perkhidmatan perlu dilakukan oleh organisasi untuk memberi nilai kepada pelanggan seterusnya menyumbang kepada kelebihan persaingan.

Leitão dan Franco (2010); Shahbaz, Javed, Dar dan Sattar (2014); Taticchi, Tonelli dan Cagnazzo (2010) menyatakan terdapat banyak pendekatan yang digunakan dalam mengukur prestasi sama ada dengan menggunakan pengukuran kewangan dan bukan kewangan termasuk juga pengukuran yang menggunakan dimensi ekonomi, keberkesanan dan kecekapan terhadap prestasi organisasi (Hooks, Tooley dan Basnan, 2012; Tooley, Hooks dan Basnan, 2012).

Dalam organisasi perkhidmatan prestasi dilihat daripada aspek prestasi organisasi dan prestasi pekerja seperti kualiti perkhidmatan, ketepatan penyampaian perkhidmatan, integriti profesional, kepuasan pelanggan, dan rungutan pelanggan (Chiang dan Hsieh, 2012; Anwar, 2015; Raymond, Bergeron dan Croteau, 2013; Kumar, Tat Kee dan Charles, 2010).

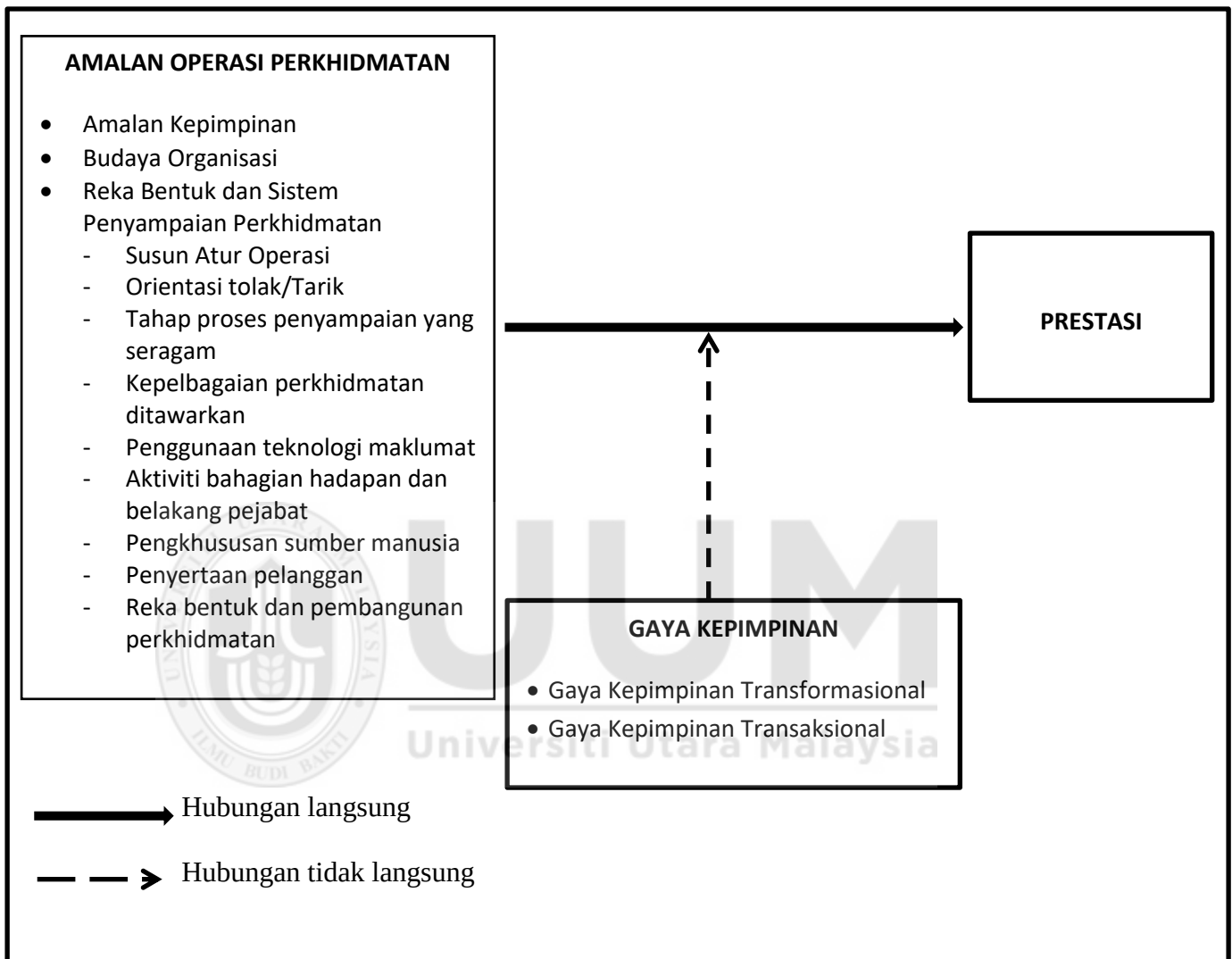
Berdasarkan ulasan karya dalam bab ini, terdapat tiga pemboleh ubah utama yang dikaji. Pemboleh ubah ini ialah amalan operasi perkhidmatan, gaya kepimpinan dan prestasi seperti dalam Rajah 3.1. Prestasi ini bergantung kepada amalan operasi perkhidmatan yang dilaksanakan dalam organisasi kajian dan moderasi hubungan ini ialah gaya kepimpinan. Berdasarkan teori berasaskan sumber prestasi dipengaruhi oleh sumber dan keupayaan dalaman yang dimiliki oleh organisasi (Othman, Arshad, Aris dan Arif, 2015; Wang, 2014). Oleh itu, amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan iaitu (amalan kepimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan) akan meningkatkan prestasi. Sehubungan dengan itu, prestasi dijangka akan dipengaruhi oleh amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi.

Teori berasaskan sumber menyatakan bahawa input modal insan seperti sikap, tingkah laku dan kepintaran adalah penting dalam menentukan prestasi sesebuah organisasi (Bartocho, 2016; Noerchoidah dan Eliyana, 2015). Modal insan ini merupakan salah satu keupayaan organisasi yang terpenting sebagai aset strategik kepada organisasi (Adelman, 2010; Fulmer dan Ployhart, 2013; Gabčánová, 2011) dan menyumbang kepada kelebihan persaingan kepada organisasi (Djurica, Djurica dan Janicic, 2014; Greenwood, Mandeville, Will, Wood dan Zelano, 2013). Teori kontingensi dijadikan

asas kajian bagi memeriksa pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan sebagaimana yang dicadangkan oleh Ahmad (2010), Azizi (2010) dan Saltson (2015). Oleh itu, gaya kepimpinan merupakan aspek yang penting dalam organisasi perkhidmatan dengan melengkapkan modal insan dengan kemahiran dan pengetahuan bagi memudahkan mereka berinteraksi dengan pelanggan secara lebih berkesan.

Glynn dan rakan, (2003) menyatakan pemboleh ubah moderasi tidak banyak dilakukan dalam kajian amalan operasi dan prestasi dalam satu kajian. Sementara itu Zakaria dan rakan (2016) menyatakan kebanyakan kajian amalan operasi dan prestasi hanya menggunakan faktor luaran sebagai moderasi tetapi faktor dalaman kurang dilakukan kajian. Lantaran itu, gaya kepimpinan dikonsepskan sebagai mempunyai pengaruh moderasi dalam hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Rumusan ini berdasarkan hujahan dan penyelidikan yang dilakukan oleh Al Bourini, Abu-Rumman dan Alhadid (2015) yang menggunakan gaya kepimpinan sebagai moderasi dalam kajian mereka.

Rajah 3.1 menunjukkan model teoritikal bagi kajian ini. Model ini menunjukkan amalan operasi perkhidmatan yang terdiri daripada amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan yang berhubung dengan prestasi. Perhubungan ini berdasarkan teori berasaskan sumber yang mana prestasi dipengaruhi oleh sumber dan keupayaan dalaman sesebuah organisasi. Prestasi dapat diperbaiki dengan menggembeleng sumber yang ada dalam organisasi sebaik mungkin berbanding dengan pesaing dalam persekitaran. Manakala teori kontingensi pula diguna untuk memeriksa pengaruh pemboleh ubah moderasi terhadap prestasi.



Rajah 3.1

Model Kajian Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi. Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan

Sumber: Diadaptasikan daripada Coughland dan Harbinson (1998/1999)

Dari perspektif kontingensi, faktor gaya kepimpinan ialah pemboleh ubah yang berkemungkinan akan mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Menurut teori kontingensi, prestasi atau keberkesanan sesebuah organisasi bergantung bagaimana

sesebuah organisasi berjaya mengurus faktor-faktor kontingensinya dan dalam kajian ini merujuk kepada pemboleh ubah gaya kepimpinan.

Rumusannya, kerangka konsep kajian ini ialah gabungan aspek amalan operasi perkhidmatan, gaya kepimpinan dan prestasi untuk memberi pengaruh kepada pelaksanaan amalan operasi perkhidmatan dalam organisasi. Begitu juga dengan gaya kepimpinan yang perlu ditekankan dan dibangunkan dalam organisasi bagi menentukan hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi tentera yang dikaji.

3.2 Pembangunan Hipotesis

Hipotesis dibangunkan bertujuan untuk menjawab secara khusus persoalan kajian yang dikemukakan dalam kajian ini dan setiap hipotesis kajian ini melihat hubungan langsung dan tidak langsung seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3.1. Hubungan utama kajian ini yang akan diuji antaranya (1) amalan operasi perkhidmatan dan prestasi (2) amalan operasi perkhidmatan dan prestasi dengan pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan.

Amalan operasi perkhidmatan mengandungi tiga dimensi iaitu amalan kepimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan. Dimensi ini adalah sumber dalaman organisasi yang merupakan amalan yang dilaksanakan dalam organisasi.

3.2.1 Amalan Operasi Perkhidmatan dan Prestasi Organisasi

Hasil kajian-kajian yang lepas menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi (Cheng dan Choy, 2013; Duarte dan

rakan, 2011; Jaafreh dan Al-abadallat, 2012; Sadikoglu dan Olcay, 2014; Talib, Rahman dan Qureshi, 2010). Namun begitu, hubungan ini akan dikaji sekali lagi memandangkan dapatan kajian terdahulu menunjukkan hubungan yang tidak konsisten. Pemboleh ubah moderasi telah dicadangkan oleh Andersson, Cuervo-Cazurra dan Nielsen (2014), Chin, Hamid, Rasli dan Dawie (2012) dan Rea dan Parker (2014) dalam meneliti hubungan ini agar menggunakan faktor dalaman organisasi agar ia lebih jelas dan tepat bagi menggambarkan perhubungan yang sebenar antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut (Adeleke, Bahaudin dan Kamaruddeen, 2016; Aktaş, Çiçek dan Kıyak, 2011; Yu dan Zhang, 2010).

Dimensi kajian ini didapati daripada model pengurusan perkhidmatan yang telah dikaji oleh penyelidik seperti Al Bourini, Abu-Rumman dan Alhadid (2015); Duarte dan rakan (2011); Razli (2011); Zakaria dan rakan (2016) telah mendapati bahawa terdapat hubungan langsung antara aspek amalan pengurusan perkhidmatan iaitu amalan kepimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan dengan prestasi organisasi. Angelova dan Zekiri (2011); Basir, Modding, Kamase dan Hasan (2015); Liang, Tseng dan Lee (2010) dalam kajian mereka mendapati orientasi perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Kajian oleh Razalli dan rakan (2013); Razli (2011); Zakaria dan rakan (2016) mendapati bahawa amalan operasi perkhidmatan mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi organisasi.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Hurduzeu, (2015), Karamat (2013), Koech dan Namusonge (2012) mendapati bahawa kepimpinan mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap prestasi organisasi. Dapatan kajian tersebut juga disokong oleh Danişman, Tosuntaş dan Karadağ (2015), Karamat (2013), Madu (2012) yang mendapati bahawa amalan kepimpinan mempunyai kesan yang signifikan kepada prestasi organisasi dari segi peningkatan keuntungan kasar syarikat. Begitu juga dalam sektor awam, peranan pemimpin signifikan dalam mengurus penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan (Muchiri, Cooksey dan Walumbwa, 2012; Orazi, Turrini dan Valotti, 2013; Phipps dan Burbach, 2010). Selari dengan dapatan ini juga, kajian lain turut mendapati bahawa kepimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi organisasi (Keskes, 2014; Özer dan Tınaztepe, 2014; Wang, Sui, Luthans, Wang dan Wu, 2014).

Sementara itu kajian mendapati kepimpinan mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi, pengurus dan pekerja (Carter dan rakan, 2013; Iqbal, Anwar dan Haider, 2015; Tsai, 2011), mempunyai hubungan dengan prestasi pekerja (Mohammed, Yusuf, Sanni, Ifeyinwa, Bature dan Kazeem, 2014; Osabiya dan Ikenga, 2015; Suresh dan Prabhu, 2012), mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi pekerja (Anyango, 2015; Rasool, Arfeen, Mothi dan Aslam, 2015) dan mempunyai hubungan yang positif dengan inovasi dan keberkesanan organisasi dalam sektor awam (Giannopoulou, 2011; Yulk dan Mahsud, 2010).

Selain itu, kajian yang dilakukan terhadap budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi (Asree dan rakan, 2010; Shahzad dan rakan, 2012; Sharma dan Sharma, 2010; Sokro, 2012; Tuan, 2010). Manakala kajian oleh Latif dan Ullah (2016) dan Lunenburg (2011) yang menjelaskan bahawa budaya organisasi

memberi kesan yang signifikan kepada keunggulan perkhidmatan kerana budaya membolehkan setiap anggota dalam organisasi menghayati visi dan matlamat organisasi serta mengintegrasikan kesemua fungsi dalam organisasi dalam proses penyampaian perkhidmatan dan seterusnya meningkatkan kualiti perkhidmatan yang diberikan. Sementara itu, kajian mendapati bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan dari aspek perkhidmatan dan kualiti perkhidmatan yang diberikan (Dukic dan Kijevcanin, 2012; Givarian, Sainani, Garobani dan Sainani, 2013; Seo, 2012). Sebaliknya Chatman, Caldwell, O'Reilly dan Doerr (2014), Golafzani dan Chirani (2016), Yesil dan Kaya (2013) mendapati budaya organisasi mempunyai hubungan negatif yang kuat terhadap prestasi kewangan organisasi.

Berman, Pallas, Smith, Curry dan Bradley (2011); Lee, Kim dan Kim (2014); Razli (2011) menyatakan dalam kajian yang lepas reka bentuk dan sistem penyampaian mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi. Menurut Sampson (2012), Teixeira, Patrício, Nunes, Nóbrega, Fisk dan Constantine (2012) reka bentuk perkhidmatan ialah isu strategik dan penting kerana reka bentuk membolehkan organisasi menukar strategi kepada operasi. Tambahan pula, keberkesanan strategi operasi bergantung kepada pilihan reka bentuk yang betul (Foster, Punjaisri dan Cheng, 2010; Ponsignon dan rakan, 2011). Chen, Yu-Chih Liu, Shin Sheu dan Yang (2012), Vázquez-Casielles, Suárez Álvarez dan Díaz Martín (2010) pula menyatakan reka bentuk yang baik dapat memastikan perkhidmatan dan proses penyampaian yang diterima oleh pelanggan berkualiti dan seterusnya memberi kepuasan kepada pelanggan (Kiran dan Diljit, 2011; Namkung dan Jang, 2010). Pernyataan ini disokong oleh den Hertog, van der Aa dan de

Jong (2010), He, Sun, Lai dan Chen (2015) dan Ullah (2014) yang menyatakan reka bentuk yang baik akan meningkatkan perniagaan dan mengekalkan organisasi untuk bersaing dalam pasaran. Hal ini adalah penting bagi pihak organisasi perkhidmatan memberikan penekanan kepada reka bentuk sistem yang dapat memberikan perkhidmatan kepada pelanggan (Gebauer dan Kowalkowski, 2012; Glushko, 2010). Di samping itu juga perhubungan dan penglibatan pelanggan dalam sistem penyampaian akan memberi kesan kepada keberkesanan dan kecekapan operasi perkhidmatan (Olhager dan Johansson, 2012; Ponsignon dan rakan, 2011; Stewart, Lohar dan Higgins, 2011).

Jayaram dan Xu (2016); Kumar, Batista dan Maull (2011); Liu, Huang dan Lin (2012), mendapati kajian strategi operasi perkhidmatan iaitu reka bentuk dan sistem penyampaian mempunyai hubungan langsung dan signifikan terhadap prestasi organisasi. Hasil kajian beliau mendapati bahawa susun atur fleksibel, orientasi tolak, prosedur standard, penggunaan teknologi, aktiviti hadapan dan belakang pejabat dan pengkhususan sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kewangan. Sementara itu, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penglibatan pelanggan dan pembangunan perkhidmatan baru mempunyai hubungan yang negatif dengan prestasi kewangan.

Berdasarkan dapatan-dapatan kajian lepas maka hipotesis kajian ini ialah:

H1: Amalan operasi perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

Secara lebih khusus hipotesis ini ialah:

H1a(i) : Amalan kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1a(ii) : Amalan budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1a(iii) : Amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

Secara khusus hipotesis ini ialah;

H1b(i) : Jenis susun atur operasi perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1b(ii) : Orientasi tolak/tarik dalam operasi perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1b(iii) : Tahap proses penyampaian perkhidmatan yang standard mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1b(iv) : Kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1b(v) : Penggunaan teknologi maklumat mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1b(vi) : Hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1b(vii) : Pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1b(viii) : Tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

H1b(ix) : Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi

3.2.2 Amalan Operasi Perkhidmatan, Gaya Kepimpinan dan Prestasi Organisasi

Kajian empirikal telah menunjukkan bahawa amalan operasi perkhidmatan memberi pengaruh kepada prestasi organisasi (Al Bourini dan rakan, 2015; Duarte, 2011; Keshavarz dan Ali, 2015; Razalli dan rakan 2013; Yu, 2011).

Ojokuku, Odetayo dan Sajuyigbe (2012) telah menyiasat kesan gaya kepimpinan kepada prestasi organisasi dalam bank Nigeria. Hasil kajian ini menunjukkan, bahawa terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan dan prestasi organisasi. Dapatan kajian ini

menunjukkan bahawa gaya kepimpinan mempunyai kedua-dua kesan iaitu positif dan negatif kepada prestasi organisasi. Kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasi membenarkan pekerja mempunyai semangat kekitaan, menjalankan tanggungjawab yang lebih tinggi dengan sedikit pengawasan dan pengikut dibantu untuk mencapai visi dan keperluan mereka meningkatkan kecekapan organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi ialah yang terbaik bagi pengurusan bank Nigeria.

Didapati kajian lepas, telah membuktikan peranan pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional sebagai pemboleh ubah moderasi (Ahmad, 2010; Buisman, 2009; Ghani, 2000; Koh dan rakan, 1995; Sauers dan rakan, 2005). Kajian Buisman (2009) melibatkan 254 orang responden di syarikat penerbangan Belanda mendapati gaya kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh penting dalam hubungan antara tugas, hubungan, proses konflik dengan kepuasan pekerja. Didapati keputusan ini selari dengan hasil dapatan kajian Sauers dan rakan (2005) yang turut mendapati gaya kepimpinan transformasional telah mempengaruhi hubungan antara menilai kualiti keputusan, penerimaan, kreativiti, kesan pada semangat pasukan dan kepuasan pekerja bawahan dalam proses membuat keputusan. Seterusnya, hasil kajian Ghani (2000) turut mengesahkan pengaruh gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan antara pengaruh tingkah laku etika terhadap tingkah laku etika subordinat.

Selain memberi kesan secara langsung kepada prestasi, gaya kepimpinan transaksional juga telah bertindak sebagai moderasi (Koh dan rakan, 1995; Sauers dan rakan, 2005) ke atas hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah

bersandar (Holmbeck, 1997). Buisman (2009) telah mengesahkan peranan tersebut apabila mendapati gaya kepimpinan transaksional telah memoderasikan hubungan antara konflik tugas, konflik hubungan dan proses konflik dengan kepuasan pekerja di syarikat penerbangan Belanda.

Al Bourini dan rakan (2015) mendapati kesan yang positif dan interaktif yang positif ke atas amalan kepimpinan dan prestasi organisasi oleh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan. Secara khususnya pemboleh ubah moderasi itu merangkumi gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional.

Penemuan daripada banyak kajian menunjukkan kesan yang ketara daripada kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja orang bawahan (Antonakis dan rakan, 2003; Avolio dan Bass, 2004; Bass dan Avolio, 1994; Griffith, 2004; Wiratmadja, Govindaraju dan Rahyuda, 2008). Kajian mereka telah menunjukkan bahawa kepuasan kerja mempunyai kesan penting ke atas produktiviti, kecekapan organisasi, hubungan kakitangan, perolehan, prestasi organisasi dan ketidakhadiran (Chen, 2006; Koustelios, 2001; Okpara, Squillace dan Erondy, 2005; Oshagbemi, 2003; Schroder, 2008).

Devi (2016); Fernandes dan Awamleh (2011); Tahir (2015) menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dan komitmen, kepuasan pengikut dan prestasi organisasi. Hamilton (2010); McCleskey (2014); Odumeru dan Ogbonna (2013) turut berkongsi pandangan yang sama bahawa kepimpinan transformasional adalah lebih berkesan daripada kepimpinan transaksional untuk penambahbaikan organisasi. Samad (2012) berpendapat bahawa gaya penyertaan

lebih produktif dalam mana-mana budaya dan persekitaran. Amanchukwu, Stanley dan Ololube (2015); Mah'd Alloubani, Almatari dan Almukhtar (2014) menyimpulkan bahawa tidak ada gaya kepimpinan terbaik dalam semua keadaan dan hal ini adalah sukar untuk menentukan gaya kepimpinan yang terbaik untuk prestasi organisasi.

Tahir (2015) menjalankan satu penyiasatan, yang bertujuan untuk mengetahui sama ada gaya kepimpinan mempengaruhi prestasi sektor korporat di Pakistan. Beliau menyatakan hasil dari kajian mendapati bahawa kedua-dua gaya mempunyai kesan yang besar ke atas prestasi organisasi. Walau bagaimanapun beliau mendapati gaya kepimpinan transformasional mempunyai kesan positif yang signifikan ke atas prestasi organisasi, sedangkan gaya kepimpinan transaksional kesan negatif yang ketara kepada prestasi organisasi. Dalam kajian yang lain, Obiwuru, Okwu, Akpa dan Nwankere (2011) menjalankan kajian ke atas perusahaan kecil yang dipilih di Nigeria dengan mengambil kira kesan gaya kepimpinan terhadap prestasi organisasi dan mendapati bahawa gaya kepimpinan transaksional mempunyai kesan positif yang signifikan ke atas prestasi, manakala gaya kepimpinan transformasional mempunyai kesan positif tetapi tidak signifikan terhadap prestasi.

Pradeep dan Prabhu (2011) dalam kajian mereka meninjau hubungan antara gaya kepimpinan yang berkesan dan prestasi pekerja di India. Kajian mereka menunjukkan kepimpinan yang positif dikaitkan dengan prestasi pekerja untuk kedua-dua tingkah laku transformasi dan transaksi ganjaran kontingensi. Satu penyelidikan yang serupa dijalankan oleh Paracha dan rakan (2012), bagi menentukan gaya kepimpinan boleh meningkatkan prestasi pekerja beberapa sekolah terpilih di Pakistan. Kajian

menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transaksional dan transformasional keduanya positif hubungan dengan prestasi pekerja. Walau bagaimanapun, kepimpinan transaksional telah didapati lebih signifikan dengan prestasi pekerja daripada gaya kepimpinan transformasional.

Oleh itu hipotesis kajian ini ialah:

H2: Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan secara signifikan.

Secara khusus hipotesis ini ialah:

H2(a): Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan.

H2(b): Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan.

Secara khusus hipotesis ini ialah:

H2(a)(i): Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(ii): Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(iii): Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(iv): Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(v): Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(vi): Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(vii): Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(viii): Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(ix): Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(x): Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi
dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xi): Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi
dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xii): Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi
dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(xiii): Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi
organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xiv): Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan
prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara
signifikan.

H2(a)(xv): Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi
organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xvi): Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan
prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara
signifikan.

H2(a)(xvii): Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xviii): Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xix): Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xx): Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(xxi): Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xxii): Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xxiii): Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xxiv): Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(xxv): Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xxvi): Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xxvii): Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xxviii): Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(xxix): Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xxx): Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xxxi): Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xxxii): Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(xxxiii): Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan operasi dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xxxiv): Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan operasi dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xxxv): Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan operasi dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xxxvi): Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan operasi dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(xxxvii): Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xxxviii): Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xxxix): Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xli): Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(xlii): Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xxxviii): Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xliii): Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xliv): Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(a)(xlv): Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.

H2(a)(xlvi): Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.

H2(a)(xlvii): Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.

H2(a)(xlviii):Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.

H2(b)(i):Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(ii): Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(iii): Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.

H2(b)(iv):Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(v): Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(vi): Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian paasif secara signifikan.

H2(b)(vii): Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(viii): Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(ix): Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian paasif secara signifikan.

H2(b)(x): Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xi): Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(xii): Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian paasif secara signifikan.

H2(b)(xiii): Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xiv): Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(xv): Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian paasif secara signifikan.

H2(b)(xvi): Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xvii): Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(xviii): Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.

H2(b)(xix): Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xx): Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(xxi): Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.

H2(b)(xxii): Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xxiii): Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(xxiv): Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.

H2(b)(xxv): Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xxvi): Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(xxvii): Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.

H2(b)(xxviii): Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xxix): Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(xxx): Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.

H2(b)(xxxi): Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xxxii): Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)(xxxiii): Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.

H2(b)(xxxiv): Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.

H2(b)(xxxv): Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.

H2(b)xxvi): Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.

3.3 Senarai Ringkas Hipotesis Kajian

Dalam perbincangan telah dihuraikan segala pemboleh ubah bebas, moderasi dan bersandar untuk kajian ini. Setiap pemboleh ubah bebas tersebut akan diuji hubungan dan pengaruhnya secara linear dengan prestasi Tentera Darat. Selanjutnya pula kesemua pemboleh ubah bebas tersebut turut diuji ke atas pemboleh ubah bersandar kajian. Di samping itu juga, kajian turut mempunyai pemboleh ubah moderasi. Peranan pemboleh ubah moderasi tersebut turut diuji dalam setiap pemboleh ubah bebas secara berasingan mahupun bersama.

Oleh itu, bagi mengadili persoalan kajian bagi mendapatkan jawapan ke atas hubungan antara pemboleh ubah tersebut, hipotesis-hipotesis kajian telah dibangunkan. Ujian statistik bakal dijalankan bagi melihat dan memperoleh jawapan bagi menerima atau menolak hipotesis tersebut. Secara ringkasnya ujian-ujian ke atas hipotesis dapat membantu penyelidik memperoleh jawapan bagi menjawab persoalan kajian dan seterusnya mencapai objektif kajian yang telah ditetapkan seperti yang terdapat di Bab Satu. Secara keseluruhannya, hipotesis kajian ini dan hubungannya dengan persoalan dan objektif kajian dapat dilihat di Jadual 3.1

Jadual 3.1

Senarai Hipotesis Kajian dan Hubungannya Dengan Persoalan Dan Objektif Kajian

Hipotesis			Deskriptif	Persoalan Kajian	Objektif Kajian
H1			Amalan operasi perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi	Apakah terdapat hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat?	Menyiasat pengaruh amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan terhadap prestasi Tentera Darat.
	H1a(i)		Amalan kepimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
	H1a(ii)		Amalan budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
	H1a(iii)		Amalan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(i)	Jenis susun atur operasi perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(ii)	Orientasi tolak/tarik dalam operasi perkhidmatan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(iii)	Tahap proses penyampaian perkhidmatan yang standard mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(iv)	Kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(v)	Penggunaan teknologi maklumat mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(vi)	Hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(vii)	Pengkhususan sumber manusia dalam proses penyampaian mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(viii)	Tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		
		H1b(ix)	Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi		

Jadual 3.1 (Sambungan)

H2			Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan secara signifikan.		
	H2(a)		Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan.		
	H2(b)		Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan.		
		H2(a)(i)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.	Adakah gaya kepimpinan sebagai moderasi memainkan peranan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi Tentera Darat?	Mengenal pasti peranan gaya kepimpinan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi Tentera Darat.
		H2(a)(ii)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
		H2(a)(iii)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
		H2(a)(iv)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
		H2(a)(v)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
		H2(a)(vi)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
		H2(a)(vii)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
		H2(a)(viii)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
		H2(a)(ix)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
		H2(a)(x)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		

Jadual 3.1 (Sambungan)

	H2(a)(xi)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xii)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xiii)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
	H2(a)(xiv)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
	H2(a)(xv)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xvi)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xvii)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
	H2(a)(xviii)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
	H2(a)(xix)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xx)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xxi)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
	H2(a)(xxii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		

Jadual 3.1 (Sambungan)

	H2(a)(xxiii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xxiv)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xxv)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
	H2(a)(xxvi)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
	H2(a)(xxvii)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xxviii)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xxix)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
	H2(a)(xxx)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
	H2(a)(xxxi)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xxxii)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xxxiii)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan operasi dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		

Jadual 3.1 (Sambungan)

	H2(a)(xxxiv)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan operasi dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
	H2(a)(xxxv)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan operasi dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xxxvi)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan operasi dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xxxvii)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
	H2(a)(xxxviii)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
	H2(a)(xxxix)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xli)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xlii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		
	H2(a)(xxxviii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
	H2(a)(xliii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
	H2(a)(xliv)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
	H2(a)(xlv)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.		

Jadual 3.1 (Sambungan)

		H2(a)(xlvii)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.		
		H2(a)(xlviii)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.		
		H2(a)(xlviii)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.		
		H2(b)(i)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
		H2(b)(ii)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
		H2(b)(iii)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		
		H2(b)(iv)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
		H2(b)(v)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
		H2(b)(vi)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		
		H2(b)(vii)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
		H2(b)(viii)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		

Jadual 3.1 (Sambungan)

	H2(b)(viii)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(ix)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian paasif secara signifikan.		
	H2(b)(x)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xi)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xii)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian paasif secara signifikan.		
	H2(b)(xiii)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xiv)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xv)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian paasif secara signifikan.		
	H2(b)(xvi)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xvii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xviii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		

Jadual 3.1 (Sambungan)

	H2(b)(xviii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		
	H2(b)(xix)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xx)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xxi)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		
	H2(b)(xxii)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xxiii)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xxiv)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		
	H2(b)(xxv)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xxvi)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xxvii)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		

Jadual 3.1 (Sambungan)

	H2(b)(xxviii)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xxix)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xxx)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		
	H2(b)(xxxi)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xxxii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xxxiii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		
	H2(b)(xxxiv)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.		
	H2(b)(xxxv)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.		
	H2(b)(xxvi)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.		

3.4 Rumusan

Secara ringkasnya bab ini membincangkan kerangka teori dan pembangunan hipotesis.

Berdasarkan teori berasaskan pandangan dan teori kontingensi, sebanyak 96 hipotesis

telah dibangunkan bagi menjawab objektif kajian ini. Hipotesis-hipotesis yang telah dibangunkan ini cuba menjawab hubungan pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Seterusnya kajian ini juga ingin melihat pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan ke atas hubungan antara setiap pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Akhir sekali pengkaji telah menyenarai kesemua hipotesis tersebut dalam bentuk jadual. Bab seterusnya akan menjelaskan metodologi kajian bagi melaksanakan kajian ini.



BAB EMPAT

METODOLOGI KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini menghuraikan reka bentuk kajian, cara kutipan data iaitu populasi, kaedah persampelan serta penentuan saiz sampel, prosedur pengumpulan data dan alat kaji selidik dalam mengkaji hubungan antara amalan operasi perkhidmatan, gaya kepimpinan dan prestasi organisasi, di samping mengambil kira aspek kesahihan dan kebolehpercayaan dalam menganalisis data. Satu kajian rintis juga dijalankan untuk mendapatkan gambaran awal tentang kajian ini. Seterusnya huraian berkaitan analisis data diterangkan berserta dengan ujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi.

4.2 Reka Bentuk Kajian

Pendekatan kajian ini berbentuk kuantitatif menggunakan kaedah kaji selidik. Anderson, Sweeney, Williams, Camm, dan Cochran (2012) mencadangkan bahawa kaedah kuantitatif boleh menentukan sesuatu idea ataupun konsep itu lebih baik daripada alternatif lain. Kaedah ini juga membolehkan pengkaji mengukur dan mengawal pemboleh ubah. Cara (2013) dan Williams (2011) bersetuju bahawa kajian kuantitatif digunakan untuk menjawab persoalan mengenai hubungan antara pemboleh ubah yang diukur bertujuan untuk menjelaskan, meramal, dan mengawal fenomena tersebut. Dengan itu, reka bentuk kajian ini amat sesuai untuk memenuhi keperluan kajian kerana pengkaji ingin memberikan hasil yang sah dan boleh dipercayai.

Kaedah kaji selidik digunakan kerana kaedah ini menyediakan asas untuk membuat keputusan kajian terhadap keseluruhan populasi (Jansen, 2010; Peersman, 2014). Tambahan pula, kaedah ini amat berguna untuk mendapat maklumat dalam keadaan semula jadi dengan gangguan yang minimum daripada pengkaji (Willis, 2014; Yan, Kreuter dan Tourangeau, 2012). Gravetter dan Forzano (2015) dan Jackson (2015) mengatakan kaji selidik boleh digunakan untuk tujuan deskriptif, keterangan dan tinjauan. Kaji selidik juga membolehkan pemungutan data yang banyak daripada kumpulan yang berbeza pada waktu yang singkat (Wimmer dan Dominick, 2013). Soalan-soalan berstruktur telah digunakan sebagai alat untuk membuat kajian. Kelebihan menggunakan soalan kerana seragam, bertulis dan mempunyai skala, ekonomik dan menjimatkan masa (Dulisch, Kempf dan Schaer, 2015; Jansen, 2010). Tambahan pula, soalan-soalan akan membolehkan responden mengambil masa untuk membaca dan memahami soalan tanpa mendedahkan identiti responden (Blackstone, 2012; Cozby, 2012).

Kajian ini merupakan kajian yang berbentuk tinjauan melalui aktiviti kaji selidik. Satu set soal-selidik telah dibangunkan sebagai jalan untuk mendapatkan perjalanan dan/atau meramal fenomena-fenomena yang wujud dalam kajian ini. Penggunaan kaedah kaji selidik dilakukan kerana kaedah ini membenarkan penyelidik mengkaji dan menjelaskan fenomena-fenomena yang berlaku dalam populasi dengan cepat dan berkos rendah. Kenyataan ini disokong oleh Davis, Golicic dan Boerstler (2011) dan Molenberghs (2010) yang mana mereka turut menyatakan bahawa kaedah kaji selidik merupakan kaedah yang pelbagai.

Reka bentuk kajian secara keratan rentas akan digunakan dalam kajian ini. Reka bentuk kajian keratan rentas melibatkan kutipan data yang dilakukan hanya sekali sahaja sepanjang kajian dilaksanakan bagi memenuhi objektif kajian (Arora, 2011; Asegid, Belachew dan Yimam, 2014). Kelebihan menggunakan pendekatan keratan rentas ini kerana lebih memberi faedah dan tempoh masa singkat berbanding dengan pendekatan longitudinal (Knowland, Purser dan Thomas, 2015; Fink, 2015). Terdapat dua kaedah analisis data, iaitu kualitatif dan kuantitatif (Creswell, 2013; Williams, 2011; Yin, 2013). Analisis kualitatif tidak berstruktur dan lebih bersifat penerokaan yang hanya melibatkan sebilangan kecil sampel responden (Creswell, 2013; Williams, 2011; Yin, 2013).

Analisis kualitatif bertujuan untuk meneroka dan memahami sesuatu fenomena. Penggunaan kaedah analisis kualitatif, responden membekalkan maklumat tentang pandangan, perasaan dan pemikiran mereka, dan penyelidik akan membuat pentafsiran makna berdasarkan maklumat yang diperoleh daripada responden kajian (Creswell, 2013; Williams, 2011). Tambahan pula, hasil analisis kualitatif sukar untuk digeneralisasikan kepada populasi kajian disebabkan saiz sampelnya yang sedikit serta cara persampelan bertujuan yang mungkin tidak mewakili populasi (Anderson, 2010; Banerjee dan Chaudhury, 2010). Sebaliknya, analisis kuantitatif membolehkan data dianalisis dan seterusnya mengenal pasti sejauhmana suatu fenomena (dalam bentuk angka) tepat dan boleh dipercayai secara statistik (Anderson, 2010; Williams, 2011). Secara khususnya, analisis kuantitatif lebih sesuai untuk kajian yang bertujuan mengenal pasti hubungan atau perbezaan antara dua atau lebih pemboleh ubah (Creswell, 2013; Wright, 2015).

Oleh demikian, didapati kaedah analisis kuantitatif adalah lebih sesuai untuk kajian ini kerana tujuan utama kajian ini adalah untuk menguji hubungan antara tiga konstruk iaitu amalan operasi perkhidmatan, gaya kepimpinan dan prestasi organisasi yang memerlukan pengujian secara statistik. Selain itu, kajian ini melibatkan bilangan sampel yang besar bagi membuat generalisasi terhadap populasi kajian, maka alat kutipan data dalam bentuk soal selidik digunakan dalam kajian ini. Hal ini kerana soal selidik membolehkan penyelidik mengutip data primer daripada sasaran sampel yang besar, iaitu organisasi tentera di Malaysia.

Dalam konteks kajian ini, tujuan kajian adalah untuk menguji hubungan antara ketiga-tiga konstruk iaitu amalan operasi perkhidmatan, gaya kepimpinan dan prestasi organisasi tentera di Malaysia. Oleh itu, unit analisis kajian ini adalah organisasi tentera di Malaysia. Data primer kajian diperoleh menerusi edaran borang soal selidik kepada pemimpin pertengahan tentera.

4.3 Pungutan Data

Seterusnya bahagian ini membincangkan mengenai populasi, kaedah persampelan dan penentuan saiz sampel.

4.3.1 Populasi

Data dipungut daripada pasukan-pasukan TDM iaitu terdiri daripada pasukan yang terdapat dalam formasi tentera di Semenanjung Malaysia. Jadual 4.1 menunjukkan bilangan pasukan/unit yang terdapat dalam formasi tentera di Semenanjung Malaysia.

Kumpulan sasar terdiri daripada pemimpin pertengahan yang berpangkat Kapten, Mejar dan Leftenan Kolonel.

Jadual 4.1

Bilangan Pasukan/Unit Formasi Tentera

Formasi	Bilangan	Kekuatan		
	Unit	Kapten	Mejar	Lt Kol
Wilayah 1 (Kedah, Perlis, Pulau Pinang, Kelantan, Terengganu)	108	248	103	63
Wilayah 2 (Perak, Selangor, Kuala Lumpur, Pahang)	96	255	99	62
Wilayah 3 (Negeri Sembilan, Melaka, Johor)	84	281	95	49
		784	297	174
JUMLAH	288	1255		

Sumber: Jabatanarah Pendidikan Angkatan Tentera Malaysia Kementerian Pertahanan (2015)

4.3.2 Persampelan

Menurut Healey (2012) dan Peck, Olsen dan Devore (2015) persampelan merupakan satu proses iaitu sebilangan kecil daripada keseluruhan populasi dipilih dan dikaji untuk membolehkan kita membuat generalisasi mengenai populasi itu. Ritchie, Lewis, Nicholls dan Ormston (2013) dan Mutz (2011) pula menyatakan bahawa persampelan merupakan satu usaha yang dijalankan oleh pengkaji untuk memperoleh maklumat daripada sampel yang dapat mewakili keseluruhan populasi. Ringkasnya, persampelan melibatkan penyelidikan terhadap sampel kajian bagi mewakili keseluruhan populasi kajian. Kaedah ini biasa digunakan oleh penyelidik tidak kira sains tulen atau sains sosial dalam penyelidikan mereka (Bhattacharjee, 2012; Sent, 2010).

Pensampelan secara rawak mudah digunakan untuk kajian ini, dan pengkaji boleh menganggap bahawa karakter sampel menyamai karakter keseluruhan populasi (Creswell, 2013; Dattalo, 2010). Pendekatan pensampelan secara rawak mudah

dilaksanakan kerana kebolehannya untuk memberikan maklumat yang banyak mengenai saiz sampel yang tertentu (Englander, 2012; Etikan, Musa dan Alkassim, 2016). Menurut Saunders dan Thornhill (2014), pensampelan secara rawak ialah jalan kompromi antara ketepatan kepada dapatan dengan jumlah masa dan wang ringgit yang dibelanjakan untuk memungut, memeriksa dan menganalisis data. Kekurangan kepada kaedah ini ialah prosesnya yang rumit dan mahal.

Melalui kaedah ini penyelidik akan memilih secara rawak responden yang akan terlibat dalam kajian ini. Hal ini bermakna, tidak semua responden daripada populasi iaitu pasukan yang akan terlibat. Bilangan responden yang terlibat berdasarkan kepada saiz sampel minimum yang dibincangkan dalam seksyen seterusnya.

4.3.3 Penentuan Saiz Sampel

Saiz sampel hendaklah memenuhi kehendak kajian, iaitu mempunyai bilangan yang secukupnya untuk menganggar karakter populasi serta memberikan hasil yang boleh dipercayai (Delice, 2010; Whetzel dan Wheaton, 2016). Pemilihan saiz sampel biasanya bergantung kepada keyakinan pengkaji terhadap data, margin kesalahan yang boleh diterima, jenis analisis yang akan diguna pakai, masa dan kewangan yang ada, dan sama ada dapatan akan digeneralisasikan (Faris, 2011; Singh dan Masuku, 2014). Yong dan Pearce (2013), menyatakan dalam kajian yang berbentuk *multivariate* (termasuk analisis regresi berganda), saiz sampel sepatutnya beberapa kali lebih besar dari jumlah pemboleh ubah (sekurang-kurang 10 kali atau lebih) dalam kajian.

Berdasarkan jumlah keseluruhan populasi formasi TDM di Semenjung Malaysia mengandungi 288 pasukan/unit sebagaimana Jadual 4.1, saiz sampel bersesuaian yang dicadangkan oleh Saunders dan Thornhill (2014) ialah 204. Saiz sampel juga adalah mengikut kebiasaan seperti yang dicadangkan oleh Altunışık et al., (2004) dalam Delice (2010) yang mengatakan saiz sampel yang melebihi 30 dan kurang dari 500 bersesuaian untuk kebanyakan kajian. Thomas (2004) mencadangkan sampel sekitar 200 kes biasanya cukup untuk analisis.

4.4 Instrumen Kajian

Pembangunan soal selidik dibahagikan kepada dua bahagian utama. Bahagian pertama yang terdiri daripada tiga seksyen iaitu seksyen A hingga seksyen C dan bahagian kedua (seksyen D) mengandungi soalan demografi. Bahagian ini mengandungi soalan-soalan kajian yang terdiri daripada pemboleh ubah bebas/tidak bersandar (amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan). Pemboleh ubah bersandar (prestasi perkhidmatan) dan pemboleh ubah moderasi (gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional). Soal selidik ini mempunyai 102 item.

4.4.1 Pemboleh Ubah Tidak Bersandar

4.4.1.1 Amalan Operasi Perkhidmatan

Model kajian ini diambil daripada kajian yang dilakukan oleh Coughlan dan Harbinson (1998/1999) iaitu model pengurusan perkhidmatan. Model asal kajian ini adalah daripada Voss dan Johnston (1995). Namun begitu, pengubahsuaian telah dilakukan ke atas operasi pengukuran setiap pemboleh ubah tersebut memandangkan versi asal tidak

bersesuaian lagi dalam konteks kajian sekarang. Amalan operasi perkhidmatan ini dapat dibahagikan kepada 3 dimensi iaitu (1) amalan kepimpinan, (2) amalan budaya organisasi dan (3) reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan. Soal selidik amalan kepimpinan telah diadaptasikan daripada Chung-Herrera dan rakan (2003), Liden, Wayne, Zhao dan Henderson (2008), Samson dan Ford (2000) dan Thach dan Thompson (2007) dan digunakan sebagai pengukur kepada dimensi ini. Soal selidik merupakan instrumen yang mengandungi lapan item yang digunakan untuk mengukur tahap amalan kepimpinan dalam organisasi. Setiap item adalah pernyataan dan responden akan menyatakan sama ada bersetuju atau tidak bersetuju di atas skala *Likert* lima mata yang bermula dengan satu (1) sebagai sangat tidak bersetuju kepada lima (5) sebagai sangat bersetuju.

Bagi dimensi amalan budaya organisasi, soal selidik diadaptasikan daripada Coughlan dan Harbinson (1998/199), Razalli (2008) dan Stalk dan Hout (1990). Amalan budaya organisasi yang dikemukakan dalam soal selidik ini meliputi keutamaan kepada pelanggan, kualiti, kerja berpasukan, kebajikan pekerja, penghargaan, penyebaran maklumat dan penanda aras. Setiap item ialah pernyataan mengenai budaya organisasi dan responden akan menyatakan sama ada bersetuju atau tidak bersetuju dengan skala *Likert* lima mata yang bermula dengan (1) sebagai sangat tidak bersetuju kepada lima (5) sangat bersetuju.

Untuk dimensi reka bentuk dan sistem penyampaian telah diadaptasikan daripada kajian Arias Aranda (2002) dan Razalli (2008) dengan penyesuaian kepada sektor awam. Dalam dimensi ini, terdapat sembilan sub dimensi digunakan iaitu susun atur operasi

perkhidmatan, orientasi tolak/tarik, tahap penyampaian perkhidmatan yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat, sumber manusia khusus dalam proses penyampaian, tahap penyertaan pelanggan dalam proses penyampaian dan pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan baru. Setiap responden dikehendaki menjawab soalan soal selidik mengenai amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi dengan menggunakan skala *Likert* iaitu skala 1 hingga 5 (sangat tidak bersetuju hingga sangat bersetuju) dengan pernyataan yang diberikan. Setiap soalan amalan operasi perkhidmatan yang dijawab oleh responden akan dianalisis sama ada mereka bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan tersebut. Penerangan mengenai item-item ini ditunjukkan dalam Jadual 4.2.

Jadual 4.2
Dimensi dan Item-item bagi Amalan Operasi Perkhidmatan

Dimensi	Item
Amalan Kepimpinan	Pihak pengurusan mengamalkan pengurusan yang baik
	Pihak pengurusan mempunyai pengetahuan yang baik untuk bertindak balas terhadap kehendak pelanggan
	Pihak pengurusan mempunyai kemahiran yang baik untuk menyelesaikan masalah
	Pihak pengurusan berfikir secara kritikal dalam membuat keputusan
	Pihak pengurusan berhubung secara berkesan dengan pegawai dan anggota
	Pihak pengurusan mempunyai kemahiran kepimpinan yang berkesan
	Pihak pengurusan mempunyai kemahiran interpersonal yang baik dengan pegawai dan kakitangan
	Pihak pengurusan mempunyai pengetahuan dan pengalaman kerja yang baik

Jadual 4.2 (sambungan)

Dimensi	Item
Budaya Organisasi	Secara umum, pelanggan sentiasa diutamakan dalam perkhidmatan jabatan
	Penilaian terhadap kualiti diberikan keutamaan yang tinggi dalam jabatan ini
	Semangat kerja berpasukan wujud dalam kalangan pekerja dalam jabatan ini
	Pihak pengurusan membangunkan mekanisme/kaedah bagi mendengar pandangan pekerja dalam jabatan ini
	Dalam jabatan ini kecemerlangan prestasi anggota diiktiraf
	Pihak jabatan memberi penghargaan terhadap kesetiaan pekerja kepada organisasi
	Secara umumnya kebajikan anggota adalah sangat penting dalam jabatan ini
	Budaya yang menumpukan kos lebih ditekankan berbanding dengan tempoh masa penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan dalam jabatan ini
	Kepantasan penyebaran maklumat adalah penting kepada jabatan ini
	Jabatan ini sentiasa membuat penanda aras dengan jabatan lain
Reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan	Aktiviti penyampaian perkhidmatan dilakukan di tempat yang ditetapkan (bilik runding cara) dalam jabatan bukannya mengikut tempat yang bersesuaian/selesa kepada pelanggan
	Sumber (pamflet dan buku panduan) penyampaian perkhidmatan disusun di tempat tertentu bukannya boleh diubah-ubah mengikut tempat perkhidmatan seperti yang dilakukan dalam jabatan ini
	Sumber (pamflet dan buku panduan) untuk penyampaian perkhidmatan ditempatkan dalam ruangan untuk memaksimumkan kecekapan dan mengoptimumkan ruang dalam jabatan bukannya untuk kepuasan pelanggan
	Jabatan ini tidak membuat pusingan kerja
	Setiap pekerja diberikan tugas khusus dalam jabatan bukannya melakukan pelbagai tugas dalam giliran tugas
	Apabila mereka bentuk proses penyampaian perkhidmatan jabatan matlamat utama adalah kecekapan sistem bukannya kepuasan pelanggan
	Matlamat promosi perkhidmatan jabatan ialah penting untuk menyampaikan perkhidmatan sebanyak mungkin berbanding dengan kepuasan pelanggan

Jadual 4.2 (Sambungan)

Dimensi	Item
Reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan	Usaha mempromosikan perkhidmatan jabatan dilakukan untuk menarik pelanggan baharu dan bukannya untuk penambahbaikan perkhidmatan bagi meningkatkan kepuasan pelanggan
	Memaksimumkan output lebih utama bagi jabatan ini berbanding dengan kepuasan pelanggan
	Kepuasan pelanggan jabatan ini adalah lebih penting bukannya memaksimumkan output
	Sistem penyampaian perkhidmatan jabatan direka supaya pelbagai cara boleh digunakan untuk melakukan tugas
	Proses penyampaian perkhidmatan dalam jabatan diseragamkan (standard) untuk mengurangkan perubahan dalam prosedur kerja
	Kebanyakan prosedur kerja tidak boleh diubah suai dalam jabatan ini
	Terdapat manual prosedur kerja bertulis yang diketahui oleh semua pekerja dalam jabatan
	Kebanyakan aktiviti penyampaian perkhidmatan dalam jabatan ini berorientasikan kehendak pelanggan
	Jabatan ini menawarkan jenis perkhidmatan yang luas dan berbeza
	Semua perkhidmatan jabatan yang ditawarkan berdasarkan keperluan pelanggan
	Perkhidmatan diberikan adalah untuk memuaskan satu atau kelompok kecil pelanggan jabatan sahaja
	Perkhidmatan baharu secara berterusan ditawarkan kepada pelanggan jabatan
	Penggunaan teknologi maklumat adalah untuk mengurangkan kos operasi perkhidmatan jabatan
	Tenaga kerja dalam jabatan akan digantikan dengan penggunaan teknologi baharu apabila keadaan memerlukan
	Pelanggan boleh menghantar atau menerima maklumat mengenai perkhidmatan jabatan melalui penggunaan teknologi maklumat contohnya e-mel, internet, sms, WAP dan sebagainya
	Penggunaan teknologi maklumat adalah untuk kepuasan pelanggan jabatan
	Keputusan menggunakan teknologi maklumat dibuat untuk penambahbaikan kerja daripada pendapat pegawai dan kakitangan jabatan
	Dalam jabatan aktiviti bahagian pengurusan pentadbiran (kaunter) dipisahkan secara fizikal daripada aktiviti bahagian pengurusan operasi
	Pelanggan jabatan tidak boleh menggunakan perkhidmatan yang tidak diperlukan oleh mereka
	Dalam jabatan ini kakitangan bekerja di bahagian pengurusan pentadbiran tidak melakukan kerja di

Jadual 4.2 (Sambungan)

Dimensi	Item
	bahagian pengurusan operasi
Reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan	Dalam jabatan ini kakitangan berkerja di bahagian pengurusan operasi hanya berkerja di bahagian tersebut sahaja
	Pegawai dan kakitangan jabatan ini mempunyai kemahiran kerja yang tinggi
	Pegawai dan kakitangan mempunyai keupayaan melakukan pelbagai tugas dalam jabatan ini
	Pusingan tugas lazimnya diamalkan dalam jabatan ini
	Lebih separuh daripada pegawai ialah lulusan universiti (diploma, ijazah, sarjana) dalam jabatan ini
	Latihan ialah elemen yang sangat penting dalam belanjawan jabatan
	Proses penyampaian perkhidmatan jabatan direka bentuk supaya pelanggan dapat melakukan aktiviti yang layak dilakukan oleh mereka
	Pelaksanaan sebahagian aktiviti penyampaian perkhidmatan oleh pelanggan ialah sebahagian daripada usaha untuk mengurangkan kos jabatan
	Pelanggan jabatan akan dimaklumkan dengan lengkap tentang permohonan atau tuntutan yang dikemukakan sebelum penyampaian perkhidmatan diberikan
	Pelanggan mengetahui mengenai pengurangan kos hasil daripada penglibatan mereka dalam proses penyampaian perkhidmatan jabatan
	Penglibatan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan dibuat mengikut keperluan pelanggan jabatan
	Prosedur baru untuk penyampaian perkhidmatan dibangunkan secara berterusan dalam jabatan ini
	Pendapat pelanggan (dalaman dan luaran) jabatan diambil kira apabila mereka bentuk perkhidmatan yang baharu
	Terdapat pasukan kerja yang khusus untuk mereka bentuk dan membangunkan perkhidmatan jabatan
	Perkhidmatan baharu dibangunkan secara berterusan kepada pelanggan jabatan

4.4.2 Pemboleh Ubah Moderasi

4.4.2.1 Gaya Kepimpinan

Ada beberapa kaedah untuk mengukur gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional. Untuk tujuan kajian ini, Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang mengandungi 45 soalan digunakan untuk mengukur beberapa dimensi gaya kepimpinan. Versi set MLQ ini juga dikenali sebagai MLQ-5x. Set ini merupakan set pengukuran standard yang sering digunakan untuk mengukur gelagat gaya kepimpinan transformasional dan transaksional bagi kajian berbentuk kuantitatif (Avolio dan Bass, 2004; Bass dan Avolio, 2000). Terdapat dua set pengukuran MLQ-5X iaitu set pengikut dan set pemimpin. Set pemimpin merujuk kepada skor pemimpin dalam sesebuah organisasi yang berkemungkinan skornya mungkin di bawah, melebihi atau pada paras yang sama dalam sesebuah organisasi. Set pengikut ialah alatan iaitu responden akan menilai atau mengukur sendiri gelagat kepimpinan pemimpin mereka. Kajian ini menggunakan set pemimpin untuk menilai gaya kepimpinan yang diamalkan oleh sesebuah organisasi.

Set pengukuran MLQ-5X ialah set soal selidik berbentuk laporan sendiri (subjektif) yang mengandungi 45 item bagi mengukur gaya kepimpinan transformasional, transaksional, *laissez-faire* dan hasil daripada tangkah laku kepimpinan. Bagi kajian ini pengkaji menggunakan set gaya kepimpinan transformasional dan transaksional yang melibatkan sebanyak 32 item.

Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan telah digunakan dengan meluasnya untuk mengukur gaya kepimpinan (Northouse, 2015). Mengikut Adanri (2016) dan

Allen (2014), Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan telah digunakan untuk mengkaji kepimpinan pelbagai peringkat, sama ada organisasi awam atau swasta, dalam perniagaan atau industri, ketenteraan, organisasi agama dan pendidikan. MLQ telah digunapakai di dalam banyak negara dan banyak budaya seperti di Amerika Syarikat, Jerman, Sepanyol, Australia, Pakistan, Thailand, juga secara terhad di negara-negara Timur Tengah seperti Palestin, UAE dan Israel (Alsayed, Motaghi dan Osman, 2012).

Format skala *Likert* 5 mata digunakan untuk mengukur semua item. Daripada 32 item sebanyak 20 item digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan transformasional yang melibatkan empat dimensi iaitu pengaruh keunggulan (sifat dan gelagat) (8 item), motivasi inspirasi (4 item), stimulasi intelektual (4 item) dan pertimbangan individu (4 item). Mankala 12 item lagi digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan transaksional yang melibatkan tiga dimensi iaitu ganjaran kontingen (4 item), pengurusan melalui pengecualian aktif (4 item) dan pengurusan melalui pengecualian pasif (4 item) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.3. Di dapati empat item iaitu nombor GKS63, GKS70, GKS75 dan GKS78 yang mengukur pengurusan melalui pengecualian pasif adalah dalam bentuk pernyataan yang negatif (*reverse-coded*). Namun, bagi tujuan kajian ini, pernyataan-pernyataan bagi kesemua item tersebut telah dikekalkan bagi memastikan maksud sebenar setiap pernyataan terpelihara (Caruthers, 2011; Jackson, Meyer dan Wang, 2013). Maka proses *recode* perlu dilakukan bagi tujuan analisis data bagi setiap item tersebut (Briggs, Morrison dan Coleman, 2012; De Vaus, 2013; Monette, Sullivan dan DeJong, 2013).

Jadual 4.3.*Dimensi dan Item-item bagi Gaya Kepimpinan*

Dimensi	Item
Gaya Kepimpinan Transformasional	Pemimpin memeriksa semula tanggapan-tanggapan yang kritikal untuk memastikan kesesuaiannya
	Pemimpin bercakap mengenai kepentingan nilai dan kepercayaan saya
	Pemimpin melihat dari pelbagai perspektif apabila menyelesaikan masalah
	Pemimpin bercakap secara optimistik mengenai masa depan
	Pemimpin menyemai perasaan saling menghormati dalam diri anggota bagi mewujudkan hubungan yang baik dengan saya
	Pemimpin bercakap secara bersemangat mengenai apa yang diperlukan untuk mencapai kejayaan
	Pemimpin menegaskan pentingnya mempunyai tujuan yang kukuh
	Pemimpin meluangkan masa untuk mengajar dan melatih
	Pemimpin mengabaikan kepentingan diri sendiri untuk kebaikan sesuatu kumpulan
	Pemimpin menganggap para anggota sebagai seorang individu berbanding sebagai ahli dalam kumpulan
	Pemimpin bertindak kearah mewujudkan rasa hormat para anggota terhadap saya
	Pemimpin mengambil kira kesan moral dan etika akibat sesuatu keputusan
	Pemimpin menonjolkan kuasa dan keyakinan
	Pemimpin menerangkan visi organisasi dengan jelas untuk menarik perhatian para anggota
	Pemimpin menganggap seseorang anggota mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berbeza daripada anggota lain
	Pemimpin meminta para anggota melihat masalah dari pelbagai sudut
	Pemimpin menolong para anggota untuk meningkatkan kekuatan mereka
	Pemimpin mencadangkan pendekatan baharu bagi menyelesaikan tugas
	Pemimpin menekankan pentingnya mempunyai matlamat secara bersama
	Pemimpin menunjukkan keyakinan bahawa matlamat akan dicapai

Jadual 4.3 (Sambungan)

Dimensi	Item
Gaya Kepimpinan Transaksional	Pemimpin menyediakan bantuan kepada anggota sebagai pertukaran bagi usaha mereka
	Pemimpin gagal campur tangan sehingga masalah menjadi semakin serius
	Pemimpin menumpukan perhatian ke atas kejanggalan, kesilapan, pengecualian dan penyimpanan dari standard yang ditetapkan
	Pemimpin berbincang dalam tempoh masa yang khusus, siapakah yang bertanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi
	Pemimpin menunggu sehingga sesuatu kesilapan berlaku sebelum mengambil tindakan
	Pemimpin menjelaskan kepada para anggota mengenai ganjaran yang mungkin mereka peroleh apabila prestasi bagi sesuatu matlamat tercapai
	Pemimpin menunjukkan bahawa saya percaya sesebuah organisasi itu, “jika tiada kerosakan jangan betulkan”
	Pemimpin membiarkan sesuatu masalah menjadi kronik sebelum mengambil sebarang tindakan
	Pemimpin menumpukan sepenuh perhatian apabila berurusan dengan kesilapan, aduan dan kegagalan
	Pemimpin berjaya mengesan semua kesilapan
	Pemimpin memberi perhatian secara langsung ke atas kegagalan untuk mencapai standard yang ditetapkan
	Pemimpin menunjukkan kepuasan apabila para anggota mencapai sasaran yang dijangkakan

Kesahihan Borang Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan ini telah dibuktikan melalui pelbagai kajian, termasuk faktor korelasi konsisten dengan teori, korelasi hasil penilaian diri, dan korelasi menyelia penilaian pemimpin dengan kriteria luaran (Avolio dan Bass, (2004) dalam Wang, 2014). Berdasarkan Jadual 4.3, setiap satu daripada pernyataan berbentuk deskriptif akan diukur berdasarkan skala *Likert* yang mempunyai lima mata. Skala *Likert* ialah pengukuran bagi membolehkan responden menunjukkan mereka setuju atau tidak bersetuju berhubung dengan kenyataan tersebut dengan menanda skala 5 hingga 1 terhadap subjek (Zikmund, Babin, Carr dan Griffin, 2013). Dalam dimensi

gaya kepimpinan, 1 ialah tidak sama sekali, 2 ialah sekali sekala, 3 ialah kadang kala, 4 ialah agak kerap dan 5 ialah kerap kali.

4.4.3 Pemboleh Ubah Bersandar

4.4.3.1 Prestasi Organisasi

Pengukuran prestasi dalam kajian ini telah dibahagikan kepada tiga iaitu prestasi pelanggan, prestasi pekerja dan proses dalaman. Sebanyak 10 item digunakan untuk mengukur prestasi organisasi kajian. Setiap item ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima mata dengan (1) sangat tidak bersetuju, (2) tidak bersetuju, (3) kurang bersetuju, (4) bersetuju dan (5) sangat bersetuju.

(1) Dimensi prestasi pelanggan ini mengandungi empat item. Item-item ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima mata yang bermula dengan satu (1) sangat tidak bersetuju iaitu menyatakan tahap prestasi perkhidmatan yang rendah kepada lima (5) sangat bersetuju iaitu menyatakan tahap prestasi pelanggan yang tinggi dalam organisasi.

(2) Prestasi pekerja diukur dengan menggunakan instrumen tiga item. Item-item tersebut diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima mata yang bermula dengan satu (1) sangat tidak bersetuju iaitu menyatakan tahap prestasi pekerja yang rendah kepada lima (5) sangat bersetuju iaitu tahap prestasi pekerja yang tinggi yang telah dicapai dalam organisasi.

(3) Prestasi proses dalaman diukur dengan menggunakan tiga item. Item-item tersebut diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima yang bermula dengan mata (1) sangat

tidak bersetuju iaitu menyatakan tahap proses dalaman yang rendah kepada (5) sangat bersetuju iaitu tahap prestasi proses dalaman yang tinggi dicapai dalam organisasi.

Penerangan mengenai item-item ini ditunjukkan dalam jadual 4.4

Jadual 4.4

Ringkasan jumlah item bagi Pembolehubah Bersandar

Dimensi	Item
 Prestasi	Tahap kepuasan pelanggan terhadap produk/perkhidmatan yang disediakan oleh organisasi adalah rendah
	Organisasi ini berjaya menyediakan produk/perkhidmatan kepada pelanggan dalam jangka masa yang ditetapkan
	Reputasi organisasi di kalangan pelanggan adalah tidak memuaskan
	Program latihan kepada kakitangan organisasi tidak berjalan secara berkesan
	Risiko keselamatan dan kesihatan kakitangan organisasi semasa bertugas adalah terjamin
	Persekutuan kerja di peringkat organisasi dapat menyokong pencapaian matlamat jabatan
	Organisasi tidak peka di dalam mengenal pasti perubahan terhadap keperluan pelanggan
	Organisasi mengambil masa yang singkat untuk memperkenalkan sesuatu produk/perkhidmatan yang baru
	Teknologi yang digunakan oleh organisasi ini untuk melaksanakan tugas/kerja adalah ketinggalan
	Organisasi berjaya membentuk prosedur kerja bagi meningkatkan kualiti produk/perkhidmatan yang disediakan

4.5 Skala Pengukuran Kajian

Menurut Bernard dan Bernard (2012) dan Bryman (2015) salah satu aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam mereka bentuk soal selidik ialah skala pengukuran yang digunakan. Bulmer, Gibbs dan Hyman (2010) dan Gibbs (2016) telah mencadangkan panjang skala mata julat yang paling optimum ialah antara lima mata julat hingga tujuh mata julat. Menurut Cheng, Martin-Biggers, Quick, Spaccarotella dan Byrd-Bredbenner

(2016) dalam kajian keratan rentas kesahan instrumen kajian yang tinggi diperoleh dengan menggunakan skala lima mata julat berbanding dengan tujuh mata julat. Oleh itu, kajian ini menggunakan skala lima mata julat bukannya skala tujuh mata julat. Penggunaan pendekatan lima mata julat menyebabkan kajian ini mempunyai mata julat tengah. Kajian ini menggunakan skala pengukuran 1 – 5 yang mana nilai 1 menunjukkan tahap persetujuan atau darjah penilaian yang sangat rendah dan nilai 5 menunjukkan tahap persetujuan yang sangat tinggi.

4.6 Ujian Kesahihan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Membuktikan kesahihan dan kebolehpercayaan bahan atau alat untuk mengukur adalah sangat mustahak sebelum digunakan untuk kajian. Kesahihan dan kebolehpercayaan merupakan dua konsep yang sering digunakan untuk mengukur dan menilai konstruk dalam kajian yang menggunakan pendekatan kuantitatif.

4.6.1 Ujian Kesahihan

Kesahihan didefinisikan sebagai keberkesanan sesuatu instrumen dalam mengukur konstruk yang direka bentuk untuk diukur (Bajpai dan Bajpai, 2014; Kubiszyn dan Borich, 2013). Hal ini merupakan satu penunjuk tahap untuk mengukur sesuatu (Bajpai dan Bajpai, 2014; Pallant, 2010). Pengukuran menjadi tidak sah apabila berlaku kesalahan bukan rawak yang menghalang pengukuran daripada mengukur sesuatu (Sullivan, 2011; Yu dan Ohlund, 2010). Sebaliknya, langkah-langkah ini boleh mewakili sesuatu yang lain daripada konsep yang dimaksudkan ataupun satu konsep yang berbeza sepenuhnya.

Dua jenis kesahan yang biasa digunakan dalam kebanyakan kajian ialah kesahan isi kandungan dan kesahan kontsruk. Kesahan isi kandungan merujuk kepada kecukupan yang ukuran atau skalanya telah diambil sampel daripada kajian sebelumnya atau domain kandungan (Pallant, 2010). Kesahan juga merujuk kepada kesesuaian pengukuran (Hair Jr dan Lukas, 2014), dan kebanyakannya subjektif dan berdasarkan pertimbangan (Farrell, 2016). Teknik matematik atau kuantitatif jarang digunakan untuk menyemak kesahihan, dan pekali atau indeks tidak digunakan untuk analisis (Kubiszyn dan Borich, 2013). Sebaliknya, instrumen ujian biasanya disahkan dan ditentukan berasaskan pertimbangan atau penilaian pakar (Sullivan, 2011). Pakar dalam bidang yang bersesuaian dengan ujian yang direka bentuk, akan memeriksa instrumen untuk mengesahkan sama ada instrumen tersebut sudah memadai dan meliputi.

Kesahan konstruk ditakrifkan sebagai sifat psikologi, sifat atau kualiti, sesuatu yang tidak boleh dilihat secara langsung tetapi disimpulkan daripada teori psikologi (Mathis, Cotton dan Sechrest, 2013). Bajpai dan Bajpai (2014) mentakrifkan kesahan konstruk sebagai uji kaji tertentu yang boleh ditunjukkan untuk mengukur dan membina hipotesis. Mereka juga berpendapat, keperihatinan akan menentukan sama ada proksi yang dipilih mampu mewakili dan membina proksi yang baik. Pallant (2010) mencadangkan bahawa kesahan konstruk melibatkan ujian skala dari segi hipotesis teori yang diperolehi melalui jenis pemboleh ubah yang asas atau melalui pembinaan hipotesis. Kubiszyn dan Borich (2013) bersetuju bahawa ujian akan dikira mempunyai kesahan konstruk sekiranya hubungan dengan maklumat lain sepadan dengan teori yang digunakan.

Kesahan konstruk yang ada dalam kajian ini akan ditentukan dengan analisis faktor. Analisis faktor ialah psikometri, matematik mudah, dan mengelakkan masalah yang membawa kepada ketidakpastian (Stevens, 2012). Analisis ini akan menentukan alat ukur atau item yang sesuai digunakan, seperti yang telah dikenal pasti oleh pengkaji sebelum ini (Punch, 2013; Schuh, 2011). Analisis faktor membantu mengurangkan sebilangan pemboleh ubah kepada satu set faktor yang bermakna, boleh diinterpretasikan dan senang diurus (Brown, 2015; Schmitt, 2011). Analisis komponen utama mengubah semua pemboleh ubah ke dalam satu set komposit pemboleh ubah yang tidak berkait rapat antara satu sama lain. Tujuan menggunakan analisis faktor bukan sahaja untuk mengesahkan semua skala tetapi juga untuk menilai sejauh mana data memenuhi atau sesuai dengan jangkaan struktur kajian. Komponen-komponen utama analisis faktor akan digunakan untuk mengekstrak dan menghubungkan kait antara faktor. Bilangan faktor yang diambil kira akan ditentukan oleh saiz nilai *eigen* dan ujian *scree* (Ledesma, Valero-Mora dan Macbeth, 2015; Yong dan Pearce, 2013). Hanya skor faktor dengan nilai yang boleh diterima dianggap penting dalam menghuraikan faktor. Hair (2010) dan Patrick, Edwards, Skalicky, Schick, Topolski, Kushalnagar dan Sie (2011) mencadangkan bahawa bebanan faktor lebih besar daripada 0.30 dianggap memenuhi tahap minimum, manakala bebanan yang mempunyai nilai 0.40 dianggap lebih penting, dan jika pembebanan adalah 0.50 atau lebih, mereka dikira sangat signifikan. Menurut Comrey dan Lee (2013) dan Kline (2014), nilai bebanan yang melebihi 0.71 dianggap cemerlang, 0.63 sangat bagus, 0.55 bagus, 0.45 adil, dan 0.32 dan ke bawah dikira rendah/lemah. Walau bagaimanapun, Tabachnick dan Fidell (2013) mencadangkan pemilihan kepada saiz skala (*cut-off for loading*) adalah keutamaan yang perlu dititikberatkan oleh pengkaji.

4.6.2 Ujian Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan diertikan sebagai tahap kekonsistenan dalaman atau kestabilan alat mengukur selepas beberapa waktu (Drost, 2011; Kubiszyn dan Borich, 2013; Read, 2013). Hal ini bermaksud kekonsistenan sesuatu alat untuk memberikan hasil yang sama setiap kali digunakan. Kebolehpercayaan tidak merujuk kepada ketepatan sesuatu ujian dalam mengukur, tetapi lebih kepada kekonsistenan dalam memberikan hasil yang sama. Teknik yang disyorkan untuk menganggar kebolehpercayaan alat ukuran adalah dengan menggunakan pekali *Cronbach Alpha* (Malhotra, 2011; Tavakol dan Dennick, 2011). Pekali *Cronbach Alpha* mengukur berdasarkan kaedah berpecah-bahagian ketekalan dalaman. Cronbach (1957) membuktikan bahawa jika semua ujian dilakukan secara berpecah, min pekali yang diperoleh akan menjadi Alfa. Nilai alfa menunjukkan kebolehpercayaan instrumen. Nilai alfa yang tinggi bermaksud instrumen berkorelasi baik dengan skor sebenar, sementara nilai alfa yang rendah menunjukkan instrumen tidak berfungsi dengan baik (Matkar, 2012; Raykov dan Marcoulides, 2011). Biasanya, nilai pekali alfa 0.8 dan ke atas dikira bagus, dan nilai alfa sekurang-kurangnya 0.70 dikira sebagai boleh diterima (Price, 2016; Raykov dan Marcoulides, 2011).

4.7 Saringan Data

Proses penyaringan data dilakukan terlebih dahulu sebelum dilakukan analisis multivariat bagi melihat kesesuaian dan kedudukan data tersebut. Proses ini melibatkan dua peringkat iaitu proses saringan data dan ujian-ujian bagi memenuhi andaian-andaian untuk analisis statistik multivariat (Hair, 2010).

Dalam proses saringan data terdapat tiga bentuk ujian dilakukan iaitu ujian bias maklum balas, data tidak lengkap dan pencilan. Menurut Hair (2006) proses ini bertujuan untuk membersihkan data kepada satu format atau bentuk yang lebih sesuai untuk analisis multivariat. Selain itu bagi andaian multivariat terdapat empat bentuk ujian yang dilakukan iaitu kenormalan, kelinearan, kehomoskedastian dan kemultikolineritan. Ujian yang dilakukan ini bertujuan untuk dijadikan asas bagi membuat keputusan dan kesimpulan terhadap keputusan statistik. Ia jua merupakan prasyarat sebelum analisis faktor dan analisis multivariat dilakukan (Hair, 2006).

Manakala ujian bias maklum balas dilakukan bertujuan untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan di antara dua kumpulan responden yang awal dan akhir yang memberi maklum balas. Ujian ini dilakukan dengan memecahkan data ini kepada dua kumpulan dengan diberi kod 1 dan 2. Kod 1 merupakan senarai kumpulan responden yang awal memberi maklum balas manakala kod 2 adalah senarai kumpulan responden yang akhir memberi maklum balas. Ujian t diaplikasikan terhadap kedua-dua kumpulan ini. Kedudukan nilai t yang signifikan ($p < 0.05$) menunjukkan data mempunyai bias maklum balas, sebaliknya tiada masalah bias maklum balas sekiranya nilai t berkedudukan tidak signifikan.

Setelah proses saringan ditamatkan, data kajian perlu melalui ujian-ujian bagi mematuhi andaian-andaian multivariat. Pertama, ujian kenormalan data dilakukan bagi melihat sama ada skor bagi setiap pemboleh ubah bertaburan normal atau tidak. Keadaah nilai statistik kepencongan dan kurtosis digunakan bagi tujuan ini. Data kajian dikatakan normal apabila tahap kebarangkalian $p = 0.01$ jika nilai kepencongan dan kurtosis adalah

kurang daripada ± 2.58 (Coakes, Steed dan Ong, 2010) manakala nilai lebih besar 5 menunjukkan data bertabur tidak normal (George, 2011). Sementara itu, ujian kelinearan bertujuan untuk melihat sama ada terdapat hubungan antara dua pemboleh ubah adalah linear atau sebaliknya. Menurut Coakes, Steed dan Ong (2010), ujian ini boleh dilakukan dengan menggunakan kaedah garis lurus yang dipadankan dengan data melalui plot serakan.

4.8 Pra Ujian dan Kajian Rintis

Sebelum menggunakan soal selidik yang sebenar di dalam kajian ini, pengkaji telah menjalankan pra ujian bagi memastikan kesahihan dan kebolehpercayaan setiap item soal selidik yang dibangunkan (Wilson dan Sharples, 2015). Pra ujian peringkat pertama telah dijalankan pada bulan Januari 2015. Borang soal selidik telah diedarkan kepada lima orang staf akademik (pensyarah) dari Jabatan Pengurusan Operasi, Pusat Pengajian Pengurusan Teknologi dan Logistik. Pada peringkat ini tujuan utama ujian adalah untuk memastikan soalan-soalan berkaitan dengan setiap pemboleh ubah kajian difahami oleh responden.

Pra ujian peringkat kedua telah dijalankan pada bulan Mac 2015 dengan mengedarkan borang soal selidik yang telah diubahsuai berdasarkan kepada maklumbalas dan pandangan daripada pra ujian yang pertama. Seramai lima orang staf akademik dan lima orang pegawai kanan Tentera Darat telah dipilih untuk menjadi responden bagi pra ujian ini. Sekali lagi responden diminta untuk menilai secara terperinci dan memberi cadangan penambahbaikan berkaitan soal selidik ini terutama dari sudut kefahaman, kejelasan,

bias dan kesamaran setiap soalan termasuklah kesilapan ejaan, kedudukan urutan soalan dan masa yang diperlukan untuk menjawab soal selidik ini. Seterusnya satu kajian rintis telah dilaksanakan bermula dalam bulan Jun 2015 apabila mendapat persetujuan daripada penyelia.

Kajian rintis diperlukan sebagai panduan kajian yang lebih besar (Fain, 2010; Thabane, Ma, Chu, Cheng, Ismaila, Rios dan Goldsmith, 2010). Menurut Gill dan Johnson (2010), Hazzi dan Maldaon (2015), kajian rintis amat disyorkan sebelum menjalankan kajian penuh ke atas sampel. Satu kajian rintis biasanya dilakukan terhadap anggota populasi yang relevan, tetapi mereka tidak boleh menjadi sebahagian daripada sampel akhir. Hal ini kerana aspek ini boleh mempengaruhi subjek kajian jika mereka telah terlibat dalam kajian terdahulu (Haralambos, Holborn dan Heald, 2013).

Tujuan kajian rintis dilakukan adalah untuk memastikan soal selidik yang akan digunakan difahami oleh responden dalam menjawab soalan yang diberikan. Selain itu, proses merekodkan data lebih mudah dilakukan (Saunders dan Thornhill, 2014). Dengan kata lain, ujian rintis digunakan untuk menguji kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen yang dibentuk dan melicinkan pentadbiran soal selidik serta menyesuaikan instrumen kajian (Bolarinwa, 2015; Saunders dan Thornhill, 2014). Kedua-dua ujian ini dapat menentukan kebagusan dan kesesuaian ukuran yang digunakan.

Kajian rintis dilakukan dengan menggunakan kaedah yang sama dalam kajian sebenar agar potensi permasalahan sebenar dapat dikenal pasti (Blumberg, Cooper dan Schindler, 2014). Oleh itu setiap responden perlu melengkapkan borang soal selidik dalam situasi yang sama dengan kajian sebenar (Martella, Nelson, Morgan dan Marchand-Martella, 2013; Simon, 2011). Walaupun begitu, pemilihan sampel kajian tidak perlu dilakukan secara berstatistik. Hal ini kerana, tujuan kajian rintis adalah untuk menguji kejelasan soalan, format dan skala pengukuran yang digunakan.

Jumlah bilangan sampel untuk kajian rintis adalah bersaiz kecil sahaja. Namun, terdapat beberapa panduan umum yang boleh digunakan dalam pemilihan saiz sampel bagi kajian rintis ini. Antaranya Rossi, Wright dan Anderson (2013) dan Sim dan Lewis (2012) menyarankan 10 orang responden adalah bilangan minimum bagi kajian rintis manakala Hair (2010) dan Murtagh dan Heck (2012) mencadangkan antara 5 hingga 30 orang responden, sementara itu Karlsson (2016) dan Sari, Shaharoun, Ma'aram dan Yazid (2015) menyarankan sekitar 15 orang responden. Dalam kajian ini saranan Hair (2010) dan Murtagh dan Heck (2012) telah diguna pakai kerana menurut mereka kajian rintis yang melebihi 30 orang tidak akan mampu memberikan maklumat tambahan yang bererti untuk digunakan dalam semakan instrumen.

Kajian rintis telah dilakukan terhadap 1 Briged Infantri Malaysia. Dalam kajian ini, seramai 36 orang pegawai tentera dari pasukan/unit telah terlibat dalam kajian rintis ini. Setiap responden telah diminta untuk menandakan atau mencatatkan soalan yang tidak

dapat difahami atau keliru semasa kajian rintis dilakukan. Selain itu, mereka diminta untuk memberi komen atau cadangan bagi setiap item yang tidak difahami dalam borang soal selidik tersebut. Berdasarkan kepada ujian rintis ini, menunjukkan borang soal selidik yang diedarkan dapat difahami oleh mereka. Selepas itu kesemua borang soal selidik tersebut telah dilakukan analisis. Selain itu, kajian rintis yang dijalankan ini juga telah membantu penyelidik menguji kebolehpercayaan dan kesahihan kandungan setiap item dalam kajian ini sebelum kajian sebenar dijalankan.

Laporan hasil dapatan daripada kajian rintis adalah seperti Jadual 4.5 berikut :

Jadual 4.5
Nilai Cronbach's Alpha bagi Ujian Rintis

Pemboleh ubah	Nilai Cronbach's alpha
Kepimpinan	0.904
Budaya Organisasi	0.856
Reka Bentuk dan Sistem Penyampaian Perkhidmatan	0.798
Gaya kepimpinan Transformasional	0.885
Gaya Kepimpinan Transaksional	0.813
Prestasi	0.874

Hair (2010) dan Murtagh dan Heck (2012) menyarankan alfa di bawah 0.5 tidak boleh diterima, manakala nilai 0.60 ke atas adalah biasa, 0.70 lebih dari biasa, 0.80 adalah membanggakan dan jika lebih dari 0.90 adalah sangat baik.

4.9 Analisis Data

Terdapat beberapa teknik seperti analisis kolerasi, regresi berganda dan regresi berhierarki digunakan untuk menjawab objektif utama kajian ini.

4.9.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ialah ringkasan data dan dipersembahkan melalui nilai min, sisihan piawai, peratusan dan julat (Holcomb, 2016; Sekaran dan Bougie, 2011). Dalam kajian ini, statistik deskriptif ini digunakan untuk menerangkan ciri-ciri organisasi kajian dan pemboleh ubah kajian iaitu pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah moderasi dan pemboleh ubah bersandar. Begitu juga, untuk menilai tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh tentera diukur dengan nilai min yang diperoleh melalui analisis statistik deskriptif ini.

4.9.2 Analisis Korelasi

Analisis ini dilakukan untuk mengukur kekuatan hubungan *linear bivariate* di antara dua pemboleh ubah, iaitu pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah tidak bersandar (Sekaran dan Bougie, 2011). Hubungan linear ini diukur dengan pekali Pearson (r) yang terjatuh dalam julat -1 hingga $+1$. Sekiranya nilai pekali korelasi r , yang diperoleh ialah negatif bermaksud dua pemboleh ubah tersebut mempunyai hubungan songsang. Sekiranya nilai pekali korelasi dalam unit positif bermaksud dua pemboleh ubah dikaji mempunyai hubungan terus. Kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah digambarkan melalui nilai pekali korelasi seperti dalam Jadual 4.6.

Jadual 4.6.***Kekuatan Mengikut Nilai Korelasi***

Nilai Indeks Korelasi	Interpretasi Prestasi Hubungan
0.00 – 0.20	Sangat lemah
0.21 – 0.40	Lemah
0.41 – 0.70	Sederhana
0.71 – 0.90	Kuat
0.91 – 1.00	Sangat kuat

Sumber: Ibrahim M.Y. (2010)

4.9.3 Analisis Regresi Berganda Berhierarki

Analisis regresi berganda berhierarki (3 langkah) digunakan bagi menguji hubungan secara langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar serta pengaruh pemboleh ubah moderasi terhadap hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Pengaruh moderasi ialah hasil darab pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah moderasi. Hasil darab ini ditakrifkan sebagai terma interaksi oleh Berger (2015), Keith (2014) dan Cohen, Cohen, West dan Aiken, (2013).

Dalam analisis ini, dua set analisis regresi berganda berhierarki dilakukan secara berasingan yang meliputi pemboleh ubah moderasi. Analisis regresi ini dilakukan secara berasingan bagi kedua-dua pemboleh ubah moderasi ini bertujuan untuk mengesan pengaruh moderasi dengan lebih baik (Berger, 2015; Vondy, 2010).

4.10 Ringkasan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi manakala pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan

digunakan untuk melihat pengaruh kepada hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi.

Instrumen kajian ini, mempunyai beberapa bahagian iaitu susunan soalan soal selidik dimulai dengan pemboleh ubah tidak bersandar dan diikuti dengan pemboleh ubah bersandar. Analisis data dilaksanakan dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis korelasi dan analisis regresi berganda dan berhierarki untuk tujuan pengujian hipotesis. Metodologi kajian menetapkan dasar pengujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi berganda berhierarki dengan mengambil kira andaian bahawa data normal, linear, bebas daripada pengaruh homoskedastisiti, multikolineariti dan bebas daripada nilai pencilan.



BAB LIMA

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

5.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan dapatan hasil kajian yang telah dijalankan. Bab ini mempunyai lapan bahagian keseluruhannya. Organisasi bab dimulakan dengan latar belakang pengumpulan data. seterusnya diikuti dengan profail responden, pengimbasan dan saringan data, penambahbaikan kerangka kajian, analisis deskriptif dan analisis regresi. Pada akhir bab ini ringkasan dapatan kajian dilakukan dan rumusan dibuat berdasarkan bab ini.

5.2 Latar Belakang Pengumpulan Data

Dalam bahagian ini akan menjelaskan gambaran keseluruhan pungutan data. Selain itu pengagihan dan kadar pulangan borang soal selidik dipersembahkan dan dibincangkan.

5.2.1 Kadar Maklum Balas

Seramai 800 responden yang telah dipilih secara rawak mudah mengikut wilayah (Wilayah 1 iaitu Perlis, Kedah, Pulau Pinang, Kelantan dan Terengganu; Wilayah 2 iaitu Perak, Selangor, Kuala Lumpur dan Pahang; Wilayah 3 iaitu Negeri Sembilan, Melaka dan Johor) di Semenanjung Malaysia. Daripada jumlah tersebut, hanya jawapan daripada 244 orang responden (30.5 peratus) sahaja telah diambil kira untuk analisis

kajian ini. Hal ini adalah kerana terdapat responden yang tidak memulangkan soal selidik yang diberikan dan terdapat juga responden yang tidak memberikan maklumat yang sempurna.

Jumlah borang soal selidik yang telah diposkan ialah 800 set dalam dua tempoh masa iaitu 400 set soal selidik diposkan antara September 2015 hingga Oktober 2015 dan antara November 2015 hingga Disember 2015 sebanyak 400 set soal selidik telah diposkan. Dalam tempoh masa yang pertama, jumlah soal selidik yang diterima semula adalah sangat rendah iaitu 67 set soal selidik sahaja iaitu pada kadar maklum balas 16.75% sahaja. Untuk meningkatkan kadar maklum balas, borang soal selidik telah diposkan kepada unit tentera yang tidak terpilih semasa tempoh masa pertama, sebanyak 179 set soal selidik diterima. Selepas dua minggu, sekurang-kurangnya satu panggilan telefon telah dibuat untuk mengingatkan responden tentang borang soal selidik yang perlu dijawab dan juga ucapan terima kasih atas kerjasama yang diberikan. Selain itu, terdapat juga organisasi responden yang dilawati dalam usaha untuk meningkatkan penyertaan dari responden.

Hanya sebahagian responden saja yang dilawati disebabkan oleh kekangan masa. Akhirnya, kadar maklum balas telah meningkat kepada 44.75%. Hal ini menjadikan kesemua soal selidik yang dapat dikumpulkan berjumlah 246 set soal selidik. Walau bagaimanapun, sebanyak 2 set soal selidik telah ditolak kerana tidak layak untuk

dianalisis. Maka jumlah akhir soal selidik yang boleh digunakan untuk tujuan penganalisaan ialah 244. Kadar maklum balas berdasarkan andaian berikut iaitu

$$\text{Kadar maklum balas} = \frac{\text{Jumlah soal selidik diterima} - \text{Jumlah soal selidik ditolak}}{\text{Jumlah soal selidik yang dihantar}}$$

Maka, kadar maklum balas untuk keseluruhan kajian ini ialah 30.5% [(246 - 2)/800].

5.3 Responden Kajian

5.3.1 Profil Responden

Responden kajian ini terdiri daripada pemimpin-pemimpin pertengahan tentera yang bertugas di Semenanjung Malaysia. Berdasarkan Jadual 5.1 didapati seramai 234 (95.9%) orang daripada responden kajian ialah responden lelaki dan seramai 10 (4.1%) ialah responden wanita. Mereka terdiri daripada seramai 19 orang (7.9%) responden yang berumur diantara 20 hingga 30 tahun, seramai 85 orang (34.8%) pula berumur di antara 31 hingga 40 tahun, seramai 103 (42.2%) orang responden berumur di antara 41 hingga 50 tahun, dan seramai 37 (15.2%) orang responden berumur 51 tahun dan ke atas.

Di samping itu, dapatan Jadual 5.1 juga turut menunjukkan bahawa dari segi pengalaman berkhidmat responden sebagai pegawai tentera, majoritinya tempoh perkhidmatan melebihi 10 tahun. Angka peratusan yang dijelaskan ini menunjukkan

responden kajian ini mempunyai pengetahuan yang mencukupi untuk menjawab isu pengurusan operasi.

Jadual 5.1
Maklumat Demografi

1	Jantina	Kekerapan (%)
	Lelaki	234 (95.9)
	Wanita	10 (4.1)
2	Umur	Kekerapan (%)
	20 hingga 30	19 (7.9)
	31 hingga 40	85 (34.8)
	41 hingga 50	103 (42.2)
	51 ke atas	37 (15.2)
3	Keturunan	Kekerapan (%)
	Melayu	233 (95.5)
	India	6 (2.5)
	Cina	5 (2.0)
4	Pangkat	Kekerapan (%)
	Kapten	148 (60.7)
	Mejar	62 (25.4)
	Leftenan Kolonel	34 (13.9)
5	Akademik	Kekerapan (%)
	SPM	12 (4.92)
	Diploma	52 (21.31)
	Ijazah	154 (63.11)
	Pasca Ijazah	26 (10.66)
6	Tempoh Khidmat	Kekerapan (%)
	Kurang dari 5 tahun	2 (0.8)
	5 hingga 10 tahun	25 (10.2)
	Lebih dari 10 tahun	217 (89.0)

5.3.2 Ujian *Response Bias*

Dalam kajian ini kadar maklum balas adalah rendah iaitu 30.5%. Sebagaimana yang dicadangkan oleh Welch dan Barlau (2013), ujian respon bias perlu dilakukan jika kadar maklum balas kurang daripada 40% terutamanya jika kaedah pos digunakan sebagai kaedah kutipan data. Ujian ini dilakukan untuk melihat kewujudan perbezaan yang terdapat pada maklum balas responden disebabkan oleh kutipan data dilakukan dalam dua tempoh yang berbeza. Menurut Lewis, Hardy dan Snaith (2013), pengujian dilakukan dengan membuat perbandingan skor purata semua pemboleh ubah ke atas kelompok awal dan kelompok akhir penerimaan data daripada responden. Selain itu, kelompok akhir responden boleh dianggap mempunyai karektor yang sama dengan responden yang tidak menjawab (*non-respondents*). Maka, untuk menguji perbezaan yang wujud antara responden dengan *non-respondents*, maka ujian *independent t-test* dijalankan dan hasilnya ditunjukkan di dalam Jadual 5.2.

Keputusannya, semua pemboleh ubah menunjukkan hasil ujian *Levene's* (nilai *F*) tidak signifikan. Hal ini bermaksud bahawa variasi populasi antara kelompok awal dan kelompok akhir ialah sama. Sementara itu, nilai *t* juga menunjukkan nilai yang tidak signifikan. Hal ini memberi erti kedua-dua kelompok awal dan akhir datang daripada populasi yang sama.

Jadual 5.2

Ujian Non-Response Bias untuk Pemboleh Ubah Utama

Pemboleh Ubah	Pusingan 1 <i>Mean</i> (N= 67)	Pusingan 2 <i>Mean</i> (N=177)	Ujian Levene's	Nilai t
Amalan Operasi Perkhidmatan	3.68	3.77	F = 0.003 <i>p</i> = 0.334	<i>t</i> = -1.108 <i>p</i> = 0.272
Gaya Kepimpinan	3.67	3.82	F = 1.427 <i>p</i> = 0.237	<i>t</i> = -0.032 <i>p</i> = 0.974
Prestasi	3.79	3.90	F = 0.947 <i>p</i> = 0.334	<i>t</i> = -0.794 <i>p</i> = 0.430

Kesimpulannya, hasil ujian ini mengesahkan bahawa data kajian ini bebas daripada fenomena *non-response bias*. Dalam erti kata lain, dapatan kajian ini bukan hanya menunjukkan hasil kajian sampel sahaja, tetapi dapat digunakan untuk mengeneralisasikan populasi keseluruhan pemimpin pertengahan unit tentera di Semenanjung Malaysia.

5.4 Saringan dan Pembersihan Data

Data yang diperoleh melalui borang soal selidik semasa kerja lapangan perlu menjalani proses saringan dan pembersihan. Proses ini perlu dilakukan untuk memastikan kemasukan data telah dilakukan dengan betul dan tepat. Semakan yang berulang dan pemeriksaan ke atas frekuensi untuk kesemua item juga dapat mengesan sebarang kesalahan dalam memasukkan data.

Seterusnya, ujian normaliti pemboleh ubah kajian perlu dilakukan untuk melihat sama ada skor data kajian bertaburan secara normal atau tidak. Ujian kolerasi dan regresi

hanya boleh dilakukan sekiranya data tersebar secara normal (Ghozali, 2011). Menurut Tabachnick dan Fidell (2013), terdapat dua pendekatan yang boleh digunakan iaitu melalui statistik dan juga melalui pemerhatian graf. Bagi kajian ini, penyelidik menggunakan pendekatan statistik iaitu kaedah *skewness-kurtosis*.

Ujian *skewness* digunakan untuk mengukur sejauh mana pemboleh ubah miring daripada titik tengah taburan data, manakala ujian *kurtosis* pula mengukur tahap puncak sesuatu taburan bagi sesuatu pemboleh ubah. Hair, Anderson, Babin dan Black (2010) dan Pallant (2010) menyatakan bahawa taburan menghampiri taburan normal sempurna apabila nilai *skewness* dan *kurtosis* menghampiri nilai 0. Walau bagaimanapun, capaian kepada nilai taburan sempurna ini adalah sukar. Maka bagi kajian ini, penyelidik berpegang kepada saranan Meyers, Gamst dan Guarino (2016) yang menyatakan bahawa sebarang nilai dalam lingkungan ± 1.0 menunjukkan bahawa data sesuatu pemboleh ubah itu normal. Jadual 5.3 membentangkan dapatan ujian statistik *skewness* dan *kurtosis* untuk setiap pemboleh ubah kajian ini. Keseluruhannya, semua skor *skewness* dan *kurtosis* untuk setiap pemboleh ubah kajian ini berada dalam lingkungan normal seperti yang dicadangkan oleh Meyers dan rakan (2016). Dapatan tersebut menunjukkan bahawa taburan data kajian ini bagi setiap pemboleh ubah bertaburan secara normal. Oleh sebab tiada yang melebihi 2.58 (Julie, 2011) atau lebih kecil daripada -2.58 maka data boleh dikatakan berada dalam taburan normal dan tidak terdapat data yang *outlier* pada aras keertian 0.05. (*Rule of Thumb*).

Jadual 5.3

Ujian Skewness dan Kurtosis

N	Purata	Skewness		Kurtosis	
		Statistik	Ralat	Statistik	Ralat
AKP	3.663	-0.179	0.156	-0.418	0.31
BOR	3.91	-0.366	0.156	-0.269	0.31
SAO	3.808	-0.212	0.156	-0.484	0.31
ORT	3.633	-0.186	0.156	-0.412	0.31
TPP	3.68	-0.211	0.156	-0.357	0.31
KPD	3.665	-0.167	0.156	-0.291	0.31
PTM	3.702	-0.221	0.156	-0.429	0.31
ABP	3.683	-0.176	0.156	-0.385	0.31
PSM	3.826	-0.227	0.156	-0.465	0.31
PGN	3.932	-0.352	0.156	-0.226	0.31
RPP	3.848	-0.251	0.156	-0.267	0.31
GKS	3.699	-0.259	0.156	-0.3	0.31
PRS	3.924	-0.287	0.156	-0.309	0.31

Nota: AKP: Amalan Kepimpinan, BOR: Budaya Organisasi, SAO: Susun Atur Operasi , ORT: Orientasi Tolak Tarik , TPP: Tahap Proses Penyampaian yang Seragam , KPD: Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan , PTM: Penggunaan Teknologi Maklumat, ABP: Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi, PSM: Pengkhususan Sumber Manusia , PGN: Penyertaan Pelanggan , RPP: Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan , GKS: Gaya Kepimpinan, PRS: Prestasi

5.4.1 Validiti

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini telah diuji validasi kandungan, kriteria, pemusatan dan pembezaan. Validasi kandungan merujuk kepada sejauh mana instrumen yang dibangunkan mewakili maksud yang terkandung dalam konsep (Babbie, 2016). Menurut House (2010), validasi kandungan selalunya diuji secara subjektif berbanding dengan ujian statistik. Kajian ini menguji validasi kandungan menggunakan ulasan literatur yang komprehensif dan pendapat pakar dalam pengurusan operasi. Panel pakar ini terdiri daripada pengurus organisasi dan ahli akademik yang terlibat dalam bidang pengurusan operasi.

Pengujian kedua instrumen ini ialah validasi kriteria. Validasi kriteria ini bermaksud sejauhmana faktor yang diukur berkait dengan kriteria yang ditentukan sebelum ini (Madu, 2012). Dalam kajian ini, tiga dimensi bagi pemboleh ubah bebas berkolerasi tinggi dengan pemboleh ubah bersandar (rujuk Jadual 5.26). Oleh sebab itu, pemboleh ubah dalam kajian ini memenuhi syarat validasi kriteria.

Analisis faktor penerokaan telah digunakan untuk menguji validasi instrumen kajian ini. Analisis faktor dapat digunakan untuk memeriksa skala yang berdimensi tunggal iaitu dapat membuktikan *single latent construct* (Brown, 2015). Menurut Gau (2011), analisis faktor juga dapat mengesahkan validasi pemusatan (*convergent*) dan pembezaan (*discriminant*). Analisis faktor merupakan satu teknik pengurangan data daripada sejumlah besar elemen kepada beberapa set faktor sahaja (Coakes, Steed dan Ong, 2010) dan turut menyatakan bahawa prasyarat ujian ini ialah saiz sampel mestilah sekurang-kurangnya berjumlah 100. Memandangkan jumlah data sebenar kajian ini yang boleh diguna pakai ialah 244, maka pendapat Hair dan rakan (2010), analisis faktor perlu dilakukan mengikut dimensi dengan kadar nisbah 1:5 iaitu satu item dengan lima responden. Memandangkan instrumen kajian ini mempunyai dimensi yang kurang dari 11 item, maka analisis faktor boleh dilakukan mengikut dimensi instrumen kajian.

Sebelum analisis faktor dapat diteruskan, beberapa set ujian perlu dilakukan dan syarat-syarat perlu dipenuhi. Beberapa set ujian yang dicadangkan oleh Hair dan rakan (2010) ialah

1. Set ujian-ujian tersebut ialah *Kaiser-Meyer-Olkin's Measure of Sampling Adequacy* (KMO). Ujian KMO perlu berada pada kadaran lebih daripada nilai 0.5. Pallant (2010) menetapkan nilai KMO mesti lebih daripada 0.6.
2. *Bartlett's Test of Sphericity* mestilah signifikan (Pallant, 2010).
3. *Communalities* (sejauh mana setiap item menerangkan faktor) perlu melebihi daripada 0.5.
4. Bilangan faktor yang ditetapkan berdasarkan *latent root criterion* (nilai *eigenvalue* perlu lebih daripada 1).

Setelah kesemua syarat ujian di atas dipenuhi kriteria yang dicadangkan oleh Williams, Onsman dan Brown (2010) berkaitan faktor *loading* silang (*cross loading*) digunakan. Setiap item perlu mempunyai nilai *loading* lebih daripada 0.5 pada satu faktor dan kurang daripada 0.35 pada faktor yang lain. Aspek ini dilakukan dengan meneliti kelompok faktor dan nilai pada jadual *Rotated Component Matrix* untuk mengetahui bilangan faktor sesuatu dimensi pemboleh ubah dan korelasi item-item yang ada. Mana-mana nilai yang kurang daripada 0.5 perlulah dikeluarkan daripada senarai item-item dimensi pemboleh ubah (Coakes dan rakan, 2010).

Selepas ujian-ujian pensyaratan di atas dipenuhi dan analisis faktor dilakukan ke atas semua dimensi pemboleh ubah yang dikaji, maka ujian kebolehpercayaan perlu dilakukan bagi mendapatkan nilai tahap kebolehpercayaan bagi dimensi-dimensi dan pemboleh ubah.

Ujian kebolehpercayaan akan memberikan nilai *Cronbach Alpha* untuk setiap dimensi dan pemboleh ubah. Hair dan rakan (2010) memperincikan lagi darjah kebolehpercayaan ini dengan menyatakan bahawa nilai *Cronbach Alpha* bersamaan dengan 0.6 ke atas sebagai normal, 0.7 ke atas sebagai agak baik, 0.8 ke atas sebagai baik dan 0.9 ke atas sebagai sangat baik. Sekaran dan Bougie (2011) menyatakan bahawa nilai *Cronbach Alpha* 0.6 ialah nilai yang selalu diguna pakai dalam kajian-kajian sains sosial.

5.4.1.1 Pemboleh Ubah Amalan Operasi Perkhidmatan

5.4.1.1.1 Analisis Faktor Amalan Kepimpinan

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi amalan kepimpinan ditunjukkan dalam Jadual 5.4.

Jadual 5.4
Analisis Faktor untuk Amalan Kepimpinan

Amalan Kepimpinan	Faktor 1	Communalities
AKP05	0.963	0.928
AKP08	0.961	0.924
AKP01	0.958	0.919
AKP07	0.924	0.854
AKP03	0.916	0.84
AKP04	0.89	0.792
<i>Eigenvalue</i>		5.257
<i>Percentage of variance</i>		87.62
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.88
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		2,496.021
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah lapan item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.4, enam item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar dari 1. Walau bagaimanapun, kedua-dua item AKP02 dan AKP06 digugurkan kerana mempunyai nilai *anti-image* kurang 0.5. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.88 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 87.62%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.971 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik.

5.4.1.1.2 Analisis Faktor Budaya Organisasi

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi budaya organisasi ditunjukkan dalam Jadual 5.5.

Jadual 5.5

Analisis Faktor untuk Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	Faktor		Communalities
	1	2	
BOR10	0.904	-0.009	0.817
BOR18	0.895	0.013	0.802
BOR15	0.887	0.003	0.787
BOR14	0.882	0.014	0.777
BOR11	0.858	0.048	0.738
BOR17	0.826	0.021	0.682
BOR16	0.796	0.06	0.637
BOR13	0.013	0.969	0.94
BOR09	0.007	0.969	0.939
BOR12	0.047	0.839	0.706
<i>Eigenvalue</i>			5.249 2.576
<i>Percentage of variance</i>			52.493 25.763
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>			0.778
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>			3,172
<i>Sig.</i>			0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah sepuluh item. Selepas mengambil kira pensyaratan yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada dua faktor. Berdasarkan *rotated component matrix*, faktor pertama ialah item BOR10, BOR11, BOR14, BOR15, BOR16, BOR17 dan BOR18 manakala faktor kedua terdiri daripada item BOR9, BOR12 dan BOR13. Oleh itu, dimensi ini kekal mempunyai dua faktor.

Sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.5, semua item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar dari 1. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.778 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor 1 adalah 52.493% dan faktor 2 adalah 25.763%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.944 bagi faktor pertama dan 0.915 bagi faktor kedua (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini mcnggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik pada faktor masing-masing. Seterusnya penamaan bagi faktor-faktor ini mengikut item yang mempunyai faktor loading yang paling tinggi. Oleh itu, faktor pertama dinamakan Orientasi Hubungan dan faktor kedua dinamakan Galakan.

5.4.1.1.3 Analisis Faktor Susun Atur Operasi Perkhidmatan

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah enam item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.844 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 75.62%.

Jadual 5.6

Analisis Faktor untuk Susun Atur Operasi Perkhidmatan

Susun Atur Operasi Perkhidmatan	Faktor 1	Communalities
SAO21	0.906	0.82
SAO20	0.906	0.82
SAO19	0.904	0.818
SAO22	0.892	0.795
SAO23	0.839	0.704
SAO24	0.762	0.581
<i>Eigenvalue</i>		4.537
<i>Percentage of variance</i>		75.624
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.844
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1,371
<i>Sig.</i>		0

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.93 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik pada faktor masing-masing.

5.4.1.1.4 Analisis Faktor Orientasi Tolak/Tarik

Hasil ujian analisis faktor dijalankan ke atas dimensi orientasi tolak/tarik ditunjukkan dalam Jadual 5.7.

Jadual 5.7

Analisis Faktor Orientasi Tolak/Tarik

Orientasi Tolak Tarik	Faktor 1	Communalities
ORT25	0.953	0.908
ORT26	0.95	0.903
ORT27	0.939	0.882
<i>Eigenvalue</i>		2.693
<i>Percentage of variance</i>		89.775
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.769
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		670.349
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Walau bagaimanapun, item ORT28 mempunyai faktor *anti-image* kurang dari 0.5. Maka, item ORT28 perlu digugurkan. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.7, semua item mempunyai faktor loading melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar

daripada 1. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.769 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 89.78%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.94 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik pada faktor masing-masing.

5.4.1.1.5 Analisis Faktor Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi tahap proses penyampaian yang seragam ditunjukkan dalam Jadual 5.8.

Jadual 5.8

Analisis Faktor Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam

Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam	Faktor 1	Communalities
TPP31	0.906	0.876
TPP32	0.902	0.862
TPP29	0.83	0.794
<i>Eigenvalue</i>		2.532
<i>Percentage of variance</i>		84.402
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.739
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		497.565
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah lima item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.8, tiga item mempunyai faktor loading melebihi 0.5 pada satu faktor. Walau bagaimanapun item TPP30 dan TPP33

mempunyai faktor *anti-image* kurang daripada 0.5. Maka, item TP30 dan TP33 perlu digugurkan. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 kecuali TPP32 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.739 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 84.402%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.91 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik.

5.4.1.1.6 Analisis Faktor Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan ditunjukkan dalam Jadual 5.9.

Jadual 5.9

Analisis Faktor Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan

Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan	Faktor 1	Communalities
KPD36	0.941	0.885
KPD34	0.939	0.882
KPD35	0.922	0.85
<i>Eigenvalue</i>		2.616
<i>Percentage of variance</i>		87.202
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.76
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		570.486
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.9, semua item mempunyai faktor loading melebihi 0.5 pada satu faktor. Walau bagaimanapun item KDP37 mempunyai faktor *anti-image* kurang daripada 0.5. Maka, item KPD37 perlu digugurkan. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.76 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 87.202%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.93 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik.

5.4.1.1.7 Analisis Faktor Penggunaan Teknologi Maklumat

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi penggunaan teknologi maklumat ditunjukkan dalam Jadual 5.10.

Jadual 5.10*Analisis Faktor Penggunaan Teknologi Maklumat*

Penggunaan Teknologi Maklumat	Faktor 1	Communalities
PTM40	0.937	0.878
PTM41	0.924	0.853
PTM38	0.891	0.793
<i>Eigenvalue</i>		2.525
<i>Percentage of variance</i>		84.156
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.737
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		489.75
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah lima item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.10, tiga item mempunyai faktor loading melebihi 0.5 pada satu faktor. Walau bagaimanapun item PTM39 dan PTM42 mempunyai faktor *anti-image* kurang daripada 0.5. Maka, item PTM39 dan PTM42 perlu digugurkan. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO adalah 0.737 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 84.156%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.902 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik.

5.4.1.1.8 Analisis Faktor Hubungan Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi ditunjukkan dalam Jadual 5.11.

Jadual 5.11

Analisis Faktor Hubungan Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi

Hubungan Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan Dan Pengurusan Operasi	Faktor 1	Communalities
ABP45	0.943	0.889
ABP43	0.942	0.888
ABP44	0.91	0.829
<i>Eigenvalue</i>		2.612
<i>Percentage of variance</i>		65.296
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.751
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		512.737
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.11, semua item mempunyai faktor loading melebihi 0.5 pada satu faktor kecuali item ABP46 maka item ABP46 digugurkan. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO adalah 0.751 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 65.296%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.924 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik.

5.4.1.1.9 Analisis Faktor Pengkhususan Sumber Manusia

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi pengkhususan sumber manusia ditunjukkan dalam Jadual 5.12.

Jadual 5.12

Analisis Faktor Pengkhususan Sumber Manusia

Pengkhususan Sumber Manusia	Faktor 1	Communalities
PSM48	0.884	0.781
PSM49	0.875	0.765
PSM47	0.865	0.747
PSM50	0.818	0.67
PSM51	0.757	0.574
<i>Eigenvalue</i>		3.538
<i>Percentage of variance</i>		70.75
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.757
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		888.64
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah lima item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.12, semua item mempunyai faktor loading melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.757 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 70.75%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.893 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik.

5.4.1.1.10 Analisis Faktor Penyertaan Pelanggan

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi penyertaan pelanggan ditunjukkan dalam Jadual 5.13.

Jadual 5.13

Analisis Faktor Penyertaan Pelanggan

Penyertaan Pelanggan	Faktor	Communalities
	1	
PGN56	0.931	0.867
PGN55	0.913	0.833
PGN54	0.882	0.778
PGN53	0.877	0.769
PGN52	0.842	0.709
<i>Eigenvalue</i>		3.956
<i>Percentage of variance</i>		79.11
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.859
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		1,103
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah lima item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.13 di atas, semua item mempunyai faktor loading melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.859 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 79.11%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.934 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik.

5.4.1.1.11 Analisis Faktor Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan ditunjukkan dalam Jadual 5.14.

Jadual 5.14

Analisis Faktor Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan

Reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan	Faktor 1	Communalities
RPP60	0.926	0.858
RPP58	0.924	0.854
RPP59	0.897	0.805
RPP57	0.719	0.518
<i>Eigenvalue</i>		3.034
<i>Percentage of variance</i>		75.859
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.823
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		666.193
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah lapan item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.14, semua item mempunyai faktor loading melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO ialah

0.823 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 75.859%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.89 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik.

5.4.1.2 Pemboleh Ubah Gaya Kepimpinan

5.4.1.2.1 Pemboleh Ubah Gaya Kepimpinan Transformasional

5.4.1.2.1.1 Analisis Faktor Pengaruh Keunggulan

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi pengaruh keunggulan gaya kepimpinan transformasional ditunjukkan dalam Jadual 5.15.

Jadual 5.15

Analisis Faktor untuk Pengaruh Keunggulan

Pengaruh Keunggulan	Faktor	Communalities
	1	
GKS79	0.966	0.933
GKS90	0.962	0.925
GKS65	0.961	0.923
GKS68	0.946	0.895
GKS83	0.915	0.836
GKS72	0.909	0.826
GKS76	0.881	0.775
<i>Eigenvalue</i>		6.14
<i>Percentage of variance</i>		76.751
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.919
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		2880.27
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah lapan item. Selepas mcngambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.15, semua item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor kecuali item GKS81 maka item GKS 81 digugurkan. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1 iaitu 6.14. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.919 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 76.751%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.975 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sangat baik.

5.4.1.2.1.2 Analisis Faktor Motivasi Inspirasi

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional ditunjukkan dalam Jadual 5.16.

Jadual 5.16*Analisis Faktor untuk Motivasi Inspirasi*

Motivasi Inspirasi	Faktor	Communalities
	1	
GKS84	0.898	0.807
GKS92	0.88	0.774
GKS67	0.866	0.75
GKS71	0.853	0.728
<i>Eigenvalue</i>		3.059
<i>Percentage of variance</i>		76.466
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.791
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		623.979
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mcngambil kira pensyaratan yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.16, semua item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1 iaitu 3.059. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.791 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 76.466%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.897 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sangat baik.

5.4.1.2.1.3 Analisis Faktor Stimulasi Intelektual

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional ditunjukkan dalam Jadual 5.17.

Jadual 5.17

Analisis Faktor untuk Stimulasi Intelektual

Stimulasi Intelektual	Faktor 1	Communalities
GKS66	0.925	0.856
GKS89	0.923	0.853
GKS87	0.896	0.803
GKS62	0.718	0.515
<i>Eigenvalue</i>		3.027
<i>Percentage of variance</i>		75.672
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.822
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		659.898
<i>Sig.</i>		0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.17, semua item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1 iaitu 3.027. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.822 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 75.672%.

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.887 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sangat baik.

5.4.1.2.1.4 Analisis Faktor Pertimbangan Individu

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional ditunjukkan dalam Jadual 5.18.

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mcngambil kira pensyaratan yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.18, semua item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1 iaitu 3.311. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.843 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 82.787%.

Jadual 5.18
Ana1isis Faktor untuk Pertimbangan Individu

Stimulasi Intelektual	Faktor	Communalities
	1	
GKS88	0.944	0.891
GKS86	0.936	0.876
GKS77	0.906	0.82
GKS73	0.851	0.724
<i>Eigenvalue</i>		3.311
<i>Percentage of variance</i>		82.787
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.843
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		848.245
<i>Sig.</i>		0

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.93 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sangat baik.

5.4.1.2.2 Pemboleh Ubah Gaya Kepimpinan Transaksional

5.4.1.2.2.1 Analisis Faktor Ganjaran Kontingensi

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional ditunjukkan dalam Jadual 5.19.

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.19, semua item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor kecuali item GKS69 mempunyai faktor *loading* kurang 0.5 dan digugurkan. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1 iaitu 2.518. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.901 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 82.953%.

Jadual 5.19

Analisis Faktor untuk Ganjaran Kontingensi

Ganjaran Kontingensi	Faktor	Communalities
	1	
GKS61	0.947	0.897
GKS91	0.937	0.877
GKS74	0.855	0.732
<i>Eigenvalue</i>		2.518
<i>Percentage of variance</i>		82.953
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.7
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		547.955
<i>Sig.</i>		0

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.901 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sangat baik.

5.4.1.2.2.2 Analisis Faktor Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional ditunjukkan dalam Jadual 5.20.

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mcngambil kira pensyaratan yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.20, tiga item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor. Walau bagaimanapun item GKS85 mempunyai faktor *anti-image* kurang 0.5 maka item GKS85 dibuang. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO ialah 0.769 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 89.775%.

Jadual 5.20

Analisis Faktor untuk Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif

Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif	Faktor 1	Communalities
GKS64	0.953	0.908
GKS80	0.95	0.903
GKS82	0.939	0.882
<i>Eigenvalue</i>		2.693
<i>Percentage of variance</i>		89.775
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.769
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		670.349
<i>Sig.</i>		0

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.941 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sangat baik.

5.4.1.2.2.3 Analisis Faktor Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional ditunjukkan dalam Jadual 5.21.

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah empat item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada satu faktor. Sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.21, tiga item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor. Walau bagaimanapun item GKS78 mempunyai faktor *anti-image* kurang 0.5 dan item GKS85 digugurkan. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu,

nilai KMO ialah 0.76 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor adalah 87.202%.

Jadual 5.21

Analisis Faktor untuk Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif

Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif	Faktor 1	Communalities
GKS75	0.953	0.885
GKS63	0.95	0.882
GKS70	0.939	0.85
<i>Eigenvalue</i>		2.616
<i>Percentage of variance</i>		87.202
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.76
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		570.486
<i>Sig.</i>		0

Ujian kebolehpercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.926 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sangat baik.

5.4.1.3 Pemboleh ubah Prestasi

5.4.1.3.1 Analisis Faktor Prestasi

Hasil ujian analisis faktor yang dijalankan ke atas dimensi prestasi ditunjukkan dalam Jadual 5.22.

Jadual 5.22*Analisis Faktor untuk Prestasi*

Prestasi	Faktor		Communalities
	1	2	
PRS100	0.906	-0.011	0.822
PRS99	0.903	0.006	0.816
PRS96	0.882	-0.055	0.781
PRS97	0.864	0.031	0.748
PRS102	0.821	-0.029	0.674
PRS101	0.796	-0.012	0.633
PRS95	0.031	0.963	0.929
PRS93	0.033	0.955	0.913
PRS94	0.069	0.898	0.811
<i>Eigenvalue</i>			4.488 2.922
<i>Percentage of variance</i>			44.881 29.225
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>			0.787
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>			2594.803
<i>Sig.</i>			0

Jumlah item yang diukur untuk dimensi ini ialah 10 item. Selepas mengambil kira pensyaran yang perlu dipenuhi, analisis faktor menetapkan dimensi ini kepada dua faktor dan dikurangkan kepada sembilan item. Berdasarkan *rotated component matrix*, faktor pertama ialah item PRS96, PRS97, PRS99, PRS100, PRS101 dan PRS102 manakala faktor kedua terdiri daripada item PRS93, PRS94 dan PRS95.

Sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.22, semua item mempunyai faktor *loading* melebihi 0.5 pada satu faktor kecuali item PRS98 yang mempunyai faktor *loading* kurang 0.5 dan item PRS98 digugurkan. Nilai *communality* juga lebih daripada 0.5 dan *eigenvalue* memberikan nilai lebih besar daripada 1. Sementara itu, nilai KMO

ialah 0.787 dan nilai petunjuk pada *Bartlett's Test of Sphericity* ialah signifikan. Peratusan variasi faktor 1 adalah 44.88% dan faktor 2 adalah 29.23%.

Ujian kebolehppercayaan menerusi pemerhatian ke atas nilai *cronbach's alpha* bagi dimensi ini ialah 0.931 bagi faktor pertama dan bagi faktor kedua ialah 0.947 (rujuk Jadual 5.23). Nilai ini menggambarkan item-item ini mempunyai tahap kebolehppercayaan yang baik. Seterusnya penamaan bagi faktor-faktor ini mengikut item yang mempunyai faktor loading yang paling tinggi. Oleh itu, faktor pertama dinamakan Keberkesanan Perkhidmatan dan faktor kedua dinamakan Perkhidmatan Pelanggan.

5.4.2 Ujian Kebolehppercayaan

Ujian kebolehppercayaan untuk setiap dimensi dijalankan selepas analisis faktor dilakukan. Jadual 5.23 menunjukkan hasil ujian kebolehppercayaan. Tahap kebolehppercayaan dirujuk kepada nilai *cronbach's alpha* yang diperolehi daripada analisis ke atas setiap dimensi. Hair (2010) memperincikan tahap kebolehppercayaan dengan menyatakan bahawa nilai *cronbach's alpha* sama atau lebih besar daripada 0.6 ialah normal, lebih daripada 0.7 dikatakan agak baik, 0.8 ke atas sebagai baik dan lebih daripada 0.9 adalah sangat baik.

Hasil ujian mendapati kesemua dimensi yang dikaji melebihi nilai minimum *Cronbach's Alpha* iaitu 0.6 mengesahkan bahawa instrumen yang diguna dalam kajian ini mempunyai piawai kebolehppercayaan yang tinggi.

Jadual 5.23
Ujian Kebolehpercayaan

Pemboleh Ubah	Bil Item	Bil Item Digugurkan	Cronbach's Alpha
Amalan Operasi Perkhidmatan			
Amalan Kepimpinan	8	2	0.971
Orientasi Hubungan	7	-	0.944
Galakan	3	-	0.915
Susun atur Operasi Perkhidmatan	6	-	0.933
Orientasi Tolak Tarik	4	1	0.941
Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam	5	2	0.905
Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan	4	1	0.926
Penggunaan Teknologi Maklumat	5	2	0.902
Hubungan Aktiviti Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi	4	1	0.924
Pengkhususan Sumber Manusia	5	-	0.893
Penyertaan Pelanggan	5	-	0.934
Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan	4	-	0.889
Gaya Kepimpinan			
Gaya Kepimpinan Transformasional			
Pengaruh keunggulan	8	1	0.975
Motivasi Inspirasi	4	-	0.897
Stimulasi Intelektual	4	-	0.887
Pertimbangan Individu	4	-	0.93
Gaya Kepimpinan Transaksional			
Ganjaran Kontingensi	4	1	0.901
Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif	4	1	0.941
Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif	4	1	0.926
Prestasi			
Keberkesanan Perkhidmatan	6		0.931
Perkhidmatan Pelanggan	4	1	0.947
Bilangan Item Asal			102
Bilangan Item Baharu			88

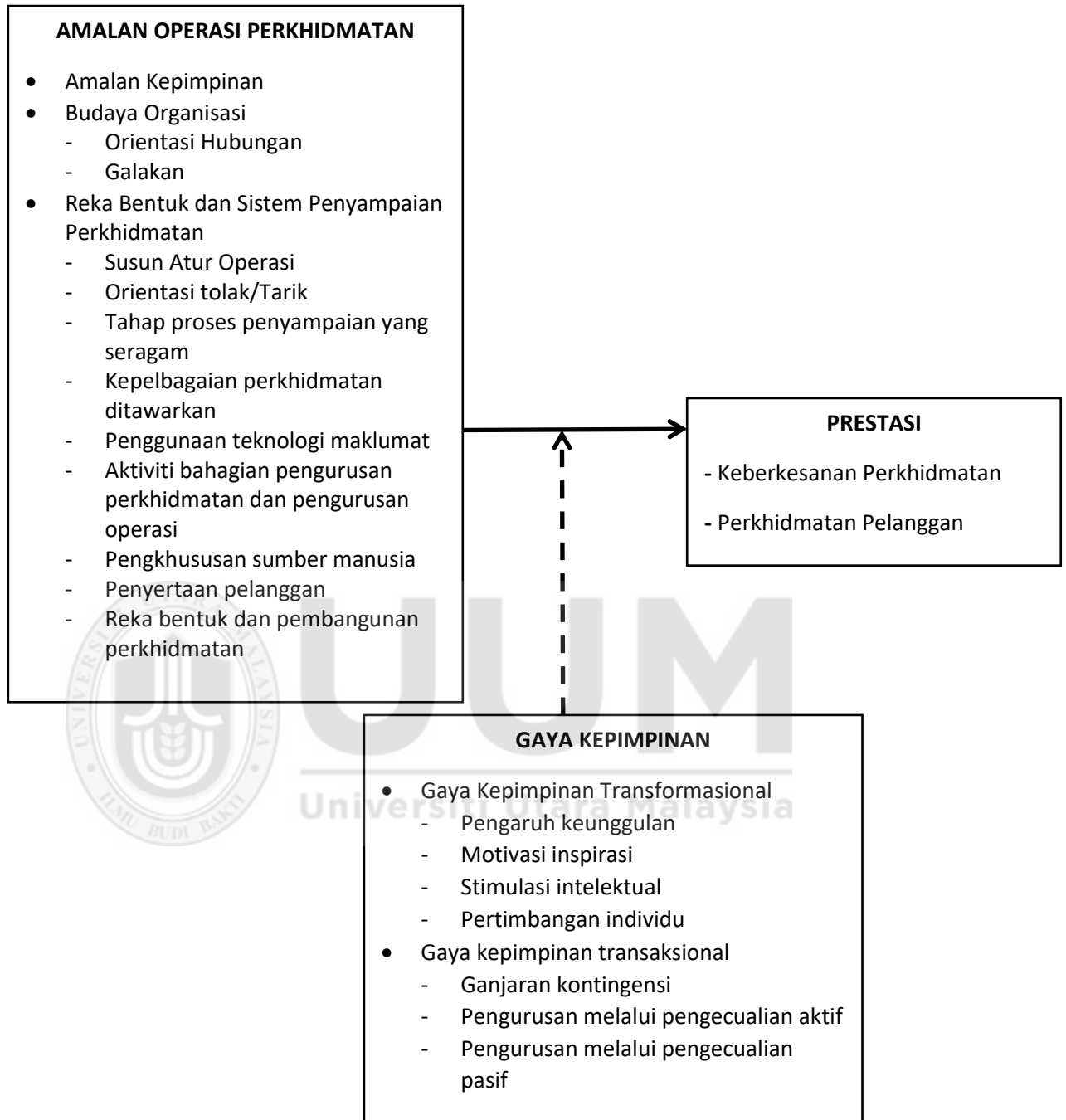
Terlebih dahulu beberapa item telah digugurkan semasa analisis faktor dijalankan. Item-item yang gugur ialah AKP02, AKP06, OTT28, TPP30, TPP33, PP37, PTM39, PTM42, ABP46, GKS69, GKS78, GKS81, GKSS85, dan PRS98. Item-item ini digugur disebabkan oleh faktor *loading*, *loading* silang dan juga faktor *communalities*. Pengguguran item-item ini dapat meningkatkan tahap kebolehpercayaan item dalam

setiap dimensi yang diuji. Keputusan penuh ujian kebolehpercayaan ini boleh dirujuk pada lampiran B.

5.5 Penambahbaikan Kerangka Kajian Selepas Analisis Faktor

Hipotesis kajian ini perlu diubah suai berdasarkan analisis faktor yang dijalankan sebelum ini. Dimensi asal kajian ini mengandungi sebelas dimensi amalan operasi perkhidmatan (pemboleh ubah tidak bersandar) telah menjadi dua belas dimensi. Bagi dimensi pemboleh ubah bersandar (prestasi) berubah menjadi dua dimensi dan pemboleh ubah moderasi (gaya kepimpinan) masih mengekalkan dimensi asal iaitu tujuh dimensi. Rajah 5.1 ialah model yang telah diubah suai berdasarkan analisis kepada analisis faktor yang dilakukan untuk kajian ini.

Walau bagaimanapun, perubahan ini tidak memberi kesan kepada analisis kajian ini kerana analisis statistik inferensi memfokuskan kepada pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan secara menyeluruh. Rajah 5.1 menunjukkan perubahan kecil kerangka kajian.



Rajah 5.1
Penambahbaikan Kerangka Kajian

5.6 Analisis Deskriptif Terhadap Pemboleh ubah

Statistik deskriptif seperti Jadual 5.24 menunjukkan skor purata (M) dan sisihan piawai (SD) bagi pemboleh-pemboleh ubah utama yang terlibat dalam kajian ini. Nilai skor purata bagi semua pemboleh ubah adalah di antara 3.14 hingga 4.13 dan nilai sisihan piawai di antara 0.514 hingga 1.27. Semua pemboleh ubah dinilai menggunakan skala likert 1 - 5 dengan 1 ialah "sangat rendah" dan 5 adalah "sangat tinggi". Untuk menentukan tahap persetujuan, skor purata kurang dari 2.99 dikira rendah dan skor purata lebih daripada 3.0 dianggap tinggi.

Jadual 5.24

Analisis Deskriptif untuk Pemboleh Ubah Utama

Pemboleh Ubah	Mean (M)	SisihanPiawai (SD)	N
Pemboleh Ubah Bersandar			
Prestasi			
Keberkesanan Perkhidmatan	3.934	0.768	
Perkhidmatan Pelanggan	3.832	0.751	244
Pemboleh Ubah Bebas			
Amalan Operasi Perkhidmatan			
Amalan Kepimpinan	3.84	0.756	
Budaya Organisasi			
Galakan	3.937	0.666	
Orientasi Hubungan	3.852	0.757	
Susun atur Operasi Perkhidmatan	3.78	0.98	
Orientasi Tolak Tarik	3.14	1.23	
Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam	3.95	0.81	
Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan	3.95	0.77	
Penggunaan Teknologi Maklumat	4.00	0.883	
Hubungan Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi	3.62	1.27	
Pengkhususan Sumber Manusia	4.03	0.74	
Penyertaan Pelanggan	3.93	0.922	
Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan	4.03	0.82	
Pemboleh Ubah Moderasi			
Gaya Kepimpinan			
Gaya Kepimpinan Transformasional	4.13	0.798	
Gaya Kepimpinan Transaksional	4.04	0.699	

Kajian ini mendapati pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional mempunyai skor purata tertinggi iaitu 4.13 dan diikuti oleh pemboleh ubah gaya kepimpinan transaksional yang mempunyai skor min 4.04. Keputusan turut mendapati orientasi tolak tarik mempunyai skor purata terendah iaitu 3.14. Keseluruhannya, kajian ini mendapati pemimpin pertengahan bersetuju bahawa Tentera Darat mempunyai tahap amalan operasi perkhidmatan dan prestasi yang sederhana tinggi.

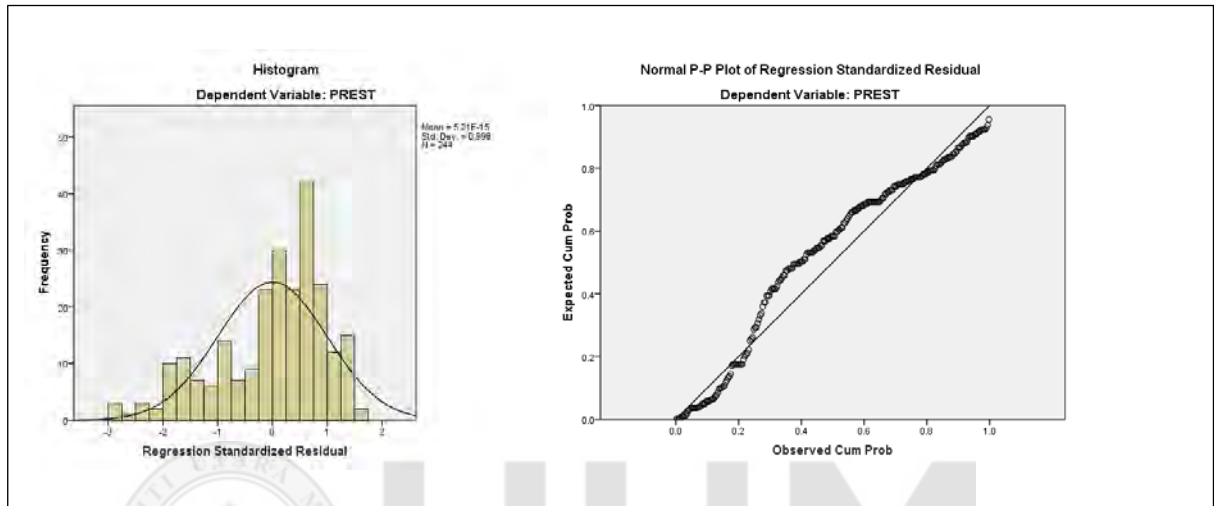
5.7 Prasyarat Ujian

Sebelum ujian infrensi seperti ujian kolerasi dan ujian regresi dapat dilakukan, beberapa pensyaratan ujian perlu dipenuhi. Antaranya ialah data mestilah tersebar dengan normal dan wujud hubungan linear antara pemboleh ubah yang diuji. Selain itu, beberapa syarat lain turut dibincangkan.

5.7.1 Ujian Normaliti

Ujian normaliti dilakukan bagi menganggarkan taburan normal data kajian. Hal ini dapat dilakukan melalui pemerhatian ke atas graf histogram *residual*. Menurut Rovai, Baker dan Ponton (2013), taburan normal boleh dilihat melalui paparan graf histogram yang mempamerkan garis-garis tegak. Rajah 5.2 ialah graf plot *residual* antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Selain itu, ujian normaliti dapat ditentukan melalui ujian *Kurtosis* dan *Skewness*. Hasil ujian tersebut telah ditunjukkan sebelum ini dan menunjukkan data bertaburan secara normal.



Rajah 5.2

Graf Plot Residual antara Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

5.7.2 Ujian Lineariti

Pemerhatian ke atas keputusan ujian ANOVA dapat mengukur lineariti antara pemboleh ubah yang diuji. Semakan ke atas nilai F dan signifikan sudah cukup untuk menggambarkan wujud ataupun tidak hubungan linear antara pemboleh ubah yang terlibat.

Kajian ini mendapati hasil ujian ANOVA ke atas pemboleh-pemboleh ubah yang diuji ialah signifikan menunjukkan hubungan linear wujud antara pemboleh ubah yang diukur.

5.7.3 Multivariate Outlier

Kewujudan *outlier* boleh memberi kesan kepada ujian regresi. Pemerhatian menerusi statistik perlu dilakukan untuk melihat kewujudan *Multivariate Outlier*. Hal ini dapat dilakukan menerusi pengamatan ke atas *standardized residual* yang dipaparkan menerusi *scatter plot*. Jadual 5.25 menunjukkan hasil ujian ini ke atas hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Tabachnick dan Fidell menyatakan *outlier* wujud diluar lingkungan ± 3.3 (Pallant, 2010). Kajian ini mendapati tiada permasalahan *Multivariate Outlier* yang wujud. Keputusan penuh boleh dirujuk pada lampiran E.

Jadual 5.25
Statistik Residual

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std.Deviation</i>	<i>N</i>
<i>Predicted Value</i>	2.4951	4.5204	3.9003	0.37185	244
<i>Residual</i>	-1.04361	0.6034	0	0.35473	244
<i>Std. Predicted Value</i>	-3.779	1.668	0	1	244
<i>Std. Residual</i>	-2.936	1.698	0	0.998	244

a. Pemboleh Ubah Bersandar: Prestasi

5.7.4 Ujian Multikolineariti

Ujian ini dijalankan untuk mengukur tahap kolerasi antara pemboleh ubah yang diuji. Ujian ini amat penting bagi ujian regresi berganda (*multiple regressions*). Menurut Leech, Barret dan Morgan (2015), sebarang ujian regresi berganda memerlukan keadaan bebas daripada permasalahan multikolineariti. Permasalahan multikolineariti dapat diketahui melalui pemerhatian ke atas nilai VIF dan *tolerance*. Menurut Pallant (2010), nilai VIF tidak melebihi nilai 10 dan nilai *tolerance* tidak boleh kurang daripada 0.1.

Kajian ini mendapati, ujian pensyaran ini dapat dipenuhi dan keputusan dapat dirujuk pada jadual ujian regresi berganda yang telah dijalankan.

5.8 Pengujian Hipotesis

Objektif pengujian hipotesis ini adalah untuk melihat secara empirikal hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi serta pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan. Untuk mencapai objektif kedua dan ketiga kajian ini, dua puluh lapan hipotesis dibina untuk diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda berhierarki untuk mengenal pasti pengaruh amalan operasi perkhidmatan terhadap prestasi serta peranan pemboleh ubah moderasi terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

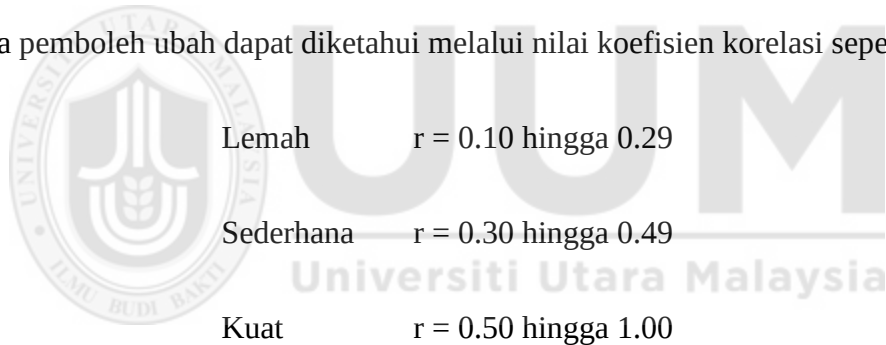
Oleh itu, analisis regresi berganda dilakukan bagi menentukan pemboleh ubah tidak bersandar (amalan operasi perkhidmatan) menyumbang kepada variasi terhadap pemboleh ubah bersandar (prestasi). Ujian ini dilakukan supaya intepretasi terhadap hasil analisis dapat memberikan gambaran yang sebenar dan tidak menyimpang daripada ciri-ciri populasi kajian (Meyers dan rakan, 2016).

Dua siri ujian telah dilakukan iaitu Ujian Kolerasi *Pearson* dan Ujian Regresi Berganda (*Multiple Regression*) bagi menguji hipotesis-hipotesis yang dicadangkan ini.

5.8.1 Ujian Korelasi *Pearson*

Ujian Kolerasi *Pearson* dilakukan untuk melihat hubungan antara pemboleh-pemboleh ubah. Ujian ini dapat mengenal pasti hala hubungan dan kekuatan hubungan tersebut. Menurut Pallant (2010) koefisien korelasi yang bernilai +1 dilihat sebagai hala positif sempurna dan nilai -1 dilihat sebagai hala negatif sempurna.

Jika terdapat nilai yang terkeluar daripada nilai antara +1 dan -1, maka dapat disimpulkan tiada hubungan antara pemboleh ubah yang diuji. Kekuatan hubungan dapat ditentukan melalui nilai koefisien korelasi. Menurut (Cohen, 1988), kekuatan hubungan antara pemboleh ubah dapat diketahui melalui nilai koefisien korelasi seperti berikut:



Lemah	$r = 0.10$ hingga 0.29
Sederhana	$r = 0.30$ hingga 0.49
Kuat	$r = 0.50$ hingga 1.00

Ujian korelasi telah dijalankan ke atas semua dimensi pemboleh ubah bebas iaitu amalan kepimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan dengan pemboleh ubah bersandar iaitu prestasi. Berikut ialah hasil ujian kolerasi tersebut:

Jadual 5.26

Analisis Matriks Korelasi Pearson Pemboleh Ubah Utama Kajian

Pemboleh Ubah	AKP	BOR1	BOR2	SAO	OTT	TPP	KPD	PTM	ABP	PSM	PGN	RPP	PRES1	PRES2
AKP	1													
BOR1	0.028	1												
BOR2	0.604	0.049	1											
SAO	0.938**	0.04	0.778**	1										
OTT	0.985**	0.049	0.611**	0.946**	1									
TPP	0.967**	0.035	0.617**	0.937**	0.966**	1								
KPD	0.987**	0.039	0.602**	0.936**	0.988**	0.963**	1							
PTM	0.969**	0.029	0.609**	0.932**	0.962**	0.994**	0.960**	1						
ABP	0.991**	0.036	0.598**	0.932**	0.980**	0.957**	0.987**	0.957**	1					
PSM	0.897**	0.034	0.861**	0.970**	0.898**	0.898**	0.890**	0.891**	0.885**	1				
PGN	0.017	0.974**	0.035	0.026	0.04	0.02	0.025	0.016	0.024	0.018	1			
RPP	0.961**	0.043	0.744**	0.973**	0.964**	0.947**	0.969**	0.943**	0.960**	0.960**	0.027	1		
PRES1	0.032	0.996**	0.051	0.042	0.051	0.041	0.042	0.035	0.039	0.037	0.968**	0.046	1	
PRES2	0.989**	0.023	0.599**	0.924**	0.971**	0.958**	0.968**	0.961**	0.962**	0.892**	0.012	0.942**	0.027	1

**korelasi ialah signifikan pada tahap 0.01

Nota: AKP: Amalan Kepimpinan, BOR1: Orientasi Hubungan, BOR2: Galakan, SAO: Susun Atur Operasi, ORT: Orientasi Tolak Tarik, TPP: Tahap Proses Penyampaian yang Seragam, KPD: Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan, PTM: Penggunaan Teknologi Maklumat, ABP: Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi, PSM: Pengkhususan Sumber Manusia, PGN: Penyertaan Pelanggan, RPP: Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan, PRES1: Keberkesanan Perkhidmatan, PRES2: Perkhidmatan Pelanggan

Hasil ujian ini menunjukkan hubungan antara amalan kepimpinan, orientasi hubungan, galakan, susun atur operasi, orientasi tolak tarik, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan serta reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi berarah positif yang signifikan. Juga didapati kekuatan hubungan semua pemboleh-pemboleh ubah yang diuji adalah kuat. Secara keseluruhan, didapati pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan mempunyai kekuatan hubungan yang lebih kuat dengan pemboleh ubah prestasi.

5.8.2 Ujian Analisis Regresi Berganda (*Multitiple Regression*)

Ujian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana amalan operasi perkhidmatan (amalan kepimpinan, orientasi hubungan, galakan, susun atur operasi perkhidmatan, orientasi tolak/tarik, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan dan reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan memberi pengaruh kepada prestasi tentera. Nilai korelasi berganda R , R^2 dan R^2 terlaras menunjukkan sejauh mana kombinasi pemboleh-pemboleh ubah ini mempengaruhi pemboleh ubah bersandar.

5.8.2.1 Hubungan langsung Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi H1 (H1a-H1k)

Keputusan analisis regresi berganda dapat dilihat dalam Jadual 5.27. Model regresi tersebut menunjukkan hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi ialah signifikan (nilai $F=105.36$, $p<0.01$). Dalam model tersebut, nilai R^2 ialah sebanyak 0.98 iaitu menerangkan bahawa 98% prestasi diterangkan oleh amalan operasi perkhidmatan dan signifikan. Model ini menunjukkan wujud hubungan yang bererti dan kesimpulan yang boleh dibuat dengan keyakinan 99% bahawa terdapat hubungan langsung antara empat dimensi amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi tentera. Sehubungan dengan itu, perubahan dalam prestasi TDM diterangkan oleh dimensi amalan operasi perkhidmatan secara gabungan pada kadar 98% yang ditunjukkan oleh R^2 . Perubahan

dalam prestasi tentera diterangkan oleh setiap dimensi amalan operasi perkhidmatan secara berasingan atau berganda pada kadar 98% ditunjukkan oleh perubahan R^2 .

Empat pemboleh ubah menunjukkan hubungan yang signifikan iaitu pertama, amalan kepimpinan ($\beta = 0.692$, $p < .05$) yang berhubung secara positif dengan prestasi tentera. Hal ini bermakna amalan kepimpinan menyokong meningkatkan prestasi dalam organisasi tentera. Kedua, amalan orientasi hubungan ($\beta = 0.698$, $p < .05$) juga berhubung secara positif dengan prestasi tentera. Hal ini menunjukkan bahawa amalan orientasi hubungan dalam budaya organisasi turut menyokong peningkatan prestasi tentera. Ketiga, tahap proses penyampaian yang seragam ($\beta = 0.095$, $p < .05$) berhubung secara positif dengan prestasi tentera.

Aspek itu juga menunjukkan bahawa tahap proses penyampaian yang seragam dalam operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam Tentera Darat menyokong peningkatan prestasi tentera. Keempat, penyertaan pelanggan ($\beta = 0.094$, $p < .05$) juga mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi tentera. Hal ini bermakna penyertaan pelanggan turut menyokong secara positif kepada peningkatan prestasi tentera. Sehubungan dengan itu, peningkatan prestasi Tentera Darat Malaysia telah disokong oleh empat dimensi amalan operasi perkhidmatan Tentera Darat Malaysia. Dimensi susun atur operasi, orientasi tolak tarik, pelbagai perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi,

pengkhususan sumber manusia dan reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia.

Sehubungan dengan itu, hipotesis H1a, H1b, H1d dan H1j disokong yang menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi tentera. Hipotesis H1c, H1e, H1f, H1g, H1h, H1i dan H1k adalah ditolak kerana tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan prestasi.

Jadual 5.27

Ujian Regresi Berganda (Hubungan Langsung Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi)

Pemboleh Ubah	Beta Piawai
<u>Pemboleh Ubah Tidak Bersandar</u>	
Amalan Kepimpinan (AKP)	.682**
Orientasi Hubungan (BOR1)	.698**
Galakan (BOR 2)	.007
Susun Atur Operasi (SAO)	-.030
Orientasi Tolak Tarik (OTT)	-.021
Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam (TPP)	.095**
Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan (KPD)	-.034
Penggunaan Teknologi Maklumat (PTM)	.001
Aktiviti Bahagian Hadapan dan Belakang Pejabat (ABP)	-.319
Penggunaan Sumber Maklumat (PSM)	-.010
Penyertaan Pelanggan (PGN)	.094**
Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan (RPP)	.022
R	0.99
R ²	0.98
Perubahan R ²	0.98
Perubahan Signifikan <i>F</i>	0.000

*Nota Tahap Signifikan : * $p < 0.10$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$*

Pengujian hipotesis kajian ini adalah untuk menentukan pengaruh atau sejauh mana pemboleh ubah bebas dapat menerangkan pemboleh ubah bersandar. Oleh itu

mencukupi dengan membincangkan tiga perkara penting hasil daripada model regresi berganda iaitu darjah perhubungan (R^2), ciri-ciri hubungan yang wujud sama ada positif atau negatif dan signifikan atau tiada hubungan ialah mencukupi bagi pengujian hipotesis ini (Hair dan rakan, 2010). Hasil ujian hipotesis H1 disokong sebahagian. Jadual 5.28 ialah ringkasan pengujian hipotesis hubungan langsung pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

Jadual 5.28

Keputusan Pengujian Hipotesis Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H1	Terdapat hubungan langsung yang signifikan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi	Signifikan dan disokong sebahagiannya
H1a	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan dengan prestasi	Signifikan dan disokong
H1b	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan budaya organisasi dengan prestasi	Signifikan dan disokong
H1c	Terdapat hubungan yang signifikan antara susun atur operasi dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak
H1d	Terdapat hubungan yang signifikan antara amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi	Signifikan dan disokong
H1e	Terdapat hubungan yang signifikan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak
H1f	Terdapat hubungan yang signifikan antara pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak
H1g	Terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan teknologi maklumat dalam perkhidmatan dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak
H1h	Terdapat hubungan yang signifikan antara aktiviti bahagian hadapan dan belakang pejabat dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak
H1i	Terdapat hubungan yang signifikan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak
H1j	Terdapat hubungan yang signifikan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi	Signifikan dan disokong
H1k	Terdapat hubungan yang signifikan antara pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan dengan prestasi	Tidak signifikan dan ditolak

5.8.2.2 Pengaruh Pemboleh Ubah Moderasi Gaya Kepimpinan Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan Dengan Prestasi

Analisis regresi berhierarki telah digunakan untuk memeriksa pengaruh atau impak pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan (transformasional dan transaksional) ke atas hubungan setiap pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Keputusan kajian akan menjawab objektif kajian ke empat yang melibatkan 84 hipotesis.

Penggunaan analisis regresi berhierarki ini selaras dengan cadangan oleh Baron dan Kenny (1986), Cohen, Cohen, West dan Aiken (2013) dan Ng dan Wilcox (2010) yang bersetuju penggunaannya bagi mengenal pasti kesan atau pengaruh pemboleh ubah moderasi ke atas hubungan antara dua pemboleh ubah (Ambad dan Wahab, 2013; Baron dan Kenny, 1986; Fehrenbacher, 2013; Hayes, 2013; Jose, 2013). Menurut Chin, Tsai, Fang, Zhu, Yang, Liu dan Tsuei (2016), DeRue, Barnes dan Morgeson (2010), Jayasekara dan Takahashi (2013), Laursen dan Foss (2012) dan Waters (2013), analisis regresi berhierarki ini amat sesuai digunakan untuk menguji hipotesis yang melibatkan hubungan kontingensi. Dalam kajian ini tiga tahap keyakinan (90 peratus, 95 peratus dan 99 peratus) digunakan untuk memeriksa pengaruh pemboleh ubah moderasi ke atas hubungan antara setiap pemboleh ubah tidak bersandar dengan prestasi.

5.8.2.2.1 Pengaruh Pemboleh Ubah Moderasi Gaya Kepimpinan Transformasional terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Jadual 5.29 menunjukkan hasil keputusan daripada analisis regresi berhierarki yang memeriksa pengaruh moderasi gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan antara pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi tentera. Analisis regresi hierarki yang digunakan ini melibatkan tiga langkah iaitu:

1. Pemboleh ubah bebas dimasukkan ke dalam persamaan.
2. Pemboleh ubah moderasi dimasukkan ke dalam persamaan.
3. Interaksi antara pemboleh ubah bebas dan moderasi dimasukkan ke dalam persamaan.

Keputusan ujian analisis regresi hierarki yang dijalankan adalah seperti berikut:

1. Langkah 1 pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan dimasukkan ke dalam persamaan, didapati nilai R^2 adalah 0.667 yang menerangkan 66.7% variasi berlaku terhadap prestasi.
2. Langkah 2, pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional dimasukkan ke dalam persamaan, jumlah variasi yang menerangkan prestasi meningkat kepada 70.9% (sig $F = 0.00$). Nilai $\beta = .080$, $p < 0.01$ dan $\beta = .060$ menunjukkan pengaruh keunggulan dan motivasi inspirasi dalam gaya kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi. Hal ini membuktikan bahawa pengaruh keunggulan dan motivasi inspirasi dalam gaya kepimpinan transformasional merupakan peramal yang boleh meningkatkan prestasi.

3. Langkah 3, pemboleh ubah interaksi antara amalan operasi perkhidmatan dengan gaya kepimpinan transformasional telah dimasukkan ke dalam persamaan. Nilai $R^2 = 0.854$ menunjukkan bahawa interaksi ini dapat menerangkan variasi prestasi sebanyak 85.4%. Nilai $\beta = -.18$, $\beta = .187$, $\beta = -.197$, $\beta = -.155$, $\beta = .171$, $\beta = .167$, $\beta = .15$, $\beta = -.103$, $p < 0.01$ menunjukkan bahawa wujudnya kesan interaksi secara positif dan negatif pengaruh gaya kepimpinan transformasional terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi yang signifikan pada tahap 0.05%.

Jadual 5.29

Pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi

	Std Beta Model 1	Std Beta Model 2	Std Beta Model 3
Pemboleh Ubah Bebas			
Amalan Kepimpinan	0.682**	0.671**	0.978**
Orientasi Hubungan	0.698**	.0587**	0.683**
Galakan	0.007	0.004	0.055
Susun Atur Operasi Perkhidmatan	-0.03	-0.024	-0.092
Orientasi Tolak Tarik	-0.021	0	-0.054
Tahap Proses Penyanpaian Yang Seragam	0.035	0.015	0.029
Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan	-0.034	-0.011	0.118
Penggunaan Teknologi Maklumat	0.001	-0.005	-0.102
Hubungan Aktiviti Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi	-0.319	-0.314	-0.644
Pengkhususan Sumber Manusia	-0.01	0.003	-0.058
Penyertaan Pelanggan	-0.034	0.242	0.452
Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan	0.022	0.033	-0.17
Pemboleh Ubah Moderasi			
Pengaruh Keunggulan		0.08	0.205**
Motivasi Inspirasi		0.06	-0.666
Stimulasi Intelektual		-0.021	-0.048
Pertimbangan Individu		-0.228	0.244**

Jadual 5.29 (Sambungan)**Interaction Term**

AKPxTIM			-0.18*
BOR1xUNG			-0.006
BOR1xINS			0.189*
BOR1xSTI			-0.197*
BOR2xUNG			-0.013
BOR2xINS			0.008
BOR2xSTI			0.003
BOR2xTIM			-0.008
SAOxUNG			0.014
SAOxINS			0.001
OTTxUNG			-0.155*
OTTxTIM			0.071*
TPPxINS			0.002
KPDxINS			-0.029
PTMxUNG			0.016
ABPxINS			0.167*
PSMxUNG			-0.008
PSMxINS			0.024
PGNxSTI			0.05*
PGNxTIM			-0.103**
RPPxSTI			0.047
R ²	0.667	0.709	0.854
R ² terlaras	0.66	0.701	0.846
Perubahan Dalam R ²	0.667	0.042	0.144
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.000

Tahap signifikan *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

Kesimpulannya, hasil analisis ini memberikan bacaan nilai beta yang signifikan untuk interaksi antara amalan operasi perkhidmatan dengan gaya kepimpinan transformasional (model 3) dan juga untuk pengaruh gaya kepimpinan transformasional ke atas prestasi (model 2). Hal ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional telah bertindak sebagai **moderasi quasi** terhadap hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi sebagaimana yang disarankan oleh Sharma, Durand dan

Gur-Arie (1981). Dapatan ini dibandingkan dengan hipotesis kajian yang telah dicadangkan sebelum ini. Keputusannya ditunjukkan dalam Jadual 5.30.

Pengiraan saiz kesan moderasi adalah seperti berikut:

$$f_i^2 = \frac{R_i^2 - R_m^2}{1 - R_i^2}$$

$$= \frac{0.709 - 0.667}{1 - 0.709} = \frac{0.042}{0.291} = 0.1443$$

Hasil ujian menunjukkan bahawa saiz kesan moderasi adalah baik ($f^2 = 0.1443$; Cohen dan rakan, 2013).

Berdasarkan kepada Jadual 5.29 menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional memoderasi hubungan antara amalan kepimpinan (Beta= - 0.08, $p < .05$), amalan budaya organisasi iaitu orientasi hubungan (Beta= 0.089, $p < .01$), amalan budaya organisasi iaitu galakan (Beta= -0.097, $p < .05$), orientasi tolak tarik (Beta=-0.055, $p < .05$ dan Beta = 0.071, $p < .01$), hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi (Beta= 0.067, $p < .01$) dan penyertaan pelanggan (Beta= 0.05, $p < .01$ dan Beta = -0.103, $p < .05$) dengan prestasi. Namun begitu gaya kepimpinan transformasional ini tidak memberi pengaruh moderasi bagi pemboleh ubah bebas yang lain seperti susun atur operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, pengkhususan sumber manusia dan reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan. Maka, hasil kajian ini mengesahkan

bahawa gaya kepimpinan transformasional bertindak sebagai pemboleh ubah moderasi terhadap hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Jadual 5.30

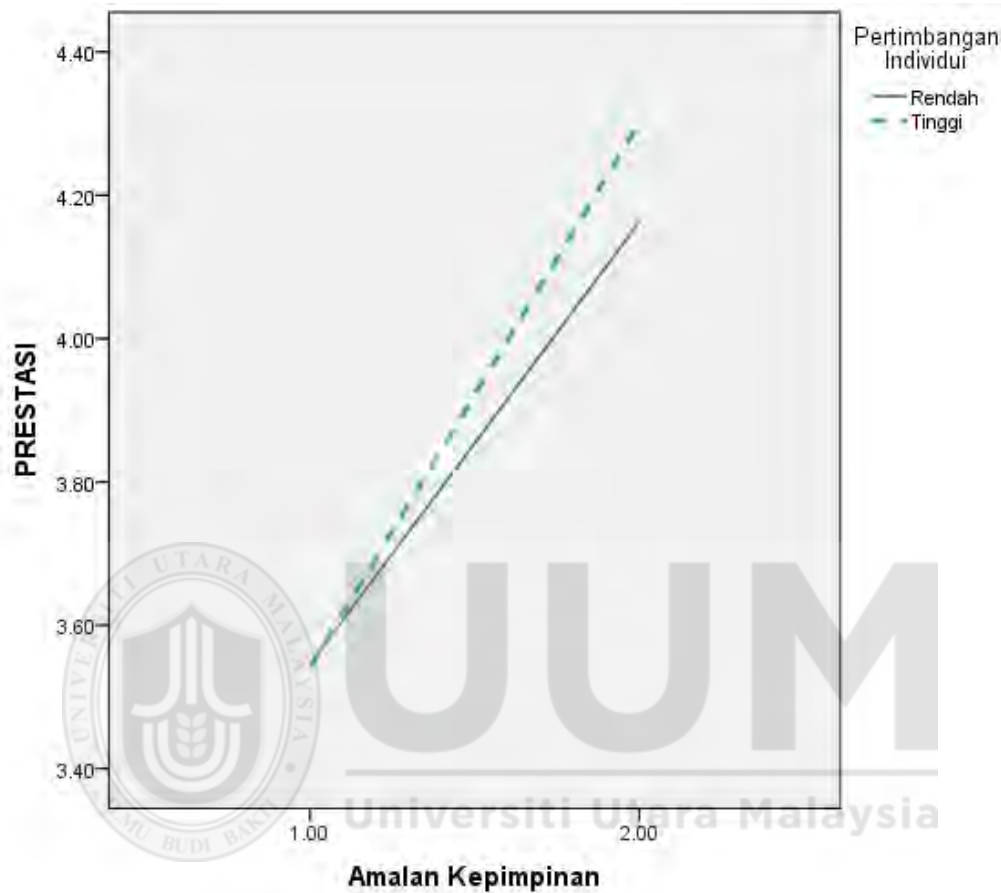
Hasil Ujian ke atas Hipotesis 2(a)

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H2(a)	Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan	Disokong sebahagian

Pemeriksaan garis lurus Gaya Kepimpinan Transformasional dilakukan untuk mengesah kesan moderasi seperti yang disarankan oleh Cohen dan rakan (2013) ditunjukkan dalam Rajah 5.3.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus pertimbangan individu tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Cohen dan rakan (2013) dan Aiken dan rakan (1991) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.3. Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi pertimbangan individu ke atas hubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus pertimbangan individu tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu didapati garis lurus pertimbangan individu tinggi berada di atas garis lurus pertimbangan individu rendah. Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan amalan kepimpinan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan pertimbangan individu daripada tahap rendah ke tinggi. Dalam situasi ini dilihat garis lurus pertimbangan

individu tinggi lebih baik berbanding dengan garis lurus pertimbangan individu rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.



Rajah 5.3

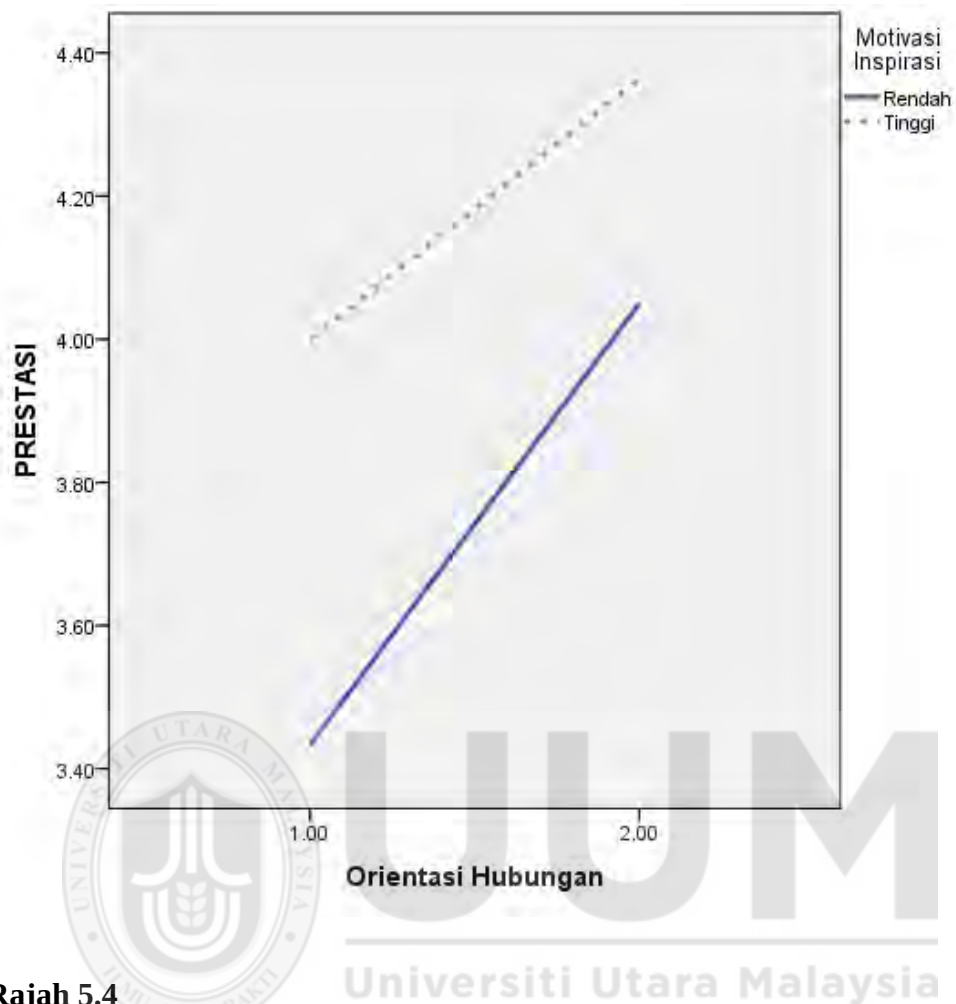
Graf Kesan Moderasi pertimbangan individu antara pemboleh ubah amalan kepimpinan dengan prestasi

Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi. Didapati garis lurus pertimbangan individu yang tinggi telah menunjukkan

tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus pertimbangan individu yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu yang tinggi, amalan kepimpinan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu yang lebih rendah. Maka dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pertimbangan individu berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah amalan kepimpinan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transaksional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah amalan kepimpinan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(a)(iv) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus motivasi inspirasi tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Cohen dan rakan (2013) dan Aiken dan rakan (1991) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.4.



Rajah 5.4

Graf Kesan Moderasi motivasi inspirasi antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi

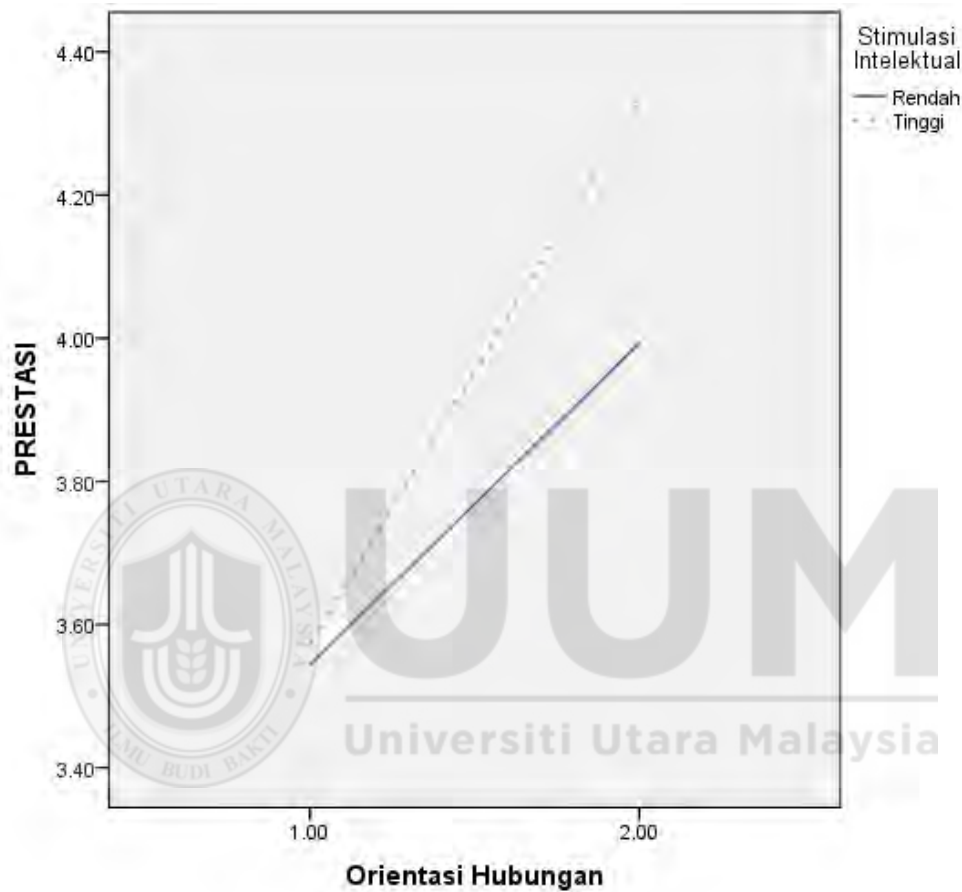
Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi motivasi inspirasi ke atas hubungan antara amalan orientasi hubungan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus motivasi inspirasi tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu didapati garis lurus motivasi inspirasi tinggi berada di atas garis lurus motivasi inspirasi rendah. Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan amalan orientasi hubungan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan motivasi inspirasi daripada tahap rendah ke tinggi. Dalam situasi ini dilihat garis lurus motivasi inspirasi tinggi lebih

baik berbanding dengan garis lurus motivasi inspirasi rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.

Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi. Didapati garis lurus motivasi inspirasi yang tinggi telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus motivasi inspirasi yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan motivasi inspirasi yang tinggi, orientasi hubungan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan motivasi inspirasi yang lebih rendah. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah motivasi inspirasi berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan motivasi inspirasi dalam gaya kepimpinan transformasional dapat mempengaruhi hubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(a)(vi) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus stimulasi intelektual tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Cohen dan rakan (2013) dan Aiken dan rakan (1991) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.5.



Rajah 5.5

Graf Kesan Moderasi stimulasi intelektual antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi

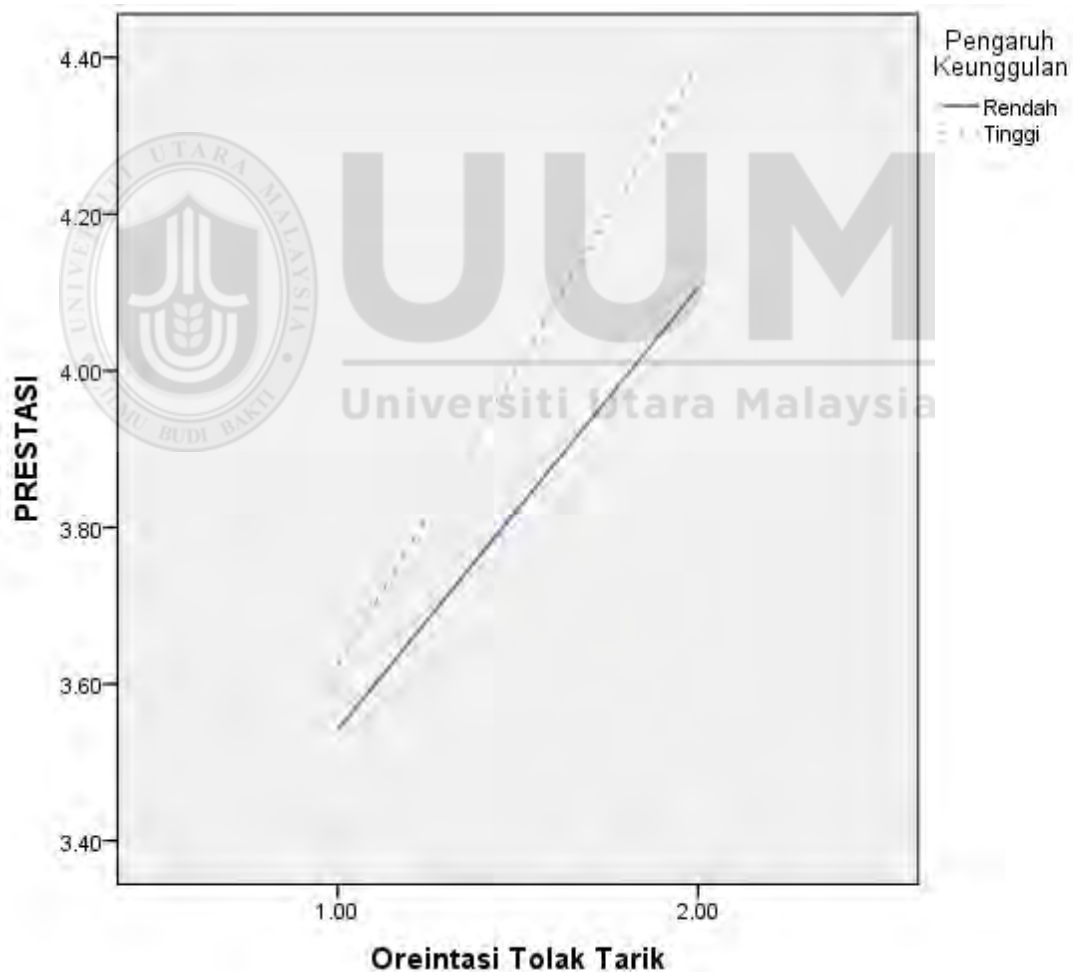
Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi stimulasi intelektual ke atas hubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus stimulasi intelektual tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu didapati garis lurus stimulasi intelektual tinggi berada di atas garis

lurus stimulasi intelektual rendah. Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan orientasi hubungan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan stimulasi intelektual daripada tahap rendah ke tinggi. Dalam situasi ini dilihat garis lurus stimulasi intelektual tinggi lebih baik berbanding dengan garis lurus stimulasi intelektual rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.

Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi. Didapati garis lurus stimulasi intelektual yang tinggi telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus stimulasi intelektual yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan stimulasi intelektual yang tinggi, orientasi hubungan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan stimulasi intelektual yang lebih rendah. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah stimulasi intelektual berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan stimulasi intelektual dalam gaya kepimpinan traksformasional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(a)(vii) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus pengaruh keunggulan tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Cohen dan rakan (2013) dan Aiken dan rakan (1991) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.6.



Rajah 5.6

Graf Kesan Moderasi pengaruh keunggulan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dengan prestasi

Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi pengaruh keunggulan ke atas hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus pengaruh keunggulan tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu didapati garis lurus pengaruh keunggulan tinggi berada di atas garis lurus pengaruh keunggulan rendah. Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan pengaruh keunggulan daripada tahap rendah ke tinggi. Dalam situasi ini dilihat garis lurus pengaruh keunggulan tinggi lebih baik berbanding dengan garis lurus pengaruh keunggulan rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.

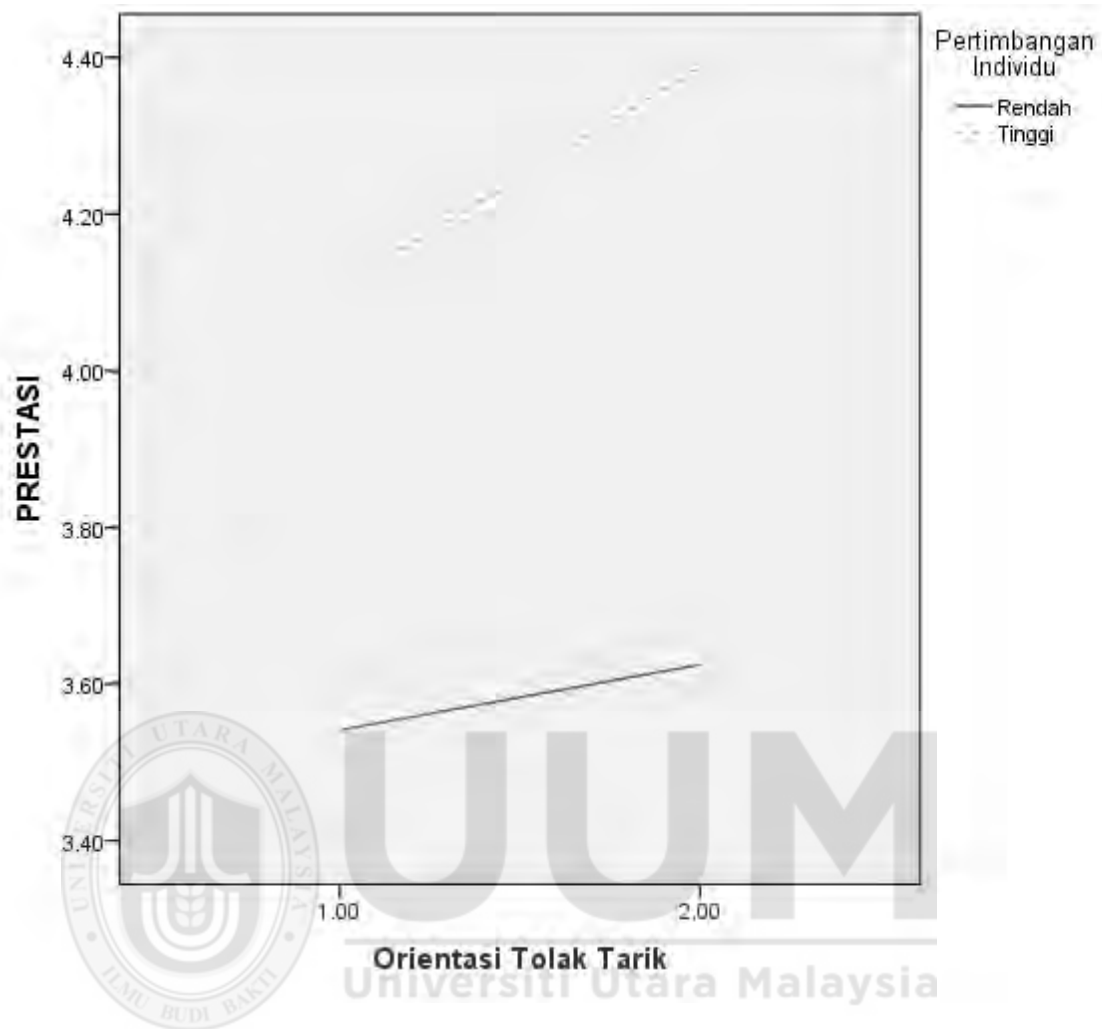
Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati garis lurus pengaruh keunggulan yang tinggi telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus pengaruh keunggulan yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan pengaruh keunggulan yang tinggi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera

Darat mengamalkan pengaruh keunggulan yang lebih rendah. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pengaruh keunggulan berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan pengaruh keunggulan dalam gaya kepimpinan transformasional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(a)(xvii) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus pertimbangan individu tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Cohen dan rakan (2013) dan Aiken dan rakan (1991) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.7.

Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi pertimbangan individu ke atas hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus pertimbangan individu tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu didapati garis lurus pertimbangan individu tinggi berada di atas garis lurus pertimbangan individu rendah.



Rajah 5.7

Graf Kesan Moderasi pertimbangan individu antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dengan prestasi

Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan pertimbangan individu daripada tahap rendah ke tinggi. Dalam situasi ini dilihat garis lurus pertimbangan individu tinggi lebih baik berbanding dengan garis lurus pertimbangan individu rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.

Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati garis lurus pertimbangan individu yang tinggi telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus pertimbangan individu yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu yang tinggi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu yang lebih rendah. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transformasional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transformasional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(a)(xx) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus motivasi inspirasi tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Cohen dan rakan (2013) dan Aiken dan rakan (1991) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.8.



Rajah 5.8

Graf Kesan Moderasi motivasi inspirasi antara pemboleh ubah hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi

Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi motivasi inspirasi ke atas hubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus motivasi inspirasi tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu

didapati garis lurus motivasi inspirasi tinggi berada di atas garis lurus motivasi inspirasi rendah. Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dalam operasi perkhidmatan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan motivasi inspirasi daripada tahap rendah ke tinggi. Dalam situasi ini dilihat garis lurus motivasi inspirasi tinggi lebih baik berbanding dengan garis lurus motivasi inspirasi rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.

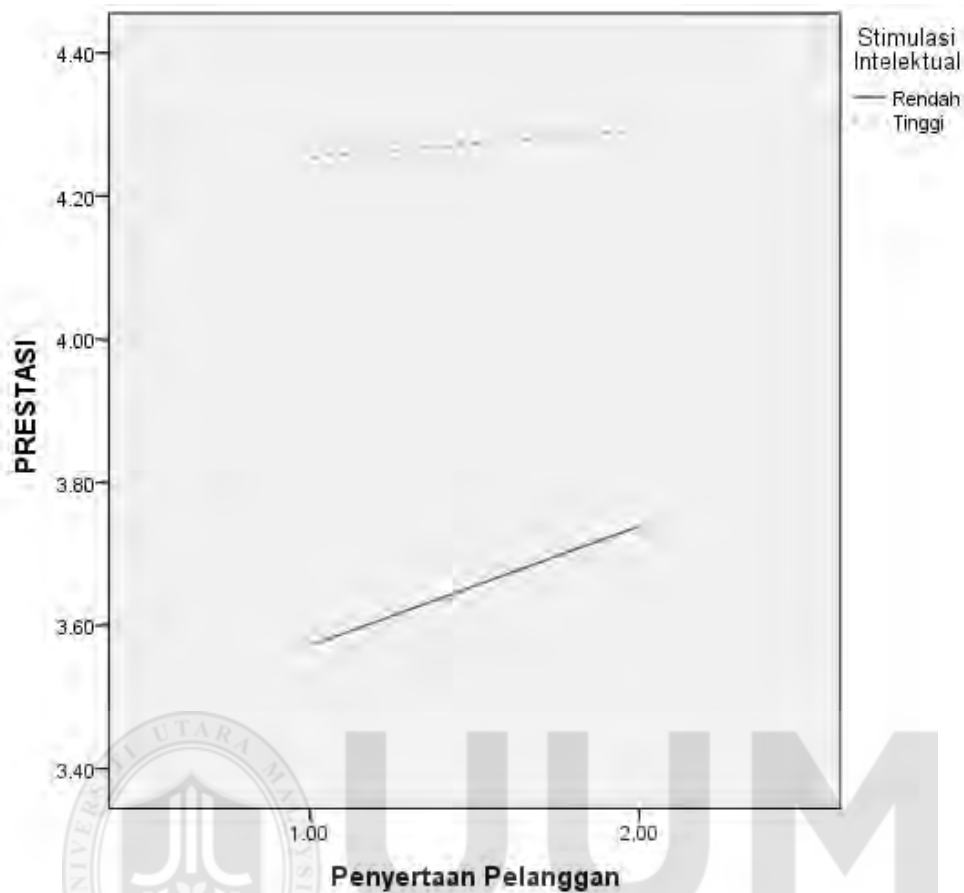
Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati garis lurus motivasi inspirasi yang tinggi telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus motivasi inspirasi yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan motivasi inspirasi yang tinggi, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dalam operasi perkhidmatan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan motivasi inspirasi yang lebih rendah. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah motivasi inspirasi berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah hubungan aktiviti

pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan motivasi inspirasi dalam gaya kepimpinan transformasional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(a)(xxxiii) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus stimulasi intelektual tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Cohen dan rakan (2013) dan Aiken dan rakan (1991) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.9.

Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi stimulasi intelektual ke atas hubungan antara hubungan penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus stimulasi intelektual tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu didapati garis lurus stimulasi intelektual tinggi berada di atas garis lurus stimulasi intelektual rendah. Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan hubungan penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan stimulasi intelektual daripada tahap rendah ke tinggi.



Rajah 5.9

Graf Kesan Moderasi stimulasi intelektual antara pemboleh ubah penyertaan pelanggan dengan prestasi

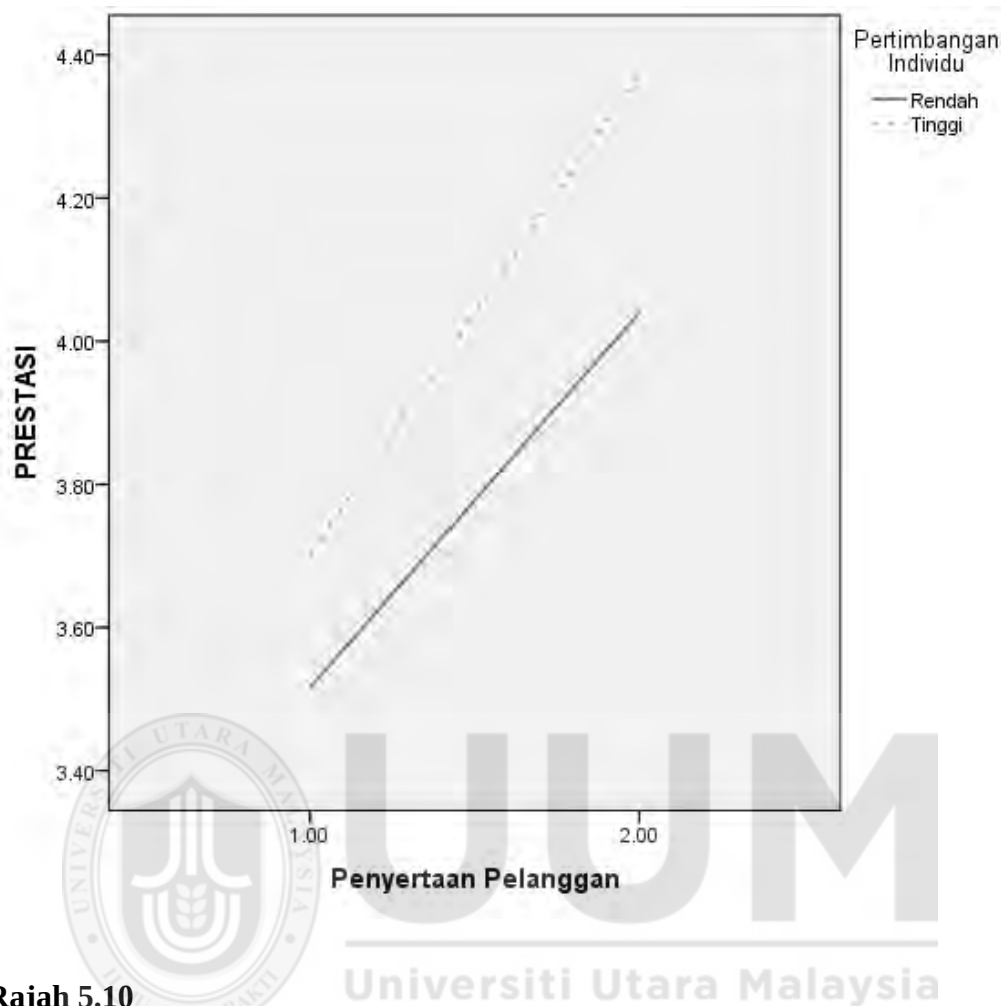
Dalam situasi ini dilihat garis lurus stimulasi intelektual tinggi lebih baik berbanding dengan garis lurus stimulasi intelektual rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.

Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara hubungan penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih

cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati garis lurus stimulasi intelektual yang tinggi telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus stimulasi intelektual yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan stimulasi intelektual dalam gaya kepimpinan transformasional yang tinggi, hubungan penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan stimulasi intelektual dalam gaya kepimpinan transformasional yang lebih rendah. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah stimulasi intelektual dalam gaya kepimpinan transformasional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah hubungan penyertaan pelanggan operasi dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan stimulasi intelektual dalam gaya kepimpinan transformasional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(a)(xliii) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus pertimbangan individu tinggi dan rendah seperti yang dicadangkan oleh Cohen dan rakan (2013) dan Aiken dan rakan (1991) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.10.



Rajah 5.10

Graf Kesan Moderasi motivasi inspirasi antara pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi

Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi pertimbangan individu ke atas hubungan antara penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus pertimbangan individu tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu didapati garis lurus pertimbangan individu tinggi berada di atas garis lurus pengaruh keunggulan rendah. Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan pertimbangan individu daripada tahap

rendah ke tinggi. Dalam situasi ini dilihat garis lurus pertimbangan individu tinggi lebih baik berbanding dengan garis lurus pertimbangan individu rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.

Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati garis lurus pertimbangan individu yang tinggi telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus pertimbangan individu yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transformasional yang tinggi, penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu yang lebih rendah. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transformasional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transformasional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(a)(xliv) disokong.

Jadual 5.31 menunjukkan ringkasan hasil daripada pengujian hipotesis kajian pengaruh moderasi gaya kepimpinan transformasional terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional memoderasi lima dimensi amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Gaya kepimpinan transformasional tidak memoderasi galakan, susun atur operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, pengkhususan sumber manusia, penggunaan teknologi maklumat, reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis H2(a) adalah disokong sebahagian dengan H2(a)(iv), H2(a)(vi), H2(a)(vii), H2(a)(xvii), H2(a)(xx), H2(a)(xxxiii), H2(a)(xliii) dan H2(a)(xliv). Selain yang dinyatakan itu ditolak.

Jadual 5.31

Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Analisis Regresi Berganda Hierarki–Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Hipotesis	Kenyataan	Keputusan
H2(a)	Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan transformasional secara signifikan	Disokong sebahagian
H2(a)(i)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(ii)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(iii)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong

Jadual 5.31 (Sambungan)

H2(a)(iv)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Disokong
H2(a)(v)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(vii)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Disokong
H2(a)(viii)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(ix)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(x)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xi)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xii)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xiii)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xiv)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xv)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xvi)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xvii)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Disokong
H2(a)(xviii)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xix)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xx)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Disokong
H2(a)(xxi)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxiii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxiv)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Tidak disokong

Jadual 5.31 (Sambungan)

H2(a)(xxv)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxvi)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxvii)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxviii)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxix)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxx)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxxi)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxxii)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxxiii)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Disokong
H2(a)(xxxiv)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxxv)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxxvi)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxxvii)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxxviii)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xxxix)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xl)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan	Tidak disokong
H2(a)(xli)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.	Tidak disokong

Jadual 5.31 (Sambungan)

H2(a)(xlii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(a)(xliii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.	Disokong
H2(a)(xliv)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.	Disokong
H2(a)(xlv)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengaruh keunggulan secara signifikan.	Tidak disokong
H2(a)(xlvi)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh motivasi inspirasi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(a)(xlvii)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh stimulasi intelektual secara signifikan.	Tidak disokong
H2(a)(xlviii)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pertimbangan individu secara signifikan.	Tidak disokong

5.8.2.2.2 Pengaruh Pemboleh Ubah Moderasi Gaya Kepimpinan Transaksional terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Jadual 5.32 menunjukkan hasil keputusan daripada analisis regresi berhierarki yang memeriksa pengaruh moderasi gaya kepimpinan transformasional ke atas hubungan antara pemboleh ubah amalan budaya organisasi dengan prestasi tentera. Analisis regresi hierarki yang digunakan ini melibatkan tiga langkah iaitu:

1. Pemboleh ubah bebas dimasukkan ke dalam persamaan.
2. Pemboleh ubah moderasi dimasukkan ke dalam persamaan.
3. Interaksi antara pemboleh ubah bebas dan moderasi dimasukkan ke dalam persamaan.

Jadual 5.32

Pengaruh Pemboleh Ubah Moderasi Gaya Kepimpinan Transaksional ke atas Hubungan Antara Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

	Std Beta Model 1	Std Beta Model 2	Std Beta Model 3
Pemboleh Ubah Bebas			
Amalan Kepimpinan	0.682**	0.687**	0.892**
Orientasi Hubungan	0.698**	0.821**	0.726**
Galakan	0.007	0.008	0.069
Susun Atur Operasi Perkhidmatan	-0.03	-0.023	0.138
Orientasi Tolak Tarik	-0.021	-0.026	-0.58
Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam	0.035	0.031	0.13
Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan	-0.034	-0.018	0.395
Penggunaan Teknologi Maklumat	0.001	-0.008	-0.031
Hubungan Aktiviti Pengurusan Perkhidmatan dan Pengurusan Operasi	-0.319	-0.325	-0.344
Pengkhususan Sumber Manusia	-0.01	-0.022	-0.138
Penyertaan Pelanggan	-0.034	0.026	0.237
Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan	0.022	0.025	-0.156
Pemboleh Ubah Moderasi			
Ganjaran Kontingensi		-0.176	-0.295
Interaction Term			
AKP x GEN			-0.019
BOR1xGEN			0.021
BOR1xTIF			-0.029
BOR1xSIF			0
BOR2xTIF			0.164*
BOR2xSIF			-0.178*
SAOxGEN			-0.025
SAOxTIF			0.003
OTTxGEN			0.158*
TPPxGEN			0.021
TPPxSIF			-0.032
KPDxTIF			0.015
ABPxGEN			0.002
PSMxGEN			0.001
PSMxTIF			0.027
PGNxGEN			-0.039
PGNxSIF			-0.001
RPPxGEN			0.045

R ²	0.075	0.2	0.265
R ² terlaras	0.069	0.191	0.252
Perubahan Dalam R ²	0.075	0.125	0.065
Perubahan Signifikan F	0.000	0.000	0.000

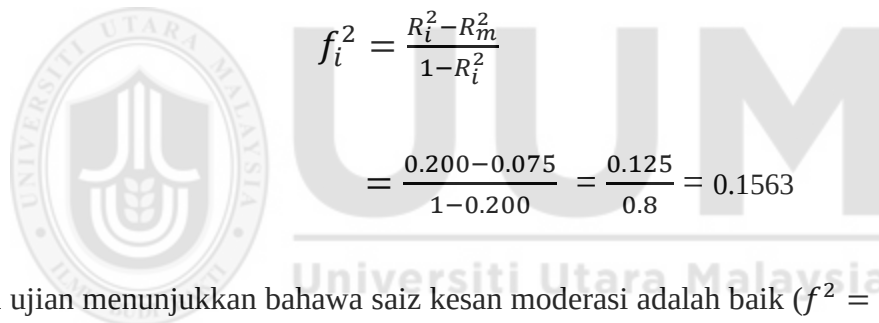
Tahap signifikan *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

Keputusan ujian analisis regresi hierarki yang dijalankan adalah seperti berikut:

1. Langkah 1 pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan dimasukkan ke dalam persamaan, didapati nilai R² adalah 0.075 yang menerangkan 7.5% variasi berlaku terhadap prestasi.
2. Langkah 2, pemboleh ubah gaya kepimpinan transaksional dimasukkan ke dalam persamaan, jumlah variasi yang menerangkan prestasi meningkat sebanyak 12.5% (sig F = 0.00). Nilai B=-.176, p<0.01 menunjukkan gaya kepimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi. Hal ini membuktikan bahawa gaya kepimpinan transaksional merupakan peramal yang boleh meningkatkan prestasi.
3. Langkah 3, pemboleh ubah interaksi antara amalan operasi perkhidmatan dengan gaya kepimpinan transaksional telah dimasukkan ke dalam persamaan. Nilai R² = 0.265 menunjukkan bahawa interaksi ini dapat menerangkan variasi prestasi sebanyak 6.5%. Nilai $\beta = .164$, $\beta = -.178$, $\beta = .158$, p<0.01 menunjukkan bahawa wujudnya kesan interaksi secara positif dan negatif gaya kepimpinan transaksional terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi yang signifikan pada tahap 0.05%.

Kesimpulannya, hasil analisis ini memberikan bacaan nilai beta yang signifikan untuk interaksi antara amalan operasi perkhidmatan dengan gaya kepimpinan transaksional (model 3) dan juga untuk pengaruh gaya kepimpinan transaksional ke atas prestasi (model 2). Hal ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transaksional telah bertindak sebagai **moderasi quasi** terhadap hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi sebagaimana yang disarankan oleh Sharma, Durand dan Gur-Arie (1981). Dapatan ini dibandingkan dengan hipotesis kajian yang telah dicadangkan sebelum ini. Keputusannya ditunjukkan dalam Jadual 5.33.

Pengiraan saiz kesan moderasi adalah seperti berikut:



$$f_i^2 = \frac{R_i^2 - R_m^2}{1 - R_i^2}$$

$$= \frac{0.200 - 0.075}{1 - 0.200} = \frac{0.125}{0.8} = 0.1563$$

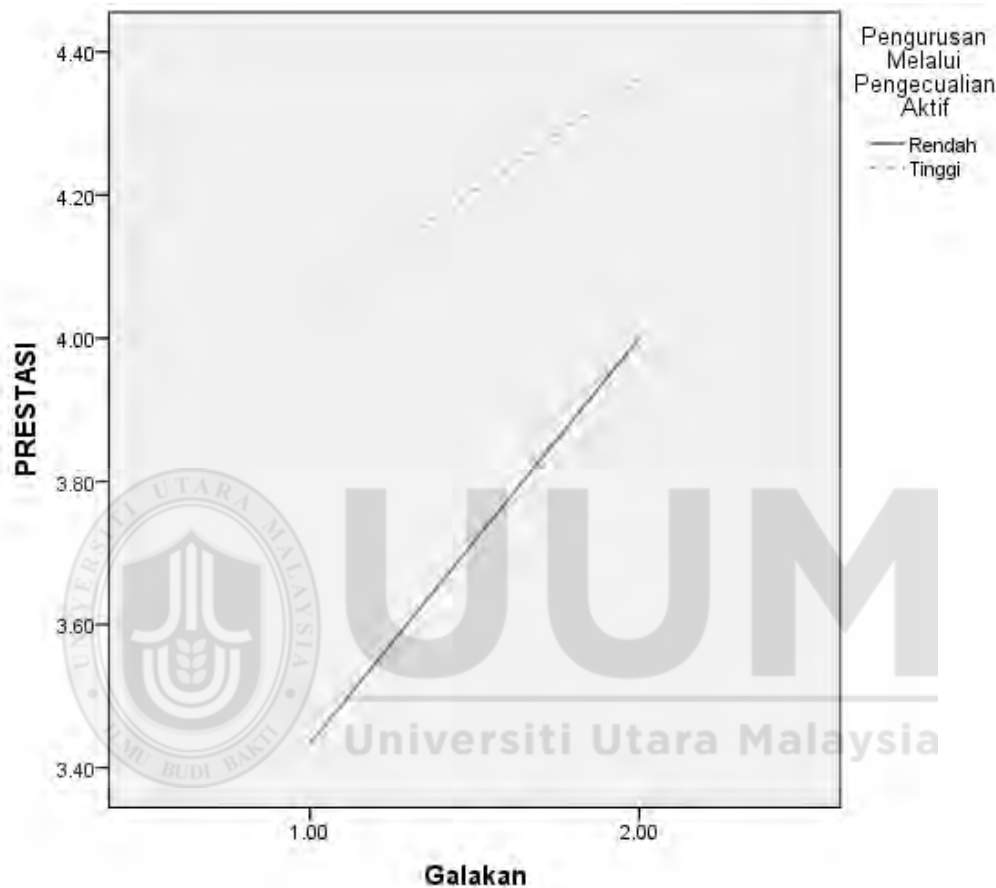
Hasil ujian menunjukkan bahawa saiz kesan moderasi adalah baik ($f^2 = 0.1563$; Cohen dan rakan, 2013). Oleh itu, didapati perubahan nilai beta adalah signifikan ($B = -.086$, $p < 0.01$). Maka, hasil kajian ini mengesahkan bahawa gaya kepimpinan transaksional bertindak sebagai pemboleh ubah moderasi terhadap hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Jadual 5.33

Hasil Ujian ke atas Hipotesis 2(b)

Hipotesis	Penyataan Hipotesis	Keputusan
H2(b)	Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi tentera dimoderasikan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan	Disokong sebahagian

Pemeriksaan garis lurus pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepimpinan transaksional dilakukan untuk mengesah kesan moderasi seperti yang disarankan oleh Cohen dan rakan (2013) ditunjukkan dalam Rajah 5.11.



Rajah 5.11

Graf Kesan Moderasi pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepimpinan transaksional antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepimpinan transaksional tinggi dan rendah untuk melihat pengaruh moderasi pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara galakan dengan prestasi seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.11. Rajah menunjukkan kedua-dua garis lurus pengurusan

melalui pengecualian aktif dalam gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi dan rendah turut berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991). Walaupun kedua-dua garis lurus pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi dan rendah dapat menerangkan hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi tetapi pemeriksaan kecerunan mendapati garis lurus pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepemimpinan transaksional yang rendah lebih curam. Dapatan ini menerangkan galakan yang semakin tinggi berhubungan dengan tahap prestasi yang lebih tinggi pada kadar yang cepat apabila Tentera Darat mengamalkan pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepemimpinan transaksional yang lebih rendah. Dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepemimpinan transaksional telah mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi.

Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara galakan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara galakan dengan prestasi. Didapati garis lurus pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepemimpinan transaksional yang rendah telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepemimpinan transaksional yang rendah, galakan akan menyebabkan prestasi meningkat

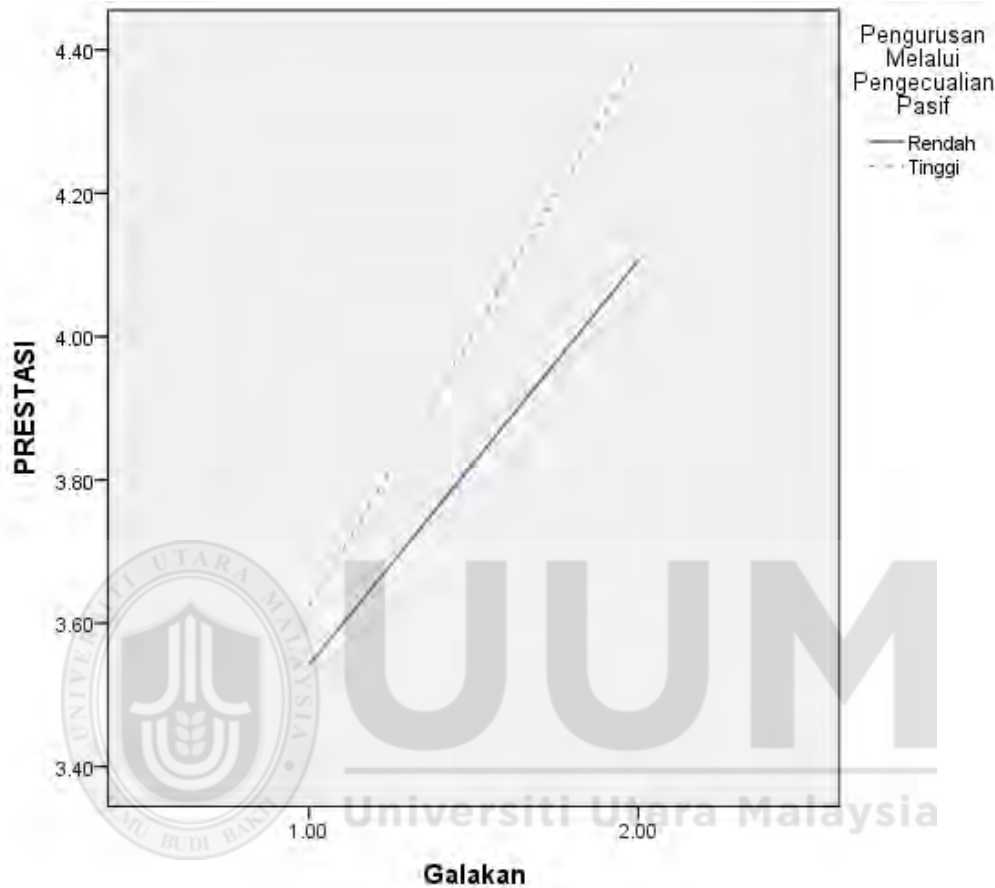
dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepimpinan transaksional yang lebih tinggi. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepimpinan transaksional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan pengurusan melalui pengecualian aktif dalam gaya kepimpinan transaksional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(b)(iii) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional tinggi dan rendah untuk melihat pengaruh moderasi pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara galakan dengan prestasi seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.12.

Kedua-dua garis lurus ini menunjukkan pengaruh moderasi pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara galakan dengan prestasi. Didapati kedua-dua garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional tinggi dan rendah berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991) iaitu didapati garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional tinggi berada di atas

garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional rendah.



Rajah 5.12

Graf Kesan Moderasi pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi

Oleh itu, kedua-dua garis lurus tersebut dapat menerangkan galakan dalam operasi perkhidmatan yang semakin tinggi berkait dengan prestasi Tentera Darat yang turut semakin tinggi apabila tentera mengamalkan pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional daripada tahap rendah ke tinggi. Dalam situasi ini dilihat garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan

transaksional tinggi lebih baik berbanding dengan garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional rendah dari segi pengaruhnya ke atas prestasi.

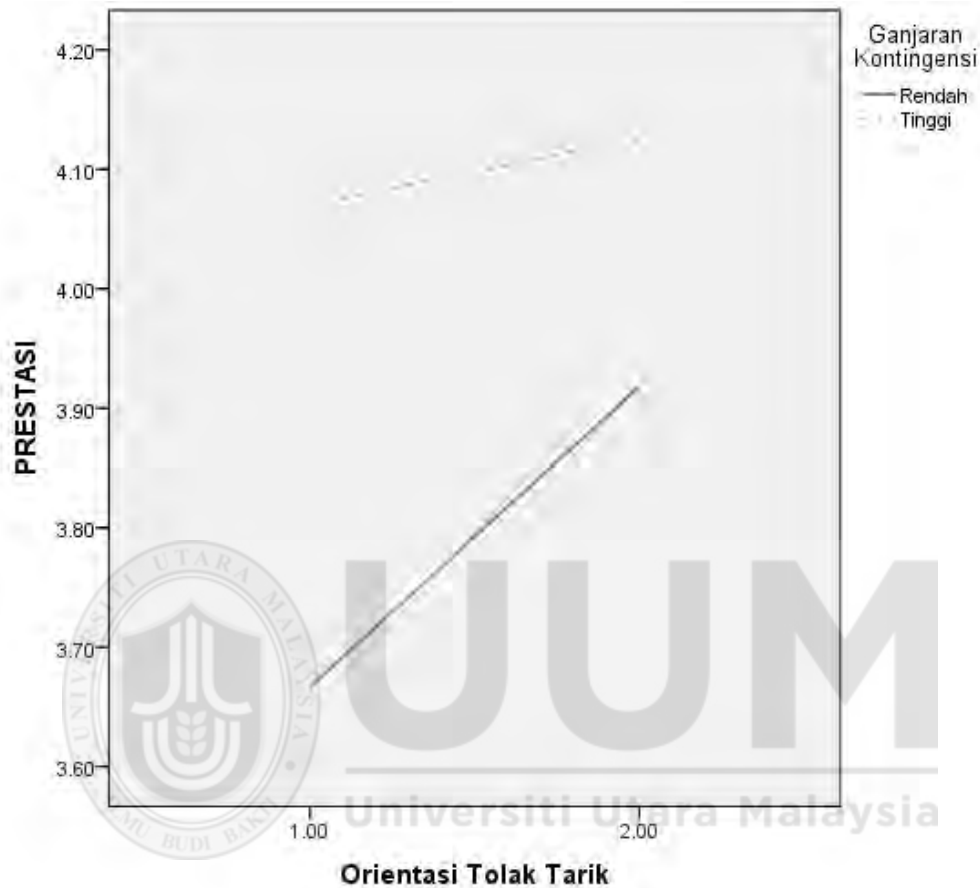
Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara galakan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara galakan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional yang tinggi telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional yang rendah. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional yang tinggi, galakan dalam operasi perkhidmatan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional yang lebih rendah. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah galakan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan pengurusan melalui pengecualian pasif dalam gaya kepimpinan transaksional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah galakan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(b)(iii) disokong.

Analisis seterusnya adalah dengan memeriksa garis lurus ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional tinggi dan rendah untuk melihat pengaruh moderasi ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.13.

Rajah menunjukkan kedua-dua garis lurus ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang tinggi dan rendah turut berinteraksi secara tidak selari (Aiken dan rakan, 1991). Walaupun kedua-dua garis lurus ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang tinggi dan rendah dapat menerangkan hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi tetapi pemeriksaan kecerunan mendapati garis lurus ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang rendah lebih curam. Dapatan ini menerangkan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang semakin tinggi berhubungan dengan tahap prestasi yang lebih tinggi pada kadar yang cepat apabila Tentera Darat mengamalkan ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang lebih rendah. Dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan

transaksional telah mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.



Rajah 5.13

Graf Kesan Moderasi ganjaran kontingensi antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dengan prestasi

Dapatan ini menerangkan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan yang semakin tinggi berhubungan dengan tahap prestasi yang lebih tinggi pada kadar yang cepat apabila Tentera Darat mengamalkan ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang lebih rendah. Dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional telah mempengaruhi

hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Walau bagaimanapun Aiken dan rakan (1991) telah mencadangkan agar tahap kecerunan kedua-dua garis lurus turut diperiksa dan dibandingkan bagi menjelaskan pengaruhnya ke atas hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Menurut Aiken dan rakan (1991) garis lurus yang lebih cerun menandakan perbezaan yang lebih jelas dan lebih baik dalam menerangkan hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Didapati garis lurus ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang rendah telah menunjukkan tahap kecerunan yang lebih tinggi berbanding dengan garis lurus ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang tinggi. Dapatan ini bermaksud apabila Tentera Darat mengamalkan ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang rendah, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan akan menyebabkan prestasi meningkat dengan cepat melebihi pengaruh ke atas hubungan yang ditunjukkan apabila Tentera Darat mengamalkan ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional yang lebih tinggi. Maka, dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi.

Penemuan ini membuktikan Tentera Darat mengamalkan ganjaran kontingensi dalam gaya kepimpinan transaksional dapat mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis 2(b)(iii) disokong.

Jadual 5.34 menunjukkan ringkasan hasil daripada pengujian hipotesis kajian pengaruh moderasi gaya kepimpinan transaksional terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional memoderasi galakan dengan prestasi, pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional memoderasi galakan dengan prestasi dan ganjaran kontingensi memoderasikan orientasi tolak Tarik dengan prestasi. Ganjaran kontingensi, pengurusan melalui pengecualian aktif dan pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional tidak memoderasikan hubungan dimensi-dimensi yang lain dalam amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis H2(b) adalah disokong sebahagian dengan H2(b)(viii), H2(b)(ix) dan H2(b)(xiii). Hipotesis yang selainnya adalah tidak disokong.

Jadual 5.34

Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Analisis Regresi Hierarki–Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Transaksional Terhadap Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Hipotesis	Kenyataan	Keputusan
H2(b)	Perhubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh gaya kepimpinan transaksional secara signifikan.	Disokong sebahagian
H2(b)(i)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan	Tidak disokong

Jadual 5.34 (Sambungan)

H2(b)(ii)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(iii)	Perhubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(iv)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(v)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(vi)	Perhubungan antara orientasi hubungan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(vii)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(viii)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Disokong
H2(b)(ix)	Perhubungan antara galakan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Disokong
H2(b)(x)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xi)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xii)	Perhubungan antara susun atur operasi perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xiii)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Disokong
H2(b)(xiv)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xv)	Perhubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xvi)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xvii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong

Jadual 5,34 (Sambungan)

H2(b)(xviii)	Perhubungan antara tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xix)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xx)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxi)	Perhubungan antara kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxii)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxiii)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxiv)	Perhubungan antara penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxv)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxvi)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxvii)	Perhubungan antara hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxviii)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxix)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxx)	Perhubungan antara pengkhususan sumber manusia dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxxi)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxxii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian aktif secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxxiii)	Perhubungan antara penyertaan pelanggan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh pengurusan melalui pengecualian pasif secara signifikan.	Tidak disokong

Jadual 5.34 (Sambungan)

H2(b)(xxxiv)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxxv)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong
H2(b)(xxxvi)	Perhubungan antara reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi organisasi dimoderasikan oleh ganjaran kontingensi secara signifikan.	Tidak disokong

5.9 Rumusan Bab

Kajian ini berjaya mengutip data sebanyak 246 responden yang terdiri daripada pemimpin pertengahan Tentera Darat di Semenanjung Malaysia. Selepas dilakukan ujian penciran hanya 244 responden dikekalkan untuk analisis lanjutan. Ujian bias maklum balas bagi respons awal dan lewat mendapati tidak terdapat perbezaan signifikan bagi kesemua pemboleh ubah kajian dan data boleh digunakan untuk analisis selanjutnya. Ketepatan pengukuran dianalisis menggunakan analisis faktor terhadap pemboleh ubah amalan operasi perkhidmatan menghasilkan 12 faktor, gaya kepimpinan tujuh faktor dan prestasi satu faktor. Setiap faktor dilakukan analisis kebolehpercayaan dan keputusannya menunjukkan kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* melebihi .60 sesuai untuk analisis seterusnya.

Selepas analisis faktor dilakukan hipotesis kajian dinyatakan semula apabila bilangan pemboleh ubah yang dianalisis berbeza dengan bilangan pemboleh ubah asal yang dicadangkan dalam kerangka kajian. Sebanyak 96 hipotesis telah dinyatakan semula yang melibatkan hubungan langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan

pemboleh ubah bersandar dan pengaruh pemboleh ubah moderasi terhadap hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Ujian hipotesis bagi hubungan langsung tidak dapat menolak lima daripada tujuh hipotesis. Bagi pengaruh pemboleh ubah moderasi 11 hipotesis tidak dapat ditolak yang menunjukkan hubungan yang signifikan.

Keseluruhannya bab ini menerangkan saringan data yang dijalankan dan dapatan-dapatan kajian yang diperolehi dari analisis yang dijalankan berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dibangunkan. Dapatan kajian mendedahkan fenomena hubungan dan pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah moderasi dan pemboleh ubah bersandar. Jadual 5.31 dan Jadual 5.34 menunjukkan hasil dapatan kajian dibandingkan dengan hipotesis-hipotesis yang dibangunkan.

Bab seterusnya akan mengupas secara menyeluruh hasil dapatan kajian termasuk sumbangan penemuan kajian dari sudut teoritikal dan praktikal. Selain itu cadangan kajian pada masa hadapan turut dibincangkan.

BAB ENAM

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

6.1 Pengenalan

Bab ini mengupas perbincangan mengenai dapatan kajian yang telah dijalankan. Keseluruhannya bab ini mempunyai enam bahagian kesemuanya. Perbincangan meliputi ringkas kajian, dapatan kajian bagi objektif, persoalan dan hipotesis kajian. Bab ini turut membincangkan mengenai sumbangan/implikasi kajian dari sudut teoritikal dan praktikal. Selanjutnya, perbincangan mengenai batasan kajian dan akhir sekali di kemukakan cadangan kajian pada masa hadapan.

6.2 Ringkasan Kajian

Kajian empirikal yang dijalankan ini bertujuan mengkaji hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi bagi sektor perkhidmatan umumnya dan khususnya Tentera Darat Malaysia di Semenanjung Malaysia. Selain itu, kajian ini mengetengahkan pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan untuk menyelidiki pengaruh moderasi dalam menjelaskan variasi hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Hal ini berikutan penemuan dalam kajian yang lepas menunjukkan hubungan antara amalan operasi dengan prestasi menunjukkan hubungan yang tidak konsisten. Oleh itu, aspek ini menjadi isu yang perlu dilakukan kajian secara saintifik untuk merungkai permasalahan tersebut.

Secara umumnya kajian ini mempunyai empat objektif utama;

1. Untuk menentukan dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi Tentera Darat Malaysia.
2. Untuk menentukan tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan Tentera Darat Malaysia.
3. Untuk menentu dan menjelaskan pengaruh amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan terhadap prestasi Tentera Darat Malaysia.
4. Untuk mengukuhkan gaya kepimpinan sebagai pemboleh ubah moderasi terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia.

Daripada objektif kajian di atas, kajian ini mengetengahkan empat persoalan bagi menjawab objektif kajian tersebut melalui bukti empirikal; (a) Apakah dimensi-dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh Tentera Darat Malaysia?, (b) Apakah tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam Tentera Darat Malaysia dalam meningkatkan prestasi?, (c) Apakah terdapat hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia?, dan (d) Adakah gaya kepimpinan sebagai moderasi memainkan peranan terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi Tentera Darat Malaysia?

Kerangka teoritikal kajian ini berlandaskan integrasi dua teori iaitu Teori Berasaskan Sumber dan Teori Kontingensi. Teori Berasaskan Sumber (Barney, 1991) yang menyatakan bahawa prestasi dipengaruhi oleh sumber dalaman organisasi sama ada sumber ketara dan tidak ketara (Ismail, Rose, Uli dan Abdullah, 2012), manakala, teori kontingensi memfokuskan kepadanan ciri-ciri organisasi (teknologi, saiz organisasi dan strategi) dengan komponen kontingensi yang menggambarkan situasi organisasi akan memacu ke arah peningkatan prestasi organisasi (Donaldson, 2001). Asasnya, pendekatan kontingensi menyatakan bahawa kesan sesuatu pemboleh ubah (X) ke atas pemboleh ubah yang lain (Y) bergantung kepada pemboleh ubah ketiga (W) (Donaldson, 2001). Kajian ini telah mengaplikasikan teori kontingensi bertujuan untuk melihat hubungan antara kepadanan amalan operasi perkhidmatan dan gaya kepimpinan terhadap peningkatan prestasi Tentera Darat Malaysia. Lindow (2013) menyatakan bahawa kepadanan sebagai moderasi adalah apabila interaksi wujud antara dua pemboleh ubah dalam menentukan pemboleh ubah ketiga yang selalunya adalah prestasi.

Kajian ini telah menggunakan analisis statistik inferensi seperti *exploratory factor analysis*, analisis reliabiliti, analisis deskriptif dan juga ujian regresi berganda untuk menjawab persoalan-persoalan kajian yang telah dibentuk.

Penyelidikan secara empirikal ini dilakukan melalui kaedah kuantitatif dengan menggunakan borang soal selidik. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah

dibangunkan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu dan telah diubah suai mengikut kesesuaian persekitaran di tempat kajian. Dalam kajian ini kaedah tinjauan dilakukan bagi menjawab persoalan kajian yang dikemukakan dan data dikumpulkan daripada pemimpin pertengahan yang berkhidmat dalam organisasi Tentera Darat terpilih di Semenanjung Malaysia (de Lancer Julnes dan Holzer, 2014). Kajian rintis dijalankan sebelum borang soal selidik diedarkan bagi memastikan kesahan kandungan soal selidik tersebut.

Sebanyak 800 set borang soal selidik diedarkan kepada pemimpin pertengahan dan 246 set borang soal selidik dikembalikan. Sebanyak 244 set borang soal selidik yang digunakan untuk tujuan analisis daripada 246 set borang soal selidik yang dikembalikan. Selepas proses saringan data dilakukan, tiada soal selidik digugurkan kerana tidak mempunyai nilai pencilan. Oleh itu, 244 set soal selidik digunakan dalam analisis selanjutnya.

Analisis kajian dimulakan dengan menggunakan ujian-ujian seperti *non-response bias*, analisis faktor, normaliti, lineariti, multikolineariti, *multivariate outlier*, dan ujian reliabiliti. Ujian-ujian ini dilakukan untuk menjamin validiti dan realibiliti data serta memenuhi semua andaian untuk membolehkan pengujian hipotesis dilakukan. Hipotesis 1(a) dan hipotesis 1(b) masing-masing diuji dengan menggunakan Ujian Kolerasi *Pearson* dan Ujian Regresi Berganda, manakala hipotesis 2(a) dan hipotesi 2(b) diuji dengan menggunakan Ujian Regresi Berganda Berhierarki. Hasil ujian tersebut

dibandingkan dengan hipotesis-hipotesis kajian yang dibangunkan untuk menentukan sama ada untuk menerima atau tidak menerima hipotesis tersebut.

6.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Bahagian ini akan membincangkan dapatan kajian mengikut objektif kajian yang telah dibangunkan.

6.3.1 Persoalan Pertama Kajian: Dimensi Amalan Operasi Perkhidmatan yang diamalkan oleh Tentera Darat

Persoalan kajian pertama ini dijawab dengan merujuk kepada analisis faktor yang dilakukan ke atas tiga dimensi utama amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam Tentera Darat. Berdasarkan analisis yang dijalankan dan merujuk kepada petunjuk-petunjuk statistik seperti *KaiserMeyer-Olkin (KMO)*, *Bartlett's Test of Sphericity*, nilai *eigen*, peratusan varian yang diterangkan, faktor muatan dan bilangan item yang mewakili faktor. Dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh Tentera Darat ialah 12 dimensi. Dimensi- dimensi ini ialah amalan kepimpinan, orientasi hubungan, galakan, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, pelbagai jenis perkhidmatan yang ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan serta pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu dalam operasi perkhidmatan.

6.3.2 Persoalan Kedua Kajian: Tahap Amalan Operasi Perkhidmatan yang Diamalkan dalam Tentera Darat

Bagi menjawab persoalan kajian ini adalah dengan merujuk kepada hasil keputusan analisis deskriptif dalam Bab Lima mengenai amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam Tentera Darat. Penentuan tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam kalangan tentera dinilai melalui nilai min hasil tanggapan pemimpin pertengahan tentera. Berdasarkan nilai min yang kurang atau bersamaan dengan 2.99 akan dianggap rendah manakala min bersamaan dengan 3.00 dan ke atas adalah tinggi menunjukkan tahap amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam organisasi (Arias-Aranda, Bustinza dan Barrales-Molina, 2011).

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahawa sebelas dimensi amalan operasi perkhidmatan diamalkan dalam organisasi Tentera darat. Antara amalan-amalan operasi yang diamalkan dalam organisasi Tentera Darat ialah amalan kepimpinan, budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, pelbagai perkhidmatan yang ditawarkan, pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan, penggunaan teknologi maklumat dan pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan.

Berdasarkan nilai min ($M=3.66$) Tentera Darat mengamalkan amalan kepimpinan yang baik berdasarkan tanggapan pemimpin-pemimpin pertengahan yang terdapat dalam Tentera Darat. Hal ini menunjukkan bahawa prestasi Tentera Darat mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi organisasi. Dapatan ini disokong oleh Asree

dan rakan (2010) yang mendapati dalam kajian mereka bahawa kepimpinan memainkan peranan dalam kejayaan pihak organisasi sektor awam. Begitu juga bahawa dapatan kajian Melchar dan Bosco (2010) yang menemui bahawa amalan kepimpinan ialah kunci kejayaan bagi mencapai prestasi yang tinggi.

Bagi amalan budaya organisasi yang diamalkan dalam Tentera Darat juga menunjukkan tahap yang tinggi iaitu pelaksanaan budaya organisasi yang kondusif ($M=3.91$). Analisis korelasi juga menunjukkan hubungan amalan budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tentera. Dapatan ini disokong oleh Asree dan rakan (2010) dalam kajiannya mendapati bahawa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan perkhidmatan dan keupayaan organisasi untuk bersaing.

Bagi amalan susun atur operasi dalam operasi perkhidmatan tahap perlaksanaannya dalam tentera juga tinggi ($M=3.81$) berdasarkan tanggapan pemimpin-pemimpin pertengahan tentera. Keadaan ini juga menunjukkan bahawa amalan ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi. Dapatan ini disokong oleh Arias-Aranda dan rakan (2011) yang menyatakan penekanan kepada susun atur operasi yang akan mempengaruhi prestasi dalam menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan.

Bagi amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan tahap pelaksanaannya dalam tentera juga tinggi ($M=3.63$) berdasarkan tanggapan pemimpin-pemimpin pertengahan tentera. Keadaan ini juga menunjukkan bahawa amalan ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi. Dapatan ini disokong oleh Arias-Aranda dan rakan (2011) yang menyatakan penekanan kepada orientasi tolak tarik yang akan mempengaruhi prestasi dalam menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan. Orientasi tolak tarik yang menekankan kepada pelaburan yang dibuat oleh organisasi terhadap proses penyampaian perkhidmatan.

Tahap proses penyampaian yang seragam dalam operasi penyampaian perkhidmatan ($M=3.68$) menunjukkan bahawa proses penyampaian yang seragam adalah bertujuan untuk mempercepat penyampaian perkhidmatan ke arah penambahbaikan proses penyampaian perkhidmatan. Menurut Arias-Aranda dan rakan (2011) tahap proses penyampaian yang seragam ini dilakukan bagi memberi perkhidmatan yang cekap dan teratur dalam operasi perkhidmatan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahawa unit dalam organisasi tentera telah mengaplikasikan tahap proses penyampaian yang seragam secara meluas dalam operasi perkhidmatan mereka.

Selain itu, kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan secara meluas dan berbeza ditawarkan kepada pelanggan Tentera Darat ($M=3.67$) berdasarkan tanggapan pemimpin-pemimpin pertengahan tentera. Hal ini menunjukkan bahawa unit-unit yang terdapat dalam organisasi Tentera Darat menawarkan kepelbagaian perkhidmatan

kepada pelanggan mereka. Dapatan ini disokong oleh Arias-Aranda dan rakan (2011) yang menyatakan kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan akan dapat menentukan segmen pelanggan yang melanggan untuk mendapatkan perkhidmatan, sama ada ramai atau kurangnya pelanggan melanggan perkhidmatan yang ditawarkan.

Dalam kajian ini juga mendapati bahawa tahap pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu adalah tinggi bagi Tentera Darat berdasarkan tanggapan pemimpin pertengahan tentera ($M=3.85$). Pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan ini melibatkan proses menyediakan prosedur perkhidmatan yang baharu atau membangunkan perkhidmatan yang baharu kepada komuniti tentera. Hal ini dilakukan melalui proses inovasi terhadap perkhidmatan yang sedia ada atau mereka bentuk perkhidmatan yang baharu kepada pelanggan.

Penggunaan teknologi maklumat yang tinggi dalam operasi penyampaian perkhidmatan ($M=3.70$) menunjukkan bahawa penggunaannya bertujuan untuk mengurangkan kos operasi unit bukannya ke arah penambahbaikan proses penyampaian perkhidmatan. Menurut Arias-Aranda dan rakan (2011) pengurangan kos perkhidmatan ini dilakukan dengan menggantikan penggunaan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan kepada penggunaan teknologi maklumat. Hal ini menunjukkan bahawa unit dalam organisasi tentera telah mengaplikasikan penggunaan teknologi maklumat secara meluas dalam operasi perkhidmatan mereka bagi mengurangkan kos operasi yang ditanggung oleh unit.

Selain itu, aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi yang disediakan kepada pelanggan Tentera Darat ($M=3.67$) berdasarkan tanggapan pemimpin-pemimpin petengahan tentera. Hal ini menunjukkan bahawa unit-unit yang terdapat dalam organisasi Tentera Darat menawarkan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi kepada pelanggan mereka. Dapatan ini disokong oleh Arias-Aranda dan rakan (2011) yang menyatakan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi akan dapat menentukan pelanggan mendapatkan perkhidmatan yang ditawarkan. Hal ini juga dibuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dan prestasi.

Sementara itu, tahap pengkhususan sumber manusia dalam operasi perkhidmatan adalah tinggi diamalkan dalam Tentera Darat ($M=3.83$). Dapatan ini disokong oleh Arias-Aranda dan rakan (2011) yang menyatakan bahawa semakin tinggi tahap pengkhususan pekerja akan menjadikan mereka semakin cekap dan tegas dalam melakukan tugas mereka. Hal ini juga dibuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara pengkhususan sumber manusia dan prestasi.

Penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan adalah tinggi diamalkan dalam Tentera Darat ($M=3.83$). Dapatan ini disokong oleh Arias-Aranda dan rakan (2011) yang menyatakan bahawa semakin tinggi penyertaan pelanggan akan menjadikan

perkhidmatan lebih efisien. Hal ini juga dibuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara penyertaan pelanggan dan prestasi.

6.3.3 Persoalan Ketiga Kajian: Hubungan Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Bagi menjawab persoalan ketiga kajian ini analisis regresi berganda berhirarki digunakan untuk menguji hipotesis yang dibangunkan berhubung dengan hubungan amalan operasi perkhidmatan iaitu amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, pelbagai jenis perkhidmatan yang ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti bahagian pengurusan pentadbiran dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan serta pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baharu dalam operasi perkhidmatan.

Dalam Jadual 5.27 (analisis regresi berganda) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara keduabelasan pemboleh ubah tidak bersandar amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Oleh itu, hipotesis yang dibangunkan menyatakan bahawa kesemua dimensi amalan operasi perkhidmatan mempunyai pengaruh yang signifikan secara serentak dan bersama dengan prestasi adalah signifikan dan disokong (sig. $F=0.000$). Sehubungan dengan itu, hipotesis H2 yang dibentuk disokong sebahagian.

Dalam analisis yang dilakukan sebelum ini mendapati amalan operasi perkhidmatan hanya dapat menerangkan 98% peratus varian ($R^2 = 0.98$) dalam prestasi Tentera Darat. Persoalan yang wujud adakah, nilai 98% yang dijelaskan oleh amalan operasi perkhidmatan ini dianggap berjaya atau sebaliknya dalam menjelaskan variasi prestasi Tentera Darat? Dapatan ini jelas menunjukkan nilai yang tinggi menggambarkan nilai-nilai unggul organisasi seperti semangat setia kawan, kesetiaan, maruah, pengorbanan, komitmen, dedikasi, kewajiban dan disiplin (Aziz, 2010). Hal ini menunjukkan dengan yang dikehendaki daripada anggota organisasi supaya organisasi dapat menjalankan peranannya dengan berkesan. Dapatan ini disokong oleh Johari (2014) yang menyatakan nilai-nilai tersebut menyumbang kepada peningkatan prestasi Tentera Darat Malaysia. Sukiman (2011) dalam kajiannya mendapati melalui disiplin kesetiaan anggota tentera kepada negara dan pemerintah tidak berbelah bahagi.

Dapatan analisis regresi berganda ini menunjukkan hanya terdapat empat pemboleh ubah tidak bersandar yang signifikan dalam menerangkan variasi pengaruh terhadap prestasi tentera pada nilai $p < 0.01$, iaitu amalan kepimpinan, orientasi hubungan, tahap proses penyampaian yang seragam dan penyertaan pelanggan. Kesemua pemboleh ubah tidak bersandar ini mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi. Pemboleh ubah tidak bersandar yang paling besar mempengaruhi prestasi dengan mengambil kira pemboleh-pemboleh ubah lain yang konsisten ialah amalan kepimpinan ($\text{Beta} = 0.682$), kedua ialah orientasi hubungan ($\text{Beta} = 0.698$), ketiga ialah penyertaan pelanggan ($\text{Beta} = 0.095$) dan terakhir ialah tahap proses penyampaian perkhidmatan dalam operasi perkhidmatan ($\text{Beta} = 0.094$).

Dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi amalan kepimpinan telah menerangkan pengaruh yang signifikan kepada prestasi. Dalam kajian lepas berkaitan dengan teori berasaskan sumber dan kajian lain yang menyatakan dan menyokong bahawa kepimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi organisasi (Asree dan rakan, 2010; Drucker, 2012; Goleman, Boyatzis dan McKee, 2013; Heskett, Sasser Jr dan Schlesinger, 2015; Melchar dan Bosco, 2010). Penemuan ini telah menyokong penemuan dalam kajian yang lepas tentang amalan kepimpinan yang memberi pengaruh yang signifikan kepada peningkatan prestasi. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan yang diamalkan dalam Tentera Darat mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan prestasi. Dalam kajian ini amalan kepimpinan didefinisikan sebagai amalan perkongsian nilai, kepercayaan, sikap dan norma yang diamalkan dalam unit yang kondusif kepada pegawai seperti kebajikan pegawai, pengiktirafan, penghargaan dan mendengar pendapat pegawai. Hasil kajian ini selari dengan kajian Asree dan rakan (2010) dan Lo (2012) yang mendapati bahawa amalan kepimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan perkhidmatan organisasi. Begitu juga dengan kajian model pengurusan perkhidmatan oleh Coughlan dan Harbinson (1998/1999) yang mendapati bahawa amalan kepimpinan mempunyai hubungan langsung dengan prestasi organisasi. Sementara itu Barney (2015) menyatakan teori berasaskan sumber menjelaskan bahawa corak amalan kepimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas prestasi organisasi dan seterusnya memberikan kelebihan persaingan kepada organisasi. Dapatan kajian ini diperkukuhkan dengan Bird (2011) yang menyatakan bahawa organisasi yang berjaya mencapai produktiviti yang tinggi melalui pekerja secara asasnya mempunyai amalan kepimpinan yang menyokong dan menilai sumbangan pekerja. Dalam konteks ini, hasil kajian

menunjukkan bahawa amalan kepimpinan yang diamalkan dalam Tentera Darat menyumbang kepada peningkatan prestasi.

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan penyertaan pelanggan dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dengan kata lain, penyertaan pelanggan yang menekan kepada kehendak pelanggan terhadap proses perkhidmatan meningkatkan prestasi (Arias-Aranda dan rakan, 2011). Penyertaan pelanggan yang menyumbang kepada penambahbaikan proses penyampaian perkhidmatan yang memenuhi kehendak pelanggan turut meningkatkan prestasi Tentera Darat.



Dapatan kajian bagi dimensi tahap proses penyampaian yang seragam juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan prestasi organisasi. Tahap proses penyampaian yang seragam merupakan proses menyediakan penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan bagi melancarkan sistem penyampaian perkhidmatan organisasi. Walaupun proses penambahbaikan tahap proses penyampaian yang seragam dalam sistem penyampaian perkhidmatan memerlukan kos yang tinggi dan kekangan kos dalam Tentera Darat menyulitkan amalan ini diamalkan dalam organisasi tentera. Namun, amalan ini yang dilaksanakan telah berjaya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan kepada peningkatan prestasi. Dapatan ini disokong dengan kajian Razalli (2013) yang mendapati bahawa tahap proses penyampaian yang seragam mempunyai

hubungan positif dengan prestasi organisasi dalam kajian beliau berkaitan dengan sektor perhotelan.

6.3.4 Persoalan Keempat Kajian: Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Terhadap Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Objektif keempat kajian ini adalah untuk memeriksa pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional ke atas hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Analisis regresi berhierarki telah digunakan bagi menjawab setiap hipotesis bagi objektif keempat ini. Hasil analisis mendapati 11 daripada 84 hipotesis telah disokong kerana menunjukkan keputusan yang signifikan.

Kajian ini mengetengahkan pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan dalam memoderasikan hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi tentera. Hubungan ini juga adalah untuk menjawab persoalan keempat kajian. Gaya kepimpinan ini terdiri daripada gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional dalam memoderasikan hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi tentera. Berikut dibincangkan hasil dapatan tersebut.

6.3.4.1 Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa daripada 12 amalan operasi perkhidmatan (amalan kepimpinan, orientasi hubungan, galakan, susun atur operasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan yang ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan dan reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan), hanya amalan kepimpinan, orientasi hubungan, amalan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dan penyertaan pelanggan berinteraksi sebahagian dengan pemboleh ubah moderasi. Bagi dimensi lain gaya kepimpinan transformasional tidak memberi pengaruh dalam memoderasikan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi jabatan. Penemuan kajian membuktikan bahawa amalan kepimpinan yang menyokong gaya kepimpinan transformasional dalam organisasi tentera memberi pengaruh kepada peningkatan prestasi tentera. Begitu juga dengan pengaruh orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan terhadap peningkatan prestasi organisasi berbeza mengikut tahap gaya kepimpinan transformasional dalam organisasi tentera.

Hasil kajian mendapati gaya kepimpinan transformasional secara positif menjadi moderasi kepada hubungan dengan prestasi. Hasil keputusan ini disokong oleh kajian Brunelle (2013), Chi, Lan dan Dorjgotov (2012), Chully dan Sandhya (2014), Mansouri (2016), Saidon, Galbreath dan Whiteley (2013) yang turut mendapati gaya kepimpinan

transformasional berperanan sebagai moderasi dalam kajian mereka. Dapatan ini bermaksud penggunaan pendekatan gaya kepimpinan trasformasional oleh Tentera Darat akan mempengaruhi hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Tentera Darat yang mengamalkan pendekatan gaya kepimpinan trasformasional sentiasa mempertimbangkan kehendak pegawai mengatasi kehendak organisasi, sentiasa merangsang pegawainya dengan tujuan yang jelas dan memberi motivasi serta inspirasi kepada para pegawainya bagi meningkatkan prestasi Tentera Darat. Didapati pemimpin Tentera Darat bijak mendidik pegawainya untuk mencuba teknik atau idea baharu, membenarkan perbezaan antara melayan pegawainya berdasarkan perbezaan tersebut. Hasilnya penggunaan pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan trasformasional ini telah membantu tentera yang mengamalkan amalan kepimpinan meningkatkan tahap prestasi Tentera Darat pada tahap yang lebih tinggi. Pengaruh moderasi pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan trasformasional terhadap hubungan amalan kepimpinan dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.3. Dapatan ini selari dengan kajian Mgeni dan Nayak (2015) yang mendapati wujud hubungan yang signifikan positif antara gaya kepimpinan trasformasional dengan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, pemeriksaan ke atas garis lurus gaya kepimpinan tinggi dan rendah mendapati tentera yang mengamalkan gaya kepimpinan trasformasional yang rendah lebih berpotensi untuk meningkatkan lagi prestasi dengan kadar yang lebih cepat berbanding dengan penggunaan gaya kepimpinan trasformasional yang tinggi.

Seterusnya pemeriksaan peranan motivasi inspirasi dalam gaya kepimpinan transformasional ke atas pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi juga mendapati hubungan yang signifikan. Dapatan ini bermaksud amalan orientasi hubungan yang diamalkan oleh Tentera Darat akan meningkatkan prestasi apabila tentera mengamalkan motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional dalam organisasi tentera. Seterusnya pemeriksaan ke atas garis lurus motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional tinggi dan rendah mendapati tentera yang mengamalkan motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional yang rendah dalam orientasi hubungan dari rendah ke tinggi berpotensi untuk meningkatkan lagi prestasi dengan kadar yang lebih cepat dengan penggunaan motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional yang tinggi. Pengaruh moderasi motivasi inspirasi dalam gaya kepimpinan transformasional terhadap hubungan orientasi hubungan dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.4. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), Koech dan Namusonge (2012), Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi.

Seterusnya pemeriksaan peranan stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional ke atas pemboleh ubah orientasi hubungan dengan prestasi juga mendapati hubungan yang signifikan. Dapatan ini bermaksud amalan orientasi hubungan yang diamalkan oleh Tentera Darat akan meningkatkan prestasi apabila tentera mengamalkan stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional dalam organisasi tentera. Seterusnya pemeriksaan ke atas garis lurus stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional tinggi dan rendah mendapati tentera yang mengamalkan stimulasi intelektual gaya

kepimpinan transformasional yang rendah dalam orientasi hubungan dari rendah ke tinggi berpotensi untuk meningkatkan prestasi lagi dengan kadar yang lebih cepat dengan penggunaan stimulasi intelektual gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi. Pengaruh moderasi stimulasi intelektual gaya kepemimpinan transformasional terhadap hubungan orientasi hubungan dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.5. Dapatan ini selari dengan dengan kajian oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), Koech dan Namusonge (2012), Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan prestasi.

Seterusnya, pemeriksaan peranan pengaruh keunggulan dalam gaya kepemimpinan transformasional ke atas pemboleh ubah orientasi tolak tarik dengan prestasi juga mendapati hubungan yang signifikan. Dapatan ini bermaksud amalan orietasi tolak tarik yang diamalkan oleh Tentera Darat akan meningkatkan prestasi apabila tentera mengamalkan pengaruh keunggulan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi tentera. Seterusnya pemeriksaan ke atas garis lurus pengaruh keunggulan gaya kepemimpinan transformasional tinggi dan rendah mendapati tentera yang mengamalkan pengaruh keunggulan gaya kepemimpinan transformasional yang rendah dalam orientasi tolak tarik dari rendah ke tinggi berpotensi untuk meningkatkan prestasi lagi dengan kadar yang lebih cepat dengan penggunaan pengaruh keunggulan gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi. Pengaruh moderasi pengaruh keunggulan dalam gaya kepemimpinan transformasional terhadap hubungan orientasi tolak tarik dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.6. Dapatan ini selari dengan dengan kajian oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), Koech dan Namusonge (2012), Pradeep dan Prabu (2011)

yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi.

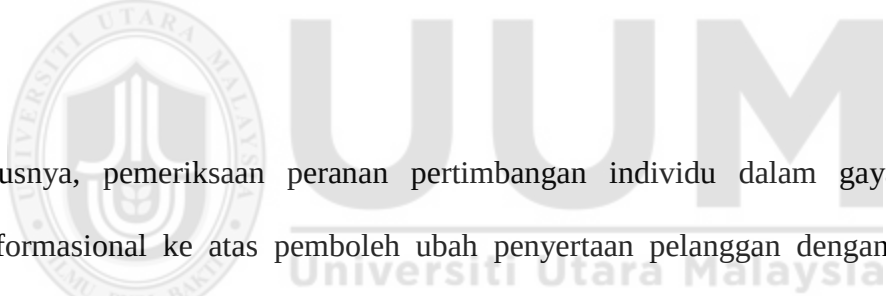
Seterusnya, pemeriksaan peranan pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transformasional ke atas pemboleh ubah orientasi tolak tarik dengan prestasi juga mendapati hubungan yang signifikan. Dapatan ini bermaksud amalan orientasi tolak tarik yang diamalkan oleh Tentera Darat akan meningkatkan prestasi apabila tentera mengamalkan pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional dalam organisasi tentera. Seterusnya pemeriksaan ke atas garis lurus pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional tinggi dan rendah mendapati tentera yang mengamalkan pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional yang rendah dalam orientasi tolak tarik dari rendah ke tinggi berpotensi untuk meningkatkan prestasi lagi dengan kadar yang lebih cepat dengan penggunaan pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional yang tinggi. Pengaruh moderasi pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transformasional terhadap hubungan orientasi tolak tarik dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.7. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), Koech dan Namusonge (2012), Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi.

Seterusnya, pemeriksaan peranan motivasi inspirasi dalam gaya kepimpinan transformasional ke atas pemboleh ubah hubungan aktiviti bahagian pengurusan

perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi juga mendapati hubungan yang signifikan. Dapatan ini bermaksud amalan hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi yang diamalkan oleh Tentera Darat akan meningkatkan prestasi apabila tentera mengamalkan motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional dalam organisasi tentera. Seterusnya, pemeriksaan ke atas garis lurus motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional tinggi dan rendah mendapati tentera yang mengamalkan motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional yang rendah dalam hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dari rendah ke tinggi berpotensi untuk meningkatkan prestasi lagi dengan kadar yang lebih cepat dengan penggunaan motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional yang tinggi. Pengaruh moderasi motivasi inspirasi dalam gaya kepimpinan transformasional terhadap hubungan antara hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.8. Dapatan ini selari dengan dengan kajian oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), Koech dan Namusonge (2012), Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi.

Seterusnya, pemeriksaan peranan stimulasi intelektual dalam gaya kepimpinan transformasional ke atas pemboleh ubah penyertaan pelanggan dengan prestasi juga mendapati hubungan yang signifikan. Dapatan ini bermaksud penyertaan pelanggan yang diamalkan oleh Tentera Darat akan meningkatkan prestasi apabila tentera mengamalkan stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional dalam organisasi tentera. Seterusnya, pemeriksaan ke atas garis lurus stimulasi intelektual gaya

kepimpinan transformasional tinggi dan rendah mendapati tentera yang mengamalkan stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional yang rendah dalam penyertaan pelanggan dari rendah ke tinggi berpotensi untuk meningkatkan prestasi lagi dengan kadar yang lebih cepat dengan penggunaan stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional yang tinggi. Pengaruh moderasi stimulasi intelektual dalam gaya kepimpinan transformasional terhadap hubungan penyertaan pelanggan dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.9. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), Koech dan Namusonge (2012), Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi.

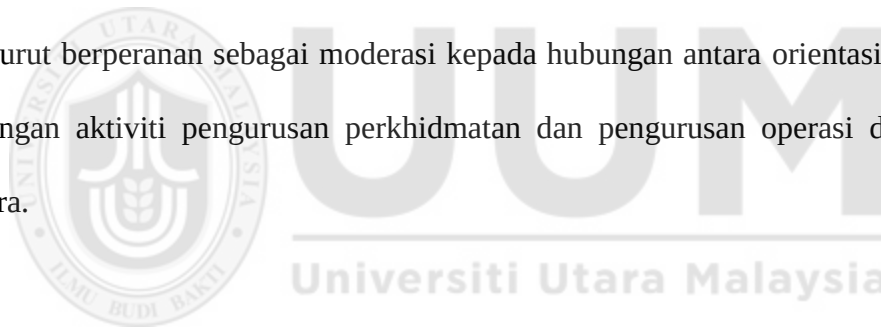


Seterusnya, pemeriksaan peranan pertimbangan individu dalam gaya kepimpinan transformasional ke atas pemboleh ubah penyertaan pelanggan dengan prestasi juga mendapati hubungan yang signifikan. Dapatan ini bermaksud penyertaan pelanggan yang diamalkan oleh Tentera Darat akan meningkatkan prestasi apabila tentera mengamalkan pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional dalam organisasi tentera. Seterusnya, pemeriksaan ke atas garis lurus pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional tinggi dan rendah mendapati tentera yang mengamalkan pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional yang rendah dalam penyertaan pelanggan dari rendah ke tinggi berpotensi untuk meningkatkan prestasi lagi dengan kadar yang lebih cepat dengan penggunaan pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional yang tinggi. Pengaruh moderasi pertimbangan individu gaya kepimpinan transformasional terhadap hubungan penyertaan pelanggan

dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.10. Dapatan ini selari dengan dengan kajian oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016), Koech dan Namusonge (2012), Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi.

Seterusnya, hasil kajian mendapati stimulasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional tidak signifikan peranannya sebagai moderasi kepada hubungan antara amalan kepimpinan dengan prestasi, galakan dengan prestasi, susun atur operasi dengan prestasi, orientasi tolak tarik dengan prestasi, tahap proses penyampaian yang seragam dengan prestasi, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan dengan prestasi, penggunaan teknologi maklumat dengan prestasi, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi, pengkhususan sumber manusia dengan prestasi, penyertaan pelanggan dengan prestasi serta reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi. Penggunaan gaya kepimpinan transformasional oleh Tentera Darat tidak mempengaruhi atau tidak meningkatkan hubungan antara amalan yang dijelaskan di atas dengan prestasi secara signifikan. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Hancott (2005), Ojokuku, Odetayo dan Sajuyigbe (2012), Orabi (2016), Pradeep dan Prabhu (2011), Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman dan Yammarino (2004) dan Waldman, Ramirez, House dan Puranam (2001) yang turut mendapati hubungan yang tidak signifikan antara gaya kepimpinan transformasional dengan prestasi.

Keputusan analisis telah mendapati pengaruh keunggulan gaya kepimpinan transformasional berperanan sebagai moderasi quasi kepada hubungan antara orientasi tolak tarik dengan prestasi. Hal ini kerana pemboleh ubah pengaruh keunggulan gaya kepimpinan transformasional merupakan peramal yang dapat berfungsi untuk meningkatkan prestasi tentera dan turut berperanan sebagai moderasi. Begitu juga dengan keputusan analisis telah mendapati motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional berperanan sebagai moderasi quasi kepada hubungan antara orientasi hubungan, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi. Hal ini kerana pemboleh ubah motivasi inspirasi gaya kepimpinan transformasional merupakan peramal yang boleh berfungsi untuk meningkatkan prestasi dan turut berperanan sebagai moderasi kepada hubungan antara orientasi hubungan dan hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi dengan prestasi tentera.



Keputusan analisis telah mendapati stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional berperanan sebagai moderasi quasi kepada hubungan antara orientasi hubungan, penyertaan pelanggan dengan prestasi. Hal ini kerana pemboleh ubah stimulasi intelektual gaya kepimpinan transformasional merupakan peramal yang boleh berfungsi untuk meningkatkan prestasi dan turut berperanan sebagai moderasi kepada hubungan antara orientasi hubungan dan penyertaan pelanggan dengan prestasi tentera.

Sementara itu, keputusan analisis telah mendapati pertimbangan individu gaya kepemimpinan transformasional berperanan sebagai moderasi quasi kepada hubungan antara amalan kepemimpinan, orientasi tolak tarik, penyertaan pelanggan dengan prestasi. Hal ini kerana pemboleh ubah pertimbangan individu gaya kepemimpinan transformasional merupakan peramal yang dapat berfungsi untuk meningkatkan prestasi dan turut berperanan sebagai moderasi kepada hubungan antara amalan kepemimpinan, orientasi hubungan dan penyertaan pelanggan dengan prestasi tentera.

6.3.4.2 Pengaruh Moderasi Gaya Kepimpinan Transaksional Terhadap Amalan Operasi Perkhidmatan dengan Prestasi

Gaya kepemimpinan transaksional memberi pengaruh moderasi hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dapatan kajian menunjukkan hanya dua dimensi amalan operasi perkhidmatan iaitu galakan dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan mempunyai interaksi dengan gaya kepemimpinan transaksional dengan prestasi.

Analisis regresi menunjukkan pekali beta terma interaksi ganjaran kontingensi gaya kepemimpinan transaksional yang signifikan ke atas hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, interaksi pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepemimpinan transaksional yang signifikan ke atas hubungan galakan dan interaksi pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepemimpinan transaksional yang signifikan ke atas hubungan galakan.

Seterusnya keputusan kajian telah mendapati pemboleh ubah moderasi pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional berinteraksi secara positif ke atas hubungan galakan dengan prestasi. Dapatan ini bermaksud hubungan antara galakan dengan prestasi akan dipengaruhi oleh penggunaan pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional di dalam Tentera Darat. Didapati penggunaan pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional akan membantu galakan untuk meningkatkan tahap prestasi tentera dengan lebih tinggi. Dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi. Walau bagaimanapun, pemeriksaan ke atas garis lurus pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional tinggi dan rendah telah mendapati tentera perlu mengamalkan pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional yang lebih rendah bagi mempengaruhi hubungan antara galakan dengan prestasi yang lebih tinggi. Pengaruh moderasi pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional terhadap hubungan galakan dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.11. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Khan dan rakan (2016), Masa'deh, Obeidat dan Tarhini (2016), Obiwuru dan rakan (2011) dan Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi.

Seterusnya keputusan kajian telah mendapati pemboleh ubah moderasi pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional berinteraksi secara negatif ke atas hubungan galakan dengan prestasi. Dapatan ini bermaksud hubungan antara galakan dengan prestasi akan dipengaruhi oleh penggunaan pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional dalam Tentera Darat. Didapati penggunaan pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional akan membantu galakan untuk meningkatkan tahap prestasi tentera dengan lebih tinggi. Dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah galakan dengan prestasi. Walau bagaimanapun, pemeriksaan ke atas garis lurus pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional tinggi dan rendah telah mendapati tentera perlu mengamalkan pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional yang lebih tinggi bagi mempengaruhi hubungan antara galakan dengan prestasi yang lebih tinggi. Pengaruh moderasi pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional terhadap hubungan galakan dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.12. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Khan dan rakan (2016), Masa'deh, Obeidat dan Tarhini (2016), Obiwuru dan rakan (2011) dan Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi.

Seterusnya, keputusan kajian telah mendapati pemboleh ubah moderasi ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional berinteraksi secara positif ke atas hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dapatan ini bermaksud

hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi akan dipengaruhi oleh penggunaan ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional di dalam Tentera Darat. Didapati penggunaan ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional akan membantu orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan untuk meningkatkan tahap prestasi tentera dengan lebih tinggi. Dapatan ini telah membuktikan pemboleh ubah ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional berperanan sebagai moderasi dalam hubungan antara pemboleh ubah orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Walau bagaimanapun, pemeriksaan ke atas garis lurus ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional tinggi dan rendah telah mendapati tentera perlu mengamalkan ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional yang lebih rendah bagi mempengaruhi hubungan antara orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi yang lebih tinggi. Pengaruh moderasi ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional terhadap hubungan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi dapat dirujuk dalam Rajah 5.13. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Khan dan rakan (2016), Masa'deh, Obeidat dan Tarhini (2016), Obiwuru dan rakan (2011) dan Pradeep dan Prabu (2011) yang mendapati hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi.

Keputusan analisis telah mendapati gaya kepimpinan transaksional turut berperanan sebagai moderasi quasi kepada hubungan antara galakan dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi. Hal ini kerana pemboleh ubah gaya kepimpinan transaksional merupakan peramal yang boleh berfungsi untuk meningkatkan prestasi dan

pada masa yang sama bertindak sebagai moderasi kepada hubungan antara galakan dan orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan dengan prestasi apabila menunjukkan interaksi yang signifikan dalam perhubungan tersebut.

Seterusnya, hasil kajian mendapati ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional tidak berperanan sebagai moderasi kepada hubungan antara amalan kepimpinan, orientasi hubungan, galakan, susun atur operasi, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan, reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi. Penggunaan ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional oleh Tentera Darat tidak mempengaruhi atau tidak meningkatkan hubungan antara amalan kepimpinan, orientasi hubungan, galakan, susun atur operasi, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan, reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi secara signifikan. Dapatan ini selari dengan dengan kajian oleh Howell dan Avolio (1993), Keskes (2014) yang mendapati hubungan yang tidak signifikan antara ganjaran kontingensi gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi.

Seterusnya, hasil kajian mendapati pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional tidak berperanan sebagai moderasi kepada hubungan antara

amalan kepimpinan, orientasi hubungan, susun atur operasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan, reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi. Penggunaan pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional oleh Tentera Darat tidak mempengaruhi atau tidak meningkatkan hubungan antara amalan kepimpinan, orientasi hubungan, susun atur operasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan, reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi secara signifikan. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Howell dan Avolio (1993), Keskes (2014) yang mendapati hubungan yang tidak signifikan antara pengurusan melalui pengecualian aktif gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi.

Seterusnya, hasil kajian mendapati pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional tidak berperanan sebagai moderasi kepada hubungan antara amalan kepimpinan, orientasi hubungan, susun atur operasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan, reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi.

Penggunaan pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional oleh Tentera Darat tidak mempengaruhi atau tidak meningkatkan hubungan antara amalan kepimpinan, orientasi hubungan, susun atur operasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, kepelbagaian perkhidmatan ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan, reka bentuk dan pembangunan perkhidmatan dengan prestasi secara signifikan. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Howell dan Avolio (1993), Klinsontorn (2005), Keskes (2014) yang mendapati hubungan yang tidak signifikan antara pengurusan melalui pengecualian pasif gaya kepimpinan transaksional dengan prestasi.

6.4 Sumbangan Kajian

Hasil penyelidikan ini dapat memberi sumbangan kepada pengamal akademik dan pengurusan atau pengamal pengurusan operasi. Sumbangan ini dapat dilihat melalui sumbangan secara teori dan sumbangan secara praktikal. Secara teorinya kajian ini telah memperkembang ilmu pengurusan operasi serta memperkukuh penemuan yang lalu berkaitan dengan amalan operasi yang diamalkan. Begitu juga daripada segi praktikal dapat memberi maklumat kepada pengurusan tentera tentang aspek amalan operasi perkhidmatan yang perlu ditekankan dalam operasi penyampaian perkhidmatan yang dapat meningkatkan prestasi Tentera Darat. Bahagian selanjutnya akan membincangkan sumbangan secara khusus kedua-dua aspek ini dengan lebih lanjut lagi.

6.4.1 Sumbangan Teoritikal

Secara umumnya kajian empirikal ini memberikan sumbangan akademik dalam empat aspek. Pertama, penemuan daripada kajian ini menyokong saranan teori berasaskan sumber yang menyatakan bahawa prestasi organisasi dipengaruhi oleh sumber dan keupayaan yang dimiliki dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini sumber dalaman organisasi dioperasikan sebagai amalan operasi perkhidmatan yang terdiri daripada amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi dan sistem penyampaian dan reka bentuk perkhidmatan. Melalui analisis faktor penerokaan yang dijalankan mendapati tiga dimensi sumber dalaman organisasi membentuk 12 dimensi iaitu amalan kepimpinan, orientasi hubungan, galakan, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, pelbagai jenis perkhidmatan yang ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan serta pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dalam operasi perkhidmatan.

Hasil analisis yang dilakukan didapati bahawa sumber dalaman dan luaran ini mempunyai hubungan dengan prestasi Tentera Darat. Penemuan ini adalah selaras dengan teori berasaskan sumber yang meletakkan amalan operasi perkhidmatan sebagai sebahagian dari aktiviti pengembelengan sumber untuk menghasilkan keupayaan organisasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi dalam kalangan unit-unit dalam Tentera Darat. Dapatan ini selari dengan kajian-kajian terdahulu yang menyatakan bahawa amalan operasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi.

Walaupun kajian terdahulu banyak dilakukan dalam sektor swasta, namun dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa sektor awam juga dipengaruhi oleh sumber dalaman dan luaran organisasi dalam meningkatkan prestasi khususnya Tentera Darat.

Kedua, penemuan-penemuan kajian ini menunjukkan gaya kepimpinan (gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional) sebagai pemboleh ubah moderasi memainkan peranan dalam hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Dengan kata lain, kajian ini membuktikan bahawa prestasi juga dapat dijelaskan dengan peranan yang dimainkan oleh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan. Secara khususnya menunjukkan gaya kepimpinan memainkan peranan dalam menjelaskan variasi hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Kajian literatur terdahulu menunjukkan bahawa hubungan antara amalan operasi dengan prestasi menunjukkan hubungan yang tidak konsisten. Penemuan kajian menunjukkan bahawa pemboleh ubah moderasi memainkan peranan dalam menjelaskan kedudukan hubungan yang tidak konsisten ini dengan lebih jelas lagi.

Ketiga, pemboleh ubah kajian ini juga didasari oleh teori berasaskan sumber dan teori kontingensi iaitu sumber dan keupayaan dalaman dan luaran organisasi memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi organisasi. Dalam kajian terdahulu menunjukkan bahawa kebanyakan pemboleh ubah moderasi yang digunakan dalam meneliti hubungan amalan operasi dan prestasi berdasarkan kepada pengaruh luaran organisasi antara

persekitaran dinamik, pesaing organisasi dan perubahan teknologi. Kajian ini menggunakan sumber luaran organisasi sebagai moderasi bagi menyelidiki hubungan antara amalan operasi perkhidmatan dan prestasi iaitu gaya kepimpinan. Berdasarkan tinjauan literatur mendapati tidak ada kajian yang menggunakan gaya kepimpinan sebagai pemboleh ubah moderasi terhadap hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Dapatan kajian ini menyokong peranan pemboleh ubah moderasi ini iaitu gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional dalam memoderasi hubungan secara signifikan terhadap amalan operasi perkhidmatan dan prestasi. Hasil kajian mendapati pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional mempengaruhi hubungan antara amalan kepimpinan dan budaya organisasi dengan prestasi. Kedua-dua hubungan tersebut ialah signifikan positif. Gaya kepimpinan transaksional turut mempengaruhi hubungan antara amalan kepimpinan dan budaya organisasi dengan prestasi. Penemuan-penemuan ini selaras dengan teori kontingensi yang meletakkan prestasi atau keberkesanan sesebuah organisasi bergantung kepada cara-cara organisasi tersebut mengurus setiap faktor atau pemboleh ubah tersebut. Pengaruh pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan transformasional dan transaksional dalam kajian ini telah membuktikan pandangan Njoku dan Nwawkwuribe (2014) iaitu organisasi mungkin efektif dalam sesetengah situasi dan kemungkinan gagal dalam situasi yang lain. Dapatan ini juga disokong oleh Kargas dan Varoutas (2015) dan Muchiri (2013) yang menyatakan pengurusan tertinggi organisasi perlu menilai penggunaan kedua-dua jenis gaya kepimpinan ini apabila berurusan dengan sesuatu situasi.

Keempat, kajian ini juga mengutarakan konsep baharu kepada pemboleh ubah tidak bersandar iaitu aspek ini dikonsefkan sebagai amalan bukannya strategi. Penggunaan konsep amalan dan bukannya strategi ini adalah berdasarkan beberapa cadangan yang dikemukakan oleh beberapa penyelidik antaranya Arasa dan K'Obonyo (2012), Asree dan rakan (2010), Gebauer, Gustafsson dan Witell (2011), Guérard, Langley dan Seidl (2013), Zakaria dan rakan (2016). Berdasarkan analisis faktor yang dijalankan menunjukkan bahawa dimensi asal kajian ialah sebelas dimensi telah berubah kepada dua belas dimensi. Keadaan ini menyumbang kepada pembaikan kepada item-item dalam dimensi amalan operasi perkhidmatan dalam konteks kajian baharu dijalankan dalam sektor awam umumnya, Tentera Darat khususnya. Dengan kata lain, pengukuran ini menyumbang pengetahuan baharu dalam konteks kajian semasa terhadap pemboleh ubah kajian amalan operasi perkhidmatan di Semanajung Malaysia.

6.4.2 Sumbangan Praktikal

Kajian ini membuktikan bahawa amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan oleh unit-unit Tentera Darat perlu diberi perhatian oleh pengurusan Tentera Darat. Penumpuan kepada aspek ini boleh menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh Tentera Darat dalam mengurangkan masalah komuniti tentera yang mempersoalkan prestasi Tentera Darat.

Keputusan hasil daripada analisis menunjukkan bahawa dari sebelas dimensi amalan operasi perkhidmatan yang diamalkan dalam Tentera Darat, hanya empat dimensi

amalan operasi perkhidmatan memberikan pengaruh yang signifikan kepada prestasi Tentera Darat. Antara dimensi yang memberikan pengaruh yang signifikan dan positif kepada prestasi adalah amalan kepimpinan, orientasi hubungan, tahap proses penyampaian yang seragam dan penyertaan pelanggan. Oleh itu, pengurusan Tentera Darat perlu memperkukuhkan amalan ini lagi dan memberikan komitmen yang jitu terhadap pelaksanaan amalan ini dalam meningkatkan prestasi.

Seterusnya hasil kajian ini mendapati penggunaan gaya kepimpinan transformasional membantu Tentera Darat meningkatkan prestasi terutama apabila mengamalkan amalan kepimpinan dan budaya organisasi. Penggunaan gaya kepimpinan transaksional hanya mampu meningkatkan prestasi apabila mengamalkan amalan kepimpinan dan budaya organisasi tetapi akan menyebabkan prestasi menurun apabila menggunakan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan. Oleh itu dapatan ini telah membuktikan pendapat Kargas dan Varoutas (2015) dan Muchiri (2013) yang menyatakan perlu bijak menggunakan gaya kepimpinan dalam organisasi mengikut situasi yang sesuai. Gaya kepimpinan transformasional atau transaksional atau kedua-duanya sekali dalam satu masa mengikut keperluan situasi, jenis permasalahan seperti yang dicadangkan oleh Robbins dan Coulter (2012). Menurut Mgeni dan Nayak (2015) adalah perlu pengurusan tertinggi Tentera Darat memahami konsep serta menguasai kemahiran kedua-dua jenis gaya kepimpinan ini sebelum mempraktikkan dalam situasi yang sebenar.

6.5 Batasan Kajian

Kajian yang dilakukan ini tidak boleh lari daripada batasan tertentu di luar kawalan penyelidik yang memerlukan penyelidik menggariskan batasan ini secara lebih jelas. Hal ini kerana batasan yang dinyatakan ini memberi implikasi kepada hasil kajian dan gambaran keseluruhan kajian yang dijalankan.

Dalam konteks generalisasi, kajian ini hanya terbatas kepada formasi Tentera Darat di Semenanjung Malaysia sahaja dan tidak melibatkan formasi di Sabah dan Sarawak. Oleh itu dapatan kajian, kesimpulan dan implikasi kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada keseluruhan formasi Tentera Darat yang terdapat di seluruh negara.

Kajian ini hanya menggunakan data yang diperoleh secara keratan rentas sahaja dalam menguji hipotesis yang dibangunkan. Dengan kata lain persepsi pemimpin pertengahan Tentera Darat dinilai dalam tempoh masa yang tertentu sahaja. Oleh itu untuk meneliti hubungan yang lebih kompleks antara pemboleh ubah kajian tidak boleh digunakan kerana data diperoleh dalam tempoh tertentu sahaja. Menurut Sedgwick (2014), salah satu kelemahan kajian keratan rentas adalah *bias* keinginan sosial terhadap keputusan yang diperoleh seperti setiap organisasi akan memberikan gambaran yang baik dan betul terhadap organisasi mereka dengan memberikan maklum balas yang positif terhadap ukuran dalam soal selidik yang diberikan. Contohnya, pemimpin pertengahan Tentera Darat akan memberikan jawapan yang positif terhadap ukuran yang diberikan bagi

menggambarkan formasi Tentera Darat adalah baik dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan.

Selain itu, dalam kajian ini pengukuran prestasi diukur dengan menggunakan pengukuran yang berasaskan persepsi pemimpin pertengahan Tentera Darat terhadap prestasi tentera. Pengukuran berasaskan persepsi ini membuka ruang kepada *bias* terhadap jawapan yang diberikan. Namun begitu, kajian ini menggunakan persepsi pemimpin pertengahan dalam mengukur prestasi disebabkan oleh (i) pengukuran berbentuk persepsi lebih konsisten dalam mengukur prestasi dan aspek ini tidak mempunyai banyak perbezaan dengan menggunakan pengukuran berbentuk objektif, (ii) prestasi kewangan sesebuah organisasi merupakan maklumat sulit kepada organisasi dan menimbulkan perasaan tidak tenteram kepada responden bagi menjawab soal selidik berkaitan dengan prestasi kewangan sebenar organisasi (Brinckmann, Grichnik dan Kapsa, 2010). Selain itu, pengukuran berbentuk persepsi membuka ruang yang lebih luas terhadap keberkesanan organisasi dalam jangka masa yang panjang (Kim, Suh dan Eves, 2010).

Dalam konteks metodologi, kajian ini hanya memilih pemimpin pertengahan sebagai responden kajian bagi setiap formasi Tentera Darat yang dipilih untuk kajian. Oleh itu, untuk mengukur prestasi organisasi seharusnya persepsi prestasi ini perlu diperoleh daripada pelbagai responden umpamanya semua lapisan pegawai. Walaupun responden kajian ini ialah pemimpin pertengahan yang bertanggungjawab kepada prestasi unit yang

diwakili namun prestasi bagi setiap unit ini perlu dinilai juga oleh pihak Kementerian. Oleh itu, untuk kajian pada masa hadapan kesemua lapisan pegawai perlu diambil kira dalam mengukur prestasi Tentera Darat.

6.6 Cadangan Kajian Di Masa Hadapan

Hasil kajian ini membuka ruang persoalan kajian yang perlu diterokai pada masa hadapan untuk mengukuh dan memperkemaskan bidang pengurusan operasi ini. Antara cadangannya adalah seperti berikut:

- 1) Kajian ini telah mengukur amalan operasi perkhidmatan secara multidimensi iaitu setiap pemboleh ubah amalan kepimpinan, budaya organisasi dan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan akan dianggap sebagai unik dan bebas antara satu sama lain. Walau bagaimanapun terdapat pengkaji lepas seperti Chowdhury, Alam dan Ahmed (2015) dan Rosenbusch, Brinckmann dan Bausch (2011) telah mencadangkan pengukuran amalan operasi perkhidmatan secara unidimensi. Dicapangkan juga kajian masa hadapan perlulah mengambil kira kedua-dua pendekatan ini. Adalah baik jika dilakukan pengukuran amalan operasi perkhidmatan daripada aspek unidimensi dan multidimensi serentak dalam satu kajian bagi membandingkan keputusan kajian antara kedua-dua aspek tersebut.
- 2) Dapatan kajian ini menunjukkan pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan transformasional dan transaksional berperanan sebagai moderasi quasi iaitu boleh bertindak sebagai pemboleh ubah tidak bersandar. Oleh itu, dicadangkan

pemboleh ubah gaya kepimpinan dan amalan operasi perkhidmatan bertindak sebagai pemboleh ubah tidak bersandar bagi memeriksa hubungannya dengan prestasi.

- 3) Didapati juga kajian ini mengukur pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional dan transaksional secara pendekatan multidimensi. Dicadangkan pada masa hadapan perlulah memeriksa setiap dimensi bagi pemboleh ubah gaya kepimpinan tersebut secara unidimensi. Dicadangkan juga pengkaji masa hadapan mengambil kira kedua-dua pendekatan unidimensi dan multidimensi secara serentak apabila memeriksa gaya kepimpinan transformasional dan transaksional bagi membandingkan keputusan yang diperolehi.
- 4) Kajian ini hanya menggunakan kaedah kuantitatif sahaja dalam menyelidiki hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi dalam mereka bentuk dan membuat analisis terhadap data kajian. Oleh itu maklumat yang diperolehi adalah terhad kepada maklum balas yang diperolehi dari soal selidik sahaja. Dicadangkan pada masa hadapan kajian ini perlu menggunakan kaedah kualitatif bersama-sama dengan kaedah kuantitatif agar dapat memberikan kefahaman yang mendalam terhadap permasalahan kajian. Keputusan-keputusan dari kajian tersebut juga mungkin menjadi lebih bernilai sekiranya kedua-dua teknik ini digabungkan kerana ia saling lengkap melengkapi di antara satu sama lain.
- 5) Kajian ini hanya menggunakan data yang diperolehi melalui kaedah keratan rentas dengan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Untuk

kajian yang akan datang para penyelidik boleh mengumpul data dengan menggunakan pendekatan longitudinal. Pendekatan longitudinal akan membolehkan penyelidik menyelidiki permasalahan kajian dengan lebih kompleks dan menggunakan pelbagai jenis pemboleh ubah kajian. Selain itu pendekatan ini dapat mendedahkan cara-cara pemboleh ubah ini berinteraksi dengan lebih kompleks dan berkembang mengikut peredaran masa. Dengan kata lain pendekatan ini memberikan kajian yang lebih mendalam berkaitan dengan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi serta peranan pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan.

6.7 Rumusan Kajian

Kesimpulannya isu berkaitan dengan prestasi Tentera Darat menjadi penting kepada ahli akademik, penyelidik, pegawai atasan dan komuniti tentera keseluruhannya. Prestasi tentera dipengaruhi oleh pelbagai faktor sama ada faktor dalaman atau luaran organisasi. Faktor dalaman organisasi ini melibatkan pihak pengurusan organisasi dan pegawai sementara faktor luaran adalah perubahan cita rasa pelanggan, persekitaran luaran, perubahan teknologi dan peraturan yang dikuatkuasakan oleh tentera dari masa ke semasa.

Kajian ini hanya menumpukan kepada faktor dalaman organisasi yang merupakan sumber dan keupayaan organisasi yang dapat meningkatkan prestasi tentera. Sumber dalaman ini meliputi amalan kepimpinan, budaya organisasi, sistem penyampaian dan

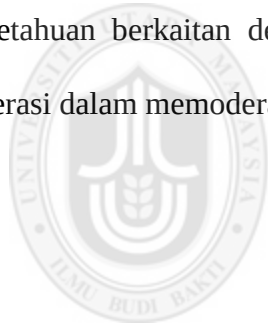
reka bentuk perkhidmatan yang dikenali sebagai amalan operasi perkhidmatan termasuk gaya kepimpinan. Dalam mengkaji hubungan amalan operasi perkhidmatan dan prestasi, gaya kepimpinan merupakan pemboleh ubah moderasi dalam memoderasikan hubungan ini. Pemboleh ubah moderasi ini juga merupakan faktor dalaman organisasi yang berasaskan kepada teori kontingensi.

Secara umumnya keputusan kajian secara empirikal ini menyokong kerangka kajian yang dibangunkan. Kajian ini mendapati bahawa amalan operasi perkhidmatan mempunyai pengaruh yang signifikan kepada prestasi. Sebelas dimensi amalan operasi perkhidmatan memberi pengaruh kepada prestasi daripada analisis yang dijalankan. Dimensi ini adalah amalan kepimpinan, amalan budaya organisasi, orientasi tolak tarik dalam operasi perkhidmatan, tahap proses penyampaian yang seragam, pelbagai jenis perkhidmatan yang ditawarkan, penggunaan teknologi maklumat, hubungan aktiviti bahagian pengurusan perkhidmatan dan pengurusan operasi, pengkhususan sumber manusia, penyertaan pelanggan serta pembangunan dan reka bentuk perkhidmatan yang baru dalam operasi perkhidmatan.

Pemboleh ubah moderasi gaya kepimpinan (gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional) telah memoderasikan hubungan amalan operasi perkhidmatan dengan prestasi. Gaya kepimpinan transformasional hanya memoderasikan amalan kepimpinan dan budaya organisasi dengan prestasi. Gaya kepimpinan transformasional hanya tidak memoderasikan reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan dalam

operasi perkhidmatan. Sementara itu gaya kepimpinan transaksional hanya memoderasikan dimensi amalan kepimpinan dan budaya organisasi dalam operasi perkhidmatan tetapi tidak memoderasikan dimensi reka bentuk dan sistem penyampaian perkhidmatan.

Hasil kajian ini telah menyumbang ilmu pengetahuan kepada para ahli akademik dan pengamal pengurusan operasi mengenai sumber dalaman dan luaran organisasi dalam meningkatkan prestasi. Namun begitu kajian ini mempunyai batasannya dan memerlukan kajian lanjut dilakukan pada masa hadapan bagi menambahkan pengetahuan berkaitan dengan hubungan amalan operasi dan prestasi dan pengaruh moderasi dalam memoderasikan hubungan tersebut.



UUM
Universiti Utara Malaysia

RUJUKAN

- Aamodt, M. (2015). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Abdalla, Y. I. (2015). *Effects of Strategy Evaluation on Organizational Performance: A Case of Centre Star Company Limited* (Doctoral dissertation, United States International University Africa).
- Abdallah, A. B. (2013). The Influence of " Soft" and " Hard" Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1.
- Abd Rahman, A., Imm Ng, S., Sambasivan, M., & Wong, F. (2013). Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process. *European Journal of Training and Development*, 37(5), 472-488.
- Aboelmaged, M. G. (2012). Harvesting organizational knowledge and innovation practices: An empirical examination of their effects on operations strategy. *Business Process Management Journal*, 18(5), 712-734.
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- AbuKhalifeh, A. A. N., & Som, A. P. M. (2012). Service quality management in hotel industry: a conceptual framework for food and beverage departments. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 135.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Adanri, A. A. (2016). *The relationship between Nigerian local government administrative leadership styles and organization outcomes* (Dissertations and Doctoral Studies, Walden University).
- Adeleke, A. Q., Bahaudin, A. Y., & Kamaruddeen, A. M. (2016, August). Rules and regulations as potential moderator on the relationship between organizational internal and external factors with effective construction risk management in Nigerian construction companies: A proposed framework. In *PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED SCIENCE AND*

TECHNOLOGY 2016 (ICAST'16) (Vol. 1761, No. 1, p. 020008). AIP Publishing.

- Adelman, S. (2010). Intellectual capital: A human resources perspective. *Journal of Global Business Management*, 6(1), 1.
- Advani, A. (2015). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(5).
- Aeron, P., & Jain, R. (2010). *Identification of Marketing Capabilities: A study on Indian product based B2B Telecom start-ups*. Diperoleh pada 15 Mac 2016 daripada <http://www.iitcoe.in/download.php?file=paper/43Identification.pdf&hits=16&id=47>.
- Agarwal, R., & Selen, W. (2011). Multi-dimensional nature of service innovation: Operationalisation of the elevated service offerings construct in collaborative service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(11), 1164-1192.
- Agostino, D., & Arnaboldi, M. (2011). How the BSC implementation process shapes its outcome. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), 99-114.
- Ahmad, M. F., Zakuan, N., Jusoh, A., & Takala, J. (2012). Relationship of TQM and business performance with mediators of SPC, lean production and TPM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 186-191.
- Ahmad, S. (2010). *Hubungan antara orientasi keusahawanan, gaya kepimpinan, dan persekitaran luaran dengan prestasi perniagaan: Satu kajian empirikal mengenai PKS di Malaysia. Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia* (Tesis PHD, Universiti Utara Malaysia, 2011).
- Akgul, A. K., Gozlu, S., & Tatoglu, E. (2015). Linking operations strategy, environmental dynamism and firm performance: Evidence from Turkish manufacturing companies. *Kybernetes*, 44(3), 406-422.
- Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., & Jinabhai, D. C. (2014). Employee performance measurement and performance appraisal policy in an organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 342.
- Akonkwa, D. B. M. (2013). Beyond market orientation: An operationalisation of stakeholder orientation in higher education. *African Journal of Marketing Management*, 5(3), 68-81.

- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
- Alarifi, S., & Althonayan, A. (2013). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Creativity in Public Sector. In 2nd International Conference on Management, *Behavioral Sciences and Economics Issues* (pp. 116-123).
- Al Bourini, F., Abu-Rumman, A. H., & Alhadid, A. Y. (2015). The Impact of Leadership style as a Moderator Variable on the Relationship between Leadership practices and Organizational Performance Analytical Study on Jordanian Commercial Banks. *Journal of Advanced Social Research*, 5(2), 01-10.
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75.
- AL-Elaumi, H. M. S. (2014). *The Relationship Between Leadership Styles And Types of Organizational Culture in Orange and Umniah Telecommunication Companies in Jordan: A Comparative Research* (Doctoral dissertation, University of Petra).
- Alharbi, M. F. (2012). *The Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship Between Leadership Styles and Quality Management Practices in Public Hospitals in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Ali, A. (2012). Leadership and its Influence in Organizations – A Review of Intellections. *International Journal of Learning & Development*, 2(6), 73-85.
- Ali, I. B. (2010). A correlation study of leader-member exchange and organizational citizenship behavior in a public sector organization. *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 62-78.
- Ali, M. (2015). *Transformasi Organisasi Konsep dan Teknik Pelaksanaan*. Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Al-Dhaafri, H. S. H. (2014). *Organizational performance and excellence of Dubai Police role of total quality management and enterprise resource planning* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Alkahtani, A. H. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23-34.

- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70.
- Allen, C. (2014). *College of Social and Behavioral Sciences* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Almansour, Y. M. (2012). The relationship between leadership styles and motivation of managers conceptual framework. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(1), 161-166.
- Almarri, K., & Gardiner, P. (2014). Application of resource-based view to project management research: supporters and opponents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 437-445.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K. & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.
- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study. *International Journal of Business Administration*, 3(4), 44.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Alsayed A. K., Motaghi, M. H. & Osman I. B. (2012). The use of the multifactor leadership questionnaire and communication satisfaction questionnaire in Palestine: A research note. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2 (11), 1-9.
- Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4717.
- Al-Tameemi, K. S. A., & Alshawi, M. (2014). The impact of organisational culture and leadership on performance improvement in Iraq. *The Built and Human Environment Review*, 7, 1-15.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661-674.

- Amah, E., & Ahiauzu, A. (2014). Shared values and organizational effectiveness: a study of the Nigerian banking industry. *Journal of Management Development*, 33(7), 694-708.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Ambad, S. N. A., & Wahab, K. A. (2013). Entrepreneurial orientation among large firms in Malaysia: Contingent effects of hostile environments. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16).
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Amrina, E., & Yusof, S. M. (2011, December). Key performance indicators for sustainable manufacturing evaluation in automotive companies. In *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2011 IEEE International Conference on* (pp. 1093-1097). IEEE.
- Anderson, C. (2010). Presenting and evaluating qualitative research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8), 141.
- Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. B. (2014). From the editors: Explaining interaction effects within and across levels of analysis. *Journal of International Business Studies*, 45(9), 1063-1071.
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring customer satisfaction with service quality using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 232.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. 2nd ed. New York, NY: Routledge.
- Anisimova, T., & Mavondo, F. T. (2010). The performance implications of company-salesperson corporate brand misalignment. *European Journal of Marketing*, 44(6), 771-795.
- An, J. Y., Yom, Y. H., dan Ruggiero, J. S. (2011). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22(1), 22-30.

- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., & Cochran, J. (2012). *Quantitative methods for business*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Ansari, M. S. A., Farooquie, J. A., & Gattoufi, S. (2016). Assessing the Impact of Service Quality on Customers and Operators: Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 207.
- Antić, L., & Novićević, B. (2012). Just in Time and Total Quality Management for Need of Achieving Competitive Advantages of Companies. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 9, 193-204.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771
- Anvari, A., Ismail, Y., & Hojjati, S. M. H. (2011). A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach. *World Applied Sciences Journal*, 12(9), 1585-1596.
- Anwar, S. T. (2015). Communicating with shareholders in the post-financial crisis period: A global perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 582-602.
- Anyango, C. A. (2015). *The effect of leadership styles on employees' performance at Bank of Africa, Kenya* (Doctoral dissertation, The Open University Of Tanzania).
- Appelo, I. (2012). *The contextual antecedents of transformational leadership* (University Of Amsterdam. Unpublished Master Thesis).
- Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22).
- Arias-Aranda, D. (2002). Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 263-285.
- Arias-Aranda, D., Bustinza, O. F., & Barrales-Molina, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. *The Service Industries Journal*, 31(11), 1849-1870.
- Arias-Aranda, D., Castro, J. L., Navarro, M., Sánchez, J. M., & Zurita, J. M. (2010). A fuzzy expert system for business management. *Expert Systems with Applications*, 37(12), 7570-7580.

- Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). Constructing performance measurement in the public sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 266-282.
- Arora, H. (2011). Research Methodology: a step-by-step guide for beginners. *Abhigyan*, 29(3), 62-64.
- Arvisais, M. A. (2013). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. *Journal of Organizational Change Management*.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.
- Arzi, S., & Farahbod, L. (2014). The impact of leadership style on job satisfaction: A study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 6(3), 171.
- Asegid, A., Belachew, T., & Yimam, E. (2014). Factors influencing job satisfaction and anticipated turnover among nurses in sidama zone public health facilities, south Ethiopia. *Nursing Research and Practice*, 2014.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Asree, S., Zain, M., & Rizal Razalli, M. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Asrofah, T., Zailani, S., & Fernando, Y. (2010). Best practices for the effectiveness of benchmarking in the Indonesian manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, 17(1), 115-143.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Athar, M., Ahmad, A., & ur Rehman, K. (2011). An Investigation of Performance of Public Sector Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(12), 526.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168.
- Awadzi Calloway, J. D. (2010). *Performance implications of emotional intelligence and transformational leadership: Toward the development of a self-efficacious military leader*. Capella University.
- Ayob, A. H., & Freixanet, J. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. *Evaluation and Program Planning*, 46, 38-46.
- Ayob, A. H., Gudmundsson, S. V., & Yaacob, M. H. (2015). Financial influences on export status of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(3), 433-454.
- Aziz, R. A., Abdullah, M. H., Tajudin, A., & Mahmood, R. (2013). The effect of leadership styles on the business performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(2), 45-52.
- Azizi, H. H. (2010). *Pengaruh Kompetensi Keusahawanan, Struktur Organisasi dan Persekitaran Luar Terhadap Prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Bacha, E. (2010). The relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and employees' perceptions of CEO charisma, *Journal of Management Development*, 29(1), 28 – 37.
- Baines, T., Lightfoot, H., Smart, P., & Fletcher, S. (2013). Servitization of manufacture: Exploring the deployment and skills of people critical to the delivery of advanced services. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(4), 637-646.
- Baird, K., Jia Hu, K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.

- Bajpai, S., & Bajpai, R. (2014). Goodness of Measurement: Reliability and Validity. *International Journal of Medical Science and Public Health*, 3(2), 112-115.
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 314-320.
- Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591.
- Banerjee, A., & Chaudhury, S. (2010). Statistics without tears: Populations and samples. *Industrial Psychiatry Journal*, 19(1), 60.
- Barling, J. (2014). *The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders*. Oxford University Press.
- Barnes, J. N., Christensen, D. S., & Stillman, T. (2013). Organizational Leadership And Subordinate Effect In Utah's Certified Public Accounting Profession. *Journal of Applied Business Research*, 29(5), 1567.
- Barney, J. B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3-6.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bartocho, E. J. K. (2016). Utilization of Human Capital Resource Capabilities as a Competitive Tool in Organizations for Improved Employee Performance in Courier Companies in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(2), 21-29.
- Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1, 45-53.
- Basir, M., Modding, B., Kamase, J., & Hasan, S. (2015). Effect of Service Quality, Orientation Services and Pricing on Loyalty and Customer Satisfaction in Marine Transportation Services. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the multifactorial leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). *The transformational model of leadership*. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations. Perspectives for a new era*. (2nd ed., pp.76-87). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438.
- Battistoni, E., Bonacelli, A., Colladon, A. F., & Schiraldi, M. M. (2013). An analysis of the effect of operations management practices on performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 44.
- Bauer, A., Browne, J., Bowden, R., & Duggan, J. (2012). *Shop Floor Control Systems: from design to implementation*. London: Springer Science & Business Media.
- Beyer, P. D. (2010). *Authentic leadership in-extremis: A study of combat leadership*. Capella University.
- Berendt, C. J., Christofi, A., Kasibhatla, K. M., Malindretos, J., & Maruffi, B. (2012). Transformational Leadership: Lessons in Management for Today. *International Business Research*, 5(10), 227.
- Berger, D. (2015). Using Correlation and Regression: Mediation, Moderation, and More.
- Berman, P., Pallas, S., Smith, A. L., Curry, L., & Bradley, E. H. (2011). Improving the Delivery of Health Services: A Guide to Choosing Strategies. *The World Bank*.
- Bernard, H. R. (2011). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Maryland: AltaMira Press.
- Bernard, H. R., & Bernard, H. R. (2012). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Bertram, M. (2016). Theoretical foundation: The resource-based view (RBV) of the firm. In *The Strategic Role of Software Customization* (pp. 67-102). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Bharosa, N., Janssen, M., Klievink, B., Van Veenstra, A., & Overbeek, S. (2010). Guiding integrated service delivery: synthesizing and embedding principles using role-playing games. *Electron. J. e-Gov*, 8(2), 83-92.
- Bhaskar, T. (2011). *A study of leadership for sustaining and developing small, medium and large organizations and institutions in and around Hyderabad*. Doctoral Theses, University of Pune.
- Bhattacharjee, A. (2012). Social Science Research: Principles, Methods, and Practices. *Textbooks Collection*. Book 3, University of South Florida.
- Bilgihan, A., Okumus, F., “Khal” Nusair, K., & Joon-Wuk Kwun, D. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 139-153.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Bird, R. C. (2011). Law, Strategy, and Competitive Advantage. *Conn. L. Rev.*, 44, 61.
- Blackstone, A. (2012). Sociological Inquiry Principles: Qualitative and Quantitative Methods. *Maine: Flat World Knowledge*.
- Blumberg, B. F., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods*. Berkshire: McGraw-hill Education.
- Boateng, I. (2014). *A quantitative case study of transformational leadership characteristics of valley view university in Ghana*. Andrews University.
- Boehm, M., & Thomas, O. (2013). Looking beyond the rim of one's teacup: a multidisciplinary literature review of Product-Service Systems in Information Systems, Business Management, and Engineering & Design. *Journal of Cleaner Production*, 51, 245-260.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171.
- Bolarinwa, O. A. (2015). Principles and methods of validity and reliability testing of questionnaires used in social and health science researches. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 22(4), 195.

- Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Bozarth, C. B., & Handfield, R. B. (2016). *Introduction to operations and supply chain management*. New York, NY: Pearson Higher Ed.
- Braaksma, A. J. J., Klingenberg, W., & Veldman, J. (2013). Failure mode and effect analysis in asset maintenance: a multiple case study in the process industry. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1055-1071.
- Brannick, T., de-Burca, S., Fynes, B., Roche, E., & Ennis, S. (2002). Service management practice-performance model: focus on the training and listening practices. *Journal of European Industrial Training*, 26(8/9), 394-404.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Brewer, A. M. (2013). *Leadership, coaching and followership: An important equation*. London: Springer Science & Business Media.
- Briggs, A. R., Morrison, M., & Coleman, M. (2012). *Research methods in educational leadership and management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Brik, A. B., Rettab, B., & Mellahi, K. (2011). Market orientation, corporate social responsibility, and business performance. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 307-324.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Brown, D., Spillman, K., Lee, M. Y., & Lu, Y. (2014). Factors Influencing Small Tourism Business Performance: The Case of Central Kentucky, United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(7), 768-789.

- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: Guilford Publications Inc.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363-378.
- Brunelle, E. (2013). Leadership and Mobile Working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 1-14.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. (4th ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (4th ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Bulmer, M., Gibbs, J., & Hyman, L. (Eds.) (2010). *Social measurement through social surveys: an applied approach*. Farnham: Ashgate Publishing Limited.
- Bundi, S. M. (2016). *Leadership Practices and Their Influence on Work Stress among Top Managers in State Owned Enterprises (SOEs) In Kenya* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Burke, W. W. (2013). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership* (excerpts). In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations. Perspectives for a new era*. (2nd ed., pp. 66-75). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Bustinza, O. F., Molina, L. M., & Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4067.
- Byegon, R. K. (2015). *Operations management practices and perceived service quality a case study of Kenya sugar industry* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Cara, M. (2013). Researching Inclusive Education in Albania: Using Mixed Methods in School/Educational Psychology. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(8), 39.
- Carlyle, T. (1907). *Heroes and hero worship*. Boston, MA: Adams.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Caruthers, R. A. (2011). *Effective leadership in a 21st-century federal agency*. Baker College (Michigan).
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Cebula, N., Craig, E., Eggers, J., Fajardo, M. D., Gray, J., & Lantz, T. (2012). *Achieving Performance Excellence: The Influence of Leadership on Organizational Performance*. US Department of Justice, National Institute of Corrections.
- Chase, J. (2012). *Operations management*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Chemers, M. (2014). *An integrative theory of leadership*. New York, NY: Psychology Press.
- Chen, H. G., Yu-Chih Liu, J., Shin Sheu, T., & Yang, M. H. (2012). The impact of financial services quality and fairness on customer satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(4), 399-421.
- Chen, J., & Hao, Y. (2010). Mass customization in design of service delivery system: Review and prospects. *African Journal of Business Management*, 4(6), 842.

- Cheng, C., Martin-Biggers, J., Quick, V., Spaccarotella, K., & Byrd-Bredbenner, C. (2016). Validity and reliability of HOP-Up: a questionnaire to evaluate physical activity environments in homes with preschool-aged children. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 13(1), 91.
- Cheng, T. C. E., & Choy, P. W. (2013). A study of the relationships between quality management practices and organizational performance in the shipping industry. *Maritime Economics & Logistics*, 15(1), 1-31.
- Cheung, S. O., Wong, P. S., & Wu, A. W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.
- Chi, H. K., Lan, C. H., & Dorjgotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(6), 1015-1023.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Chiang, C. F., & Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel & Business Management*, 2012.
- Chiarini, A., Found, P., & Rich, N. (Eds.). (2015). *Understanding the Lean Enterprise: Strategies, Methodologies, and Principles for a More Responsive Organization*. New York, NY: Springer.
- Chin, T., Tsai, S. B., Fang, K., Zhu, W., Yang, D., Liu, R. H., & Tsuei, R. T. C. (2016). EO-Performance relationships in Reverse Internationalization by Chinese Global Startup OEMs: Social Networks and Strategic Flexibility. *PloS one*, 11(9), e0162175.
- Chin, T. A., Hamid, A. B. A., Rasli, A., & Dawei, Z. (2014). Supply Chain Integration Implementation and Operational Capability in SMEs: A Literature Review and a Research Agenda. In *Proceedings of the International Conference on Science, Technology and Social Sciences (ICSTSS) 2012* (pp. 285-290). Springer Singapore.

- Cho, D. W., Lee, Y. H., Ahn, S. H., & Hwang, M. K. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & Industrial Engineering*, 62(3), 801-818.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. dan Zaher, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics : JOBE*, 116(2).
- Chowdhury, M. S., Alam, Z., & Ahmed, S. (2015). Measuring Commuters' Satisfaction: The Case of Railway Passengers in Bangladesh. *AU Journal of Management*, 13(2).
- Christopher, B. P. & Reddy, D. B. S. (2011). Exploring Leadership Styles During Conflict Management in Cross Cultural Scenario with Special Reference to Transactional and Transformational Leadership Styles. *International Journal of Business Management, Economics and Information Technology*, 3(1), 19-22
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2013). *Relationship Marketing*. Burlington, MA: Routledge.
- Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 6(1), 5.
- Chully, A. A., & Sandhya, N. (2014). Impact of Transformational Leadership Style: A Review of Global Studies in the Past 5 years. *International Journal of Science and Research*, 3(8), 791-798.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science (Online)*, 6(1), 139.
- Coakes, S. J., Steed, L & Ong, C. (2010). *SPSS : Analysis without anguish : version 20 for Windows : (2nd ed.)*. Australia : John Wiley & Sons Ltd.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York, NY: Routledge.

- Collins, R.S. Cordon, C., & Julien, D. (1996). Lesson from the made in Switzerland study: what make a world class manufacturer?. *European Management Journal*, 14(6), 576-589.
- Coltman, T., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. (2011). Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 26(3), 205-219.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. New York, NY: Psychology Press.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: a literature review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105-135.
- Cossin, D., & Caballero, J. (2013). Transformational Leadership, background literature review. Retrieved March, 15, 2014.
- Coughlan, P., & Harbison, A. (1998/1999). Service in Ireland: a comparative study of practice and performance. IBAR, 19/20 (2), 35.
- Cozby, P. C. B. (2012). *Methods in behavioral research*. (11th ed). New York, NY: McGraw-Hill Humanities.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77—86.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Dai, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. Y., & Wu, H. C. (2013) Transformational vs transactional leadership: which is better?. A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Damirch, Q. V., Rahimi, G., & Seyyedi, M. H. (2011). Transformational Leadership Style and Innovative Behavior on Innovative Climate at SMES in Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(4), 119-127.

- Dangayach, G. S., & Desmukh, S. G. (2001). Manufacturing strategy literature review and some issues. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(7), 884-932.
- Danişman, Ş., Tosuntaş, Ş. B., & Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Performance. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 143-168). Springer International Publishing.
- Dartey-Baah, K., & Ampofo, E. Y. (2015). Examining the Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on Perceived Job Stress among Ghanaian Banking Employees. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 161.
- Das, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(2), 195-219.
- Dattalo, P. (2010). Ethical dilemmas in sampling. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 7(1), 12-23.
- Davidescu, A. A., Paul, A. M. V., Gogonea, R. M., & Zaharia, M. (2015). Evaluating Romanian Eco-Innovation Performances in European Context. *Sustainability*, 7(9), 12723-12757.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Boerstler, C. N. (2011). Benefits and challenges of conducting multiple methods research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 467-479.
- Davis, V. E. (2011). *The perceived leadership style of senior enlisted personnel in the US armed forces*. Northcentral University.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- de Lancer Julnes, P., & Holzer, M. (2014). *Performance measurement: Building theory, improving practice*. New York , NY: Routledge.
- Delery, J., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139-163.

- Delice, A. (2010). The Sampling Issues in Quantitative Research. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(4), 2001-2018.
- De Marchi, V. (2012). Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 41(3), 614-623.
- de Miranda, L. C. S. (2011). *The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness with an emphasis on corporate culture in a consumer goods organization* (Doctoral dissertation).
- den Hertog, P., van der Aa, W., & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- De Pablos, C., & Garaña, J. M. (2015). The internationalization of Spanish SMEs from the theory of dynamic capabilities. A new management structure proposal that relates the creation of competitive advantage with the key factors that drive the process. *Esic Market*, 152.
- DeRue, D. S., Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. *Small Group Research*, 41(5), 621-651.
- Desson, K., & Clouthier, J. (2010, November). Organizational culture—why does it matter. In *Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency Vienna, Austria*.
- Deverell, E., & Olsson, E. (2010). Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. *Risk Management*, 12(2), 116-134.
- de Waal, A., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 778-796.
- Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
- De Vaus, D. (2013). *Surveys in social research*. New York, NY: Routledge.
- Devi, R. (2016). A Study of Relationship between Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(8).
- Dickson, P. (1976). *The electronic battlefield*. Indiana University Press.

- Dikoh, K. (2015). Malaysia buat komitmen baharu tambah pasukan pengaman PBB – Najib, *Berita Online* 29 September. Dicapai pada Januari 2016 di <http://www.bharian.com.my/node/85152>.
- Dimas, G., Goula, A., & Soulis, S. (2012). Productive performance and its components in Greek public hospitals. *Operational Research*, 12(1), 15-27.
- Diskiène, D., & Paulienė, R. (2014). Leader-Follower Relationship Behaviors: Who is a Gatekeeper to Leadership Outcomes?. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 152.
- Dixon, M. L. & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69.
- Djurica, M., Djurica, N., & Janicic, R. (2014). Building Competitive Advantage Through Human Capital. *The Clute Institute International Academic Conference Munich, Germany*, 553-558.
- Donaldson, L., Qiu, J., & Luo, B. N. (2013). For rigour in organizational management theory research. *Journal of Management Studies*, 50(1), 153-172.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155-169.
- Duarte, A. L. D. C. M., Brito, L. A. L., Di Serio, L. C., & Martins, G. S. (2011). Operational practices and financial performance: an empirical analysis of Brazilian manufacturing companies. *BAR-Brazilian Administration Review*, 8(4), 395-411.
- Duggirala, M., Kambhatla, N., Polavarapu, R., & Garg, D. (2011, March). An integrated framework of service quality for global delivery of contact center services. In *2011 Annual SRII Global Conference* (pp. 557-564). IEEE.
- Dukic, S., & Kijevcanin, V. (2012). Service Quality as Determinant of Customer Satisfaction. *Economics and Organization*, 9(3), 311-325.
- Dulisch, N., Kempf, A. O., & Schaer, P. (2015, September). Query Expansion for Survey Question Retrieval in the Social Sciences. In *International Conference on Theory and Practice of Digital Libraries* (pp. 28-39). Springer International Publishing.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.

- Droge, C., Vickery, S. K., & Jacobs, M. A. (2012). Does supply chain integration mediate the relationships between product/process strategy and service performance? An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 137(2), 250-262.
- Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and Perspectives*, 38(1), 105.
- Drucker, R. F. (2012). *Managing for results*. New York, NY: Routledge.
- Drzymalski, J. (2012). Supply chain frameworks for the service industry: a review of the literature. *European International Journal of Science and Technology*, 1(3), 31-42.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Edh Mirzaei, N. (2015). *Involving individuals in the manufacturing strategy formation: Strategic consensus among workers and managers*. Chalmers University of Technology.
- Edvardsson, B., Skålén, P., & Tronvoll, B. (2012). Service systems as a foundation for resource integration and value co-creation. *Review of Marketing Research*, 9(2), 79-126.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., & Muhammad, S. A. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4, 78-86.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
- Ejere, E. I., & Abasilim, U. D. (2013). Impact of transactional and transformational leadership styles on organisational performance: empirical evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5(1), 30-44.
- Ejimabo, N. O. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 2015.
- Elkhouly, S., & AbdElDayem, M. (2015, January). Drivers. Impact on Entrepreneurs to Start a New Business: A Comparative Study between Egypt and UAE. In

- Competition Forum* (Vol. 13, No. 1, p. 127). American Society for Competitiveness.
- Eloranta, V., & Turunen, T. (2015). Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review. *Journal of Service Management*, 26(3), 394-425.
- El Shafeey, T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26(2), 122-148.
- El-Zayat, N. (2016). *An Exploration of Leadership Styles and Motivation in Egyptian Business Organizations*. Doctoral Dissertation Walden University.
- Emiroglu, A. 2015. Strategy, Operations Strategy And Lean Manufacturing. *International Journal of Social Science*, 37, 409-419.
- Englander, M. (2012). The interview: Data collection in descriptive phenomenological human scientific research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 13-35.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315.
- Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 389-400.
- Erkoyuncu, J. A., Roy, R., Shehab, E., & Cheruvu, K. (2011). Understanding service uncertainties in industrial product–service system cost estimation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 52(9-12), 1223-1238.
- ESI, A. P. M. (2012). *The Role Employees Play in Service Delivery to Achieve Customer Satisfaction at the Imperial Perkin Fast Food Restaurant* (Doctoral dissertation, Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology).
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Etim, R.S., & Agara, I.G. (2011), The balanced scorecard: The new performance management paradigm for Nigerian firms. *International Journal of Economic Development Research and Investment*, 2 (3), Dec. 2011.

- Fain, J. A. (2010). Should we publish pilot/feasibility studies?. *The Diabetes Educator*, 36(4), 521-521.
- Fang, J. T. Y., Zakaria, T., & Shokory, S. M. (2016). The Relationship between the Best Practices of Transformational Leadership and Quality of Good Teachers. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 2(3), 98-104.
- Faris, Y. S. I. (2011). *Estimating appropriate sample size for research on malaria data: a case study of Afigya-Sekyere District* (Doctoral dissertation, Department of Mathematics, Kwame Nkrumah University of Science and Technology).
- Farooq, R. (2014). A Clever Approach to Measure Organizational Performance: An Overview. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 7(5), 34-46.
- Farrell, P. (2016). *Writing Built Environment Dissertations and Projects: Practical Guidance and Examples*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Fatokun, J. O., Salaam, M. O., & Ajegbomogun, F. O. (2010). The influence of leadership style on the performance of subordinates in Nigerian libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 422.
- Fehrenbacher, D. D. (2013). *Design of incentive systems*. New York, NY: Springer.
- Felício, J. A., Gonçalves, H. M., & da Conceição Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.
- Fening, F. A., Amaria, P., & Frempong, E. O. (2013). Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10).
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2011). The Impact Of Transformational And Transactional Leadership Styles On Employees Satisfaction And Performance: An Empirical Test In A Multicultural Environment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 3(8).
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., Chiva-Gómez, R., & Gutiérrez-Gracia, A. (2013). Design management capability and product innovation in SMEs. *Management Decision*, 51(3), 547-565.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2010). Empowering public sector employees to improve performance: does it work?. *The American Review of Public Administration*.

- Florea, R. (2014). Organizational Change And Change Management-Adapting To Change In Order To Maintain Organizational Effectiveness. *Publications in International Scientific Publications: Economy & Business journal*, 8(1), 258-266.
- Fink, A. (2015). *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fisk, R. P., Grove, S. J., & John, J. (2013). *Services marketing interactive approach*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Fisher, K., Billing, T., & Chhina, H. (2016). Indian Military Leadership: An Exploratory Study. *International Leadership Journal*, 8(2).
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2013). *Service management: Operations, strategy, information technology*. New York, NY: McGraw-Hill Higher Education.
- Fonseca, A. B. D. M., Mello, J. C. C. B. S., Gomes, E. G., & Meza, L. A. (2010). Uniformization of frontiers in non-radial ZSG-DEA models: An application to airport revenues. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 175-193.
- Ford, R., & Sturman, M. C. (2011). *Harnessing the power of your culture for outstanding service*. In M. C. Sturman, J. B. Corgel, & R. Verma (Eds.), *The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice* (pp. 111-126). Hoboken, NJ: Wiley.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Frei, F. X., & Harker, P. T. (2012). Value Creation and Process Management: Evidence from Retail Banking. *Creating Value in Financial Services: Strategies, Operations and Technologies*, 447.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 222-254.
- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2013). "Our Most Important Asset" A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management*, 0149206313511271.
- Gabčanová, I. V. E. T. A. (2011). The employees—the most important asset in the organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(1), 30-33.

- Gadimi, D., Hasanzadeh, M., & Ajirloo, M. B. (2013). Relationship Between Market Orientation Dimensions and Business Performance Dimensions. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(9), 3493.
- Gallagher, D. R. (Ed.). (2012). *Environmental leadership: A reference handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Garcia, M. P. (2013). Organizational Conflict and Organizational Performance, *Asian Educational Research Association*, 3 (1).
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gau, J. M. (2011). The convergent and discriminant validity of procedural justice and police legitimacy: An empirical test of core theoretical propositions. *Journal of Criminal Justice*, 39(6), 489-498.
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), 285.
- Gebauer, H., Fischer, T., & Fleisch, E. (2010). Exploring the interrelationship among patterns of service strategy changes and organizational design elements. *Journal of Service Management*, 21(1), 103-129.
- Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1270-1280.
- Gebauer, H., & Kowalkowski, C. (2012). Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 527-537.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Germano, M. A. (2010). *Leadership style and organizational impact*. Diperoleh daripada [http/ www.ala- apa.org](http://www.ala-apa.org).

- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19-5/E*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Giannopoulou, C. (2011). *Leading for Impact: Learning, Innovation, and Effectiveness in Greek Nonprofit Organizations*. Diperoleh daripada <http://socialimpactstrategy.org/wp-content/uploads/2016/03/Giannopoulou.pdf>.
- Gibbs, J. (2016). *Social Measurement through Social Surveys: An Applied Approach*. New York, NY: Routledge.
- Gill, J., & Johnson, P. (2010). *Research methods for managers*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692.
- Givarian, H., Sainani, A., Garobani, R., & Sainani, R. (2013). Studying the Impact of Organizational Culture on Customers Satisfaction in Post Company. *Sci. Int.(Lahore)*, 25(3).
- Golafzani, M. K., & Chirani, E. (2016). Organizational Culture and the Financial Performance of Manufacturing Firms. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, 7(3), 1701-1711.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Massachusetts, MA: Harvard Business Press.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. *Contemporary Topics and Trends in The Psychology of Sports*, 115-137.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Yasin, Y. (2010). Assessing operational effectiveness in healthcare organizations: a systematic approach. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 23(2), 127-140.
- Gordon, G., Gilley, A., Avery, S., Gilley, J. W., & Barber, A. (2014). Employee perceptions of the manager behaviors that create follower-leader trust. *Management and Organizational Studies*, 1(2), p44.

- Gorenak, M. & Košir, S. (2012). The Importance of Organizational Value for Organization. *Management, Knowledge and Learning International Conference* 2012, 563-569.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. A. B. (2015). *Research methods for the behavioral sciences*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Greenwood, W., Mandeville, J., Will, F., Wood, N., & Zelano, J. (2013). Human Capital as a Contributor to Organization Competitive Advantage. *E-Leader Slovenia*.
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Gitoho, S. W., Muchara, M., & Kamau, J. G. (2016). Influence of Transactional Leadership on Employee Job Satisfaction: Case Study of Firms Listed on the Nairobi Securities Exchange. *The International Journal Of Business & Management*, 4(4), 111-120.
- Glushko, R. J. (2010). Seven contexts for service system design. In *Handbook of service science* (pp. 219-249). New York, NY: Springer.
- Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31-42.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Massachusetts, MA: Harvard Business Press.
- Goodall, A. H., & Bäker, A. (2015). *A theory exploring how expert leaders influence performance in knowledge-intensive organizations*. In *Incentives and Performance* (pp. 49-67). Springer International Publishing.
- Grant, A.M., (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55 (2), 458-476.

- Guérard, S., Langley, A., & Seidl, D. (2013). Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective. *M@ n@ gement*, 16(5), 566-578.
- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3), 369-382.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair Jr, J. F., & Lukas, B. (2014). *Marketing research*. McGraw-Hill Education Australia.
- Hajli, M., Sims, J. M., & Ibragimov, V. (2015). Information technology (IT) productivity paradox in the 21st century. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 457-478.
- Haksever, C., & Render, B. (2013). *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Halipah, A. (2010). *Pengaruh Kompetensi Keusahawanan. Struktur Organisasi aan Persekitaran Terhadap Prestasi Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia* (Thesis PHD, Universiti Utara Malaysia, 2010).
- Hamidizadeh, M. R., & Taheri, M. (2013). A comprehensive literature review in competitive advantages of businesses. *Asian Journal of Research in Marketing*, 2(6), 76.
- Hamilton, M. (2010). The interaction of transactional and transformational leadership. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 3(3), 4.
- Hamsa, A. (2013). *Amanat 2013 YBhg. Dato' Sri Dr. Ali Hamsa, Ketua Setiausaha Negara, Kepada Penjawat Awam, PICC, Putrajaya*, 22 Januari 2013. Dicapai pada 15 Disember 2014 daripada <http://www.jpm.gov.my/userfiles/file/Teks%20Amanat%202013%20KSN%20Kepada%20Penjawat%20Awam,%2020113%20-.pdf>.
- Hanafizadeh, P., & Osouli, E. (2011). Process selection in re-engineering by measuring degree of change. *Business Process Management Journal*, 17(2), 284-310.
- Hansen, B., & Hamilton, R. T. (2011). Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal*, 29(3), 278-294.

- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20-32.
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Harper, C. (2015). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. New York, NY: Routledge.
- Harrison, J. L. (2011). Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 82- 136.
- Harrison, J., Rouse, P., & De Villiers, C. J. (2012). Accountability and performance measurement: a stakeholder perspective. *Journal of Centrum Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(2), 243-258.
- Hassan, F. S. U., Shah, B., Zaman, T., Ikramullah, M., & Shah, I. A. (2011). Effect of leaders' styles of decision making on perceived organizational effectiveness: An example from Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22).
- Hassan, M. S. (2015). Ensuring Effective Public Service Delivery in the Field Administration of Bangladesh to Boast up Good Governance: The Perspective of Deputy Commissioner Office. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 92.
- Haralambos, M., Holborn, M., & Heald, R. (2013). *Sociology: Themes and perspectives*. London: HarperCollins Publishers Limited.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Harvey, J. (2015). *Complex service delivery processes: strategy to operations*. (3rd edition). Wisconsin: ASQ Quality Press.

- Hataway Jr, C. J. (2010). *International organizations and multicultural workforces: An examination of group muting and organizational culture* (Doctoral dissertation, The University of Alabama TUSCALOOSA).
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. *Structural equation modeling: A second course*, 2, 217-264.
- Hazzi, O. A., & Maldaon, I. S. (2015). a pilot study: vital methodologiCal issues. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 16(1), 53-62.
- He, N. (2012). How to Maintain Sustainable Competitive Advantages-----Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management. *International Journal of Business Administration*, 3(5), 45.
- He, Y., Sun, H., Lai, K. K., & Chen, Y. (2015). Organizational empowerment and service strategy in manufacturing. *Service Business*, 9(3), 445-462.
- Healey, J. (2012). *The essentials of statistics: A tool for social research*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Heizer, J., & Render, B. (2010). *Principles of Operations Management*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hellén, K., & Gummerus, J. (2013). Re-investigating the nature of tangibility/intangibility and its influence on consumer experiences. *Journal of Service Management*, 24(2), 130-150.
- Hemsworth, D., Muterera, J., & Baregheh, A. (2013). Examining Basss Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(3), 853-862.
- Herath, H. M. A., & Mahmood, R. (2014). Strategic Orientations and SME Performance: Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm. *Asian Social Science*, 10(13), 95.

- Herath, H. M. A., & Mahmood, R. (2013). Strategic orientation based research model of SME performance for developing countries. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 430.
- Hernandez, B. J. (2010). *The relationship between leadership styles and performance success in hospitals*. Walden University.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior*. (10th ed). Prentice-Hall of India Pvt.Ltd.
- Heskett, J. L., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (2015). *What Great Service Leaders Know and Do: Creating Breakthroughs in Service Firms*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Hill, A., & Hill, T. (2012). *Operations management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Hillestad, T., Xie, C., & Haugland, S. A. (2010). Innovative corporate social responsibility: the founder's role in creating a trustworthy corporate brand through “green innovation”. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 440-451.
- Hilton, T., Hughes, T., Little, E., & Marandi, E. (2013). Adopting self-service technology to do more with less. *Journal of Services Marketing*, 27(1), 3-12.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2016). *Strategic management:competitiveness and globalization (concepts and cases) (12ed)*. Canada. Cengage Learning.
- Ho, E. T. L. (2014). Improving waiting time and operational clinic flow in a tertiary diabetes center. *BMJ quality improvement reports*, 2(2), u201918-w1006.
- Holcomb, Z. C. (2016). *Fundamentals of descriptive statistics*. New York, NY: Routledge.
- Hon, A. H., & Chan, W. W. (2013). The effects of group conflict and work stress on employee performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 174-184.
- Hong, P., & Kwon, H. B. (2012). Emerging issues of procurement management: a review and prospect. *International Journal of Procurement Management* 4, 5(4), 452-469.
- Hookana, H. (2011). Measurement of effectiveness, efficiency and quality in public sector services: Interventionist empirical investigations. In *MIC 2011: Managing Sustainability? Proceedings of the 12th International Conference, Portorož*, 23–

26 November 2011 [Selected Papers] (pp. 491-510). University of Primorska, Faculty of Management Koper.

- Hooks, J., Tooley, S., & Basnan, N. (2012). An index of best practice performance reporting for Malaysian local authorities. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 270-283.
- Horngren C.T. (2012). *Accounting*. (ninth edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- House, E. R. (2010). *Evaluating with Validity (PB)*. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.
- Hurduzeu, R. E. (2015). The impact of leadership on organizational performance. *SEA-Practical Application of Science*, (7), 289-294.
- Hussain, H. & Kahar, A. S. A. (2014, 1 Mac). Transformasi pasukan Tentera Darat. *Sinar Online*. Diperoleh pada 10 Mac 2014 daripada <http://www.sinarharian.com.my/wawancara/transformasi-pasukan-tentera-darat-1.255809>.
- Ibrahim, A., & Al-Taneiji, S. (2012). Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools. *International Journal of Research Studies in Education*, 2(1).
- Ibrahim, M.Y. (2010). *Bimbingan Cepat: Analisis data penyelidikan untuk pendidikan dan sains sosial*. Pahang, Malaysia: Bandar Ilmu.
- Idris, F., Hassan, M. E. M., Rahman, N. M. N. A., & Hamid, M. R. A. (2014). Antecedents and Impacts of Service Operations Flexibility: A Multiple Regression Approach. *International Journal of Contemporary Business Management (IJCBM)*, 1(1).
- Indermun, V., & Bayat, M. S. (2013). An Analysis of Organisational Behaviour and its Impact on Organisational Success, *International Journal of Innovative Research in Management*, 2(12).
- Inman, R. A. (2010). Performance measurement. *Encyclopaedia of Business*.

- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2015.
- Iriana, R., Buttle, F., & Ang, L. (2013). Does organisational culture influence CRM's financial outcomes?. *Journal of Marketing Management*, 29(3-4), 467-493.
- Isa, K. (2012) *Mengkaji gap antara gaya kepemimpinan ketua dan keberkesanan organisasi*. In: International Conference on Multidisciplinary Research, 1-3 November 2012, USM, Pulau Pinang.
- Isa, K., Muda, W. H. N. W., & Sabri, B. (2011). Effect of Transformational and Transactional Toward Employee Commitment in the Organization. *Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 1 (1). 133-140
- Isac, F. L., Cureteanu, R., & Rusu, S. (2010). The role of the service-profit chain inside the interaction between the service supplying company and the client. Studies and Scientific Researches. *Economics Edition*, (15).
- Islam, T., ur Rehman, S., & Ahmed, I. (2013). Investigating the mediating role of organizational politics between leadership style and followers' behavioral outcomes. *Business Strategy Series*, 14(2/3), 80-96.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 6(547), 89-104.
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012). The relationship between organizational resources, capabilities, systems and competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151-173.
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012b). A Review on the Relationship Between Organizational Systems and Performance. *International Business Management*, 6(2), 286-293.
- Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89.
- Ivancik, R., & Necas, P. (2012). System of Balanced Scorecard and its Implementation in Management of Norwegian Air Force and other Military Organizations. *INCAS Bulletin*, 4 (4), 141-150.

- Ivey, G. W., & Kline, T. J. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.
- Iwata, H., & Okada, K. (2011). How does environmental performance affect financial performance? Evidence from Japanese manufacturing firms. *Ecological Economics*, 70(9), 1691-1700.
- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B. O. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 27-33.
- Jaafreh, A. B., & Al-abadallat, A. Z. (2012). The effect of quality management practices on organizational performance in Jordan: An empirical study. *International Journal of Financial Research*, 4(1), p93.
- Jääskeläinen, A., & Laihonen, H. (2014). A strategy framework for performance measurement in the public sector. *Public Money & Management*, 34(5), 355-362.
- Jackson, S. L. (2015). *Research methods and statistics: A critical thinking approach*. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. F. (2013). Leadership, Commitment, and Culture A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Jalil, M. A., Shaikh, M. A. H., & Alam, M. J. (2014). Human Resource Management Practices and Operational Performance: An Empirical Study on Kushtia Sugar Mills Ltd. *Human Resource Management*, 5(1).
- Janowitz, M., & Little, R. W. (1974). *Sociology & the Military Estab* (Vol. 6). New York, NY: Sage Publications, Incorporated.
- Jansen, H. (2010). The logic of qualitative survey research and its position in the field of social research methods. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 11, No. 2).
- Jansen, R., & Belschak, J. D. (2013). *Transactional & Transformational Leadership Style, Motivation and the Effect on Team Performance & Team Creativity (Stripped/Edited Version)*. University of Amsterdam.
- Jati, M. K. K., Hassan, S., Harman, M. H., Jabar, S. A., & Majid, M. A. A. (2015). Transformational Leadership and Organizational Culture: A Case of MAHB. *Procedia Economics and Finance*, 31, 425-435.

- Javed, T., & Khan, M. Y. (2011). Impact of size and risk management on economic performance of multinational corporations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(2).
- Jayaram, J., & Xu, K. (2016). Determinants of quality and efficiency performance in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(3), 265-285.
- Jayasekara, P., & Takahashi, Y. (2013). The impact of international human resource management practices on short-term international assignments: a case of SMEs in Sri Lanka. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4).
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2011). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(5).
- Jinhui Wu, S., Melnyk, S. A., & Swink, M. (2012). An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: compensatory or additive?. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 121-155.
- Jogulu, U., & Ferkins, L. (2012). Leadership and culture in Asia: The case of Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 531-549.
- Johanson, M., Ghiselli, R., Shea, L. J., & Roberts, C. (2010). Revealing Key Competencies of Hospitality Graduates Demanded by Industry: A 25-year review. *International CHRIE Conference-Refereed Track*. Paper 5.
- Johari, M. D. (2013). *Morel dan pengaruhnya terhadap motivasi dan komitmen di kalangan anggota Tentera Darat Malaysia* (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
- Johnston, R., Clark, G., & Shulver, M. (2012). *Service Operations management: Improving Service Delivery*. (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Jommi, C., Otto, M., Armeni, P., & De Luca, C. (2012). Market access management by pharmaceutical companies in a complex environment: The Italian case study. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 1745790412440704.
- Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29(1), 25-36.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology: A concise guide for master and PhD students in management science*. New York, NY: Springer Science & Business Media.
- Jose, P. E. (2013). *Doing statistical mediation and moderation*. New York, NY: Guilford Press.
- Julie, P. (2011). *SPSS Survival Manual: A Step by Guide to Data Analysis Using SPSS*. (4th edition). Australia: Allen & Unwin.
- Jusoh, R. (2010). The influence of perceived environmental uncertainty, firm size, and strategy on multiple performance measures usage. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1972.
- Just, R. A. (2011). *The differences in leadership styles among generation cohorts of small business leaders and their relationship to organizational outcomes* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework, *Journal of Management and Strategy*, 7(1), 98-108.
- Kadir, S. A., & Rosli, M. M. (2011). Managerial Skills of the Small Indigenous Entrepreneurs in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10).
- Kairu, Wafula, Okaka, Odera & Akerele (2013) Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. *European Journal of Business and Management*, 5 (9).
- Kamarudin, N., Ismail, W. R., & Abd Kader, N. H. (2014). Menilai Kecekapan Dan Keberkesanan Perkhidmatan Bekalan Air Di Malaysia: Satu Pendekatan Analisis Penyampulan Data. *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 10 (2), 1-13.
- Kamisan, A. P., & King, B. E. (2013). Transactional and transformational leadership: A comparative study of the difference between Tony Fernandes (Airasia) and Idris

- Jala (Malaysia Airlines) leadership styles from 2005-2009. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 107.
- Kanji, G. K. (2012). *Measuring business excellence* (Vol. 10). New York, NY: Routledge.
- Kankaraš, M., Stojković, D., & Kovač, M. (2014). Application of The Balanced Scorecard in Defence Performance Management. *Performance Management* 1347, 1357.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the balance scorecard a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1-12.
- Kapp, E. A. (2012). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Safety science*, 50(4), 1119-1124.
- Karamat, A. U. (2013). *Impact of leadership on organizational performance* (Doctoral dissertation, University of Applied Sciences, Finland).
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1055953.
- Karlsson, C. (2016). *Research Method for Operations Management*. (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Kasim, A., & Ismail, A. (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: Drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 551-570.
- Kassim, Z. A., & Sulaiman, M. (2011). Market orientation and leadership styles of managers in Malaysia. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 2011.
- Kastalli, I. V., & Van Looy, B. (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*, 31(4), 169-180.
- Kathaara, C. K. (2014). *Total quality management practices and operational performance of commercial banks in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Kearney, T., Coughlan, J., & Kennedy, A. (2013). An exploration of the effects of the servicescape on customer and employee responses in a grocery retail context. *Irish Journal of Management*, 32(2), 71.

- Keitany, P., & Riwo-Abudho, M. (2014). Effects of lean production on organizational performance: a case study of flour producing company in kenya. *Eur J Logistics Purchasing Supply Chain Mgmt*, 2(2), 1-14.
- Keith, T. Z. (2014). *Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling*. New York, NY: Routledge.
- Keshavarz, Y., & Ali, M. H. (2015). The investigation of the hotels service quality effects on tourist Loyalty. *International Journal of AYER*, 2, 327-342.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1): 26-51.
- Khalili Shavarini, S., Salimian, H., Nazemi, J., & Alborzi, M. (2013). Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries). *International Journal of Operations & Production Management*, 33(9), 1108-1130.
- Khan, M. W. J., Khalique, M., & Nor, R. M. (2014). Exploring the Measurements of Organizational Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) Perspective. *Market Forces*, 9(2).
- Khan, R., Bukhari, A., & Channar, Z. A. (2016). Effects of Leadership Style on Health Care Organizational Performance: A Survey of Selected Tertiary Care Hospital in Karachi, Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 5(333), 2.
- Kim, Y. G., Suh, B. W., & Eves, A. (2010). The relationships between food-related personality traits, satisfaction, and loyalty among visitors attending food events and festivals. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 216-226.
- Kimbell, L. (2011). Designing for service as one way of designing services. *International Journal of Design*, 5(2).
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40-55.
- Kiran, K., & Diljit, S. (2011). Antecedents of customer loyalty: Does service quality suffice?. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 16(2), 95-113.
- Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. New York, NY: Routledge.

- Knowland, V. C., Purser, H., & Thomas, M. S. (2015). Cross-Sectional Methodologies in Developmental Psychology. *Wright, James D. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 354-360.
- Kober, R., Subraamanniam, T., & Watson, J. (2012). The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance. *Accounting & Finance*, 52(2), 421-438.
- Koech, P. M., & Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1-12.
- Kopelman, R. E. (2010). Validity evidence for the cube one framework: Examination of objective data. *The Journal of Global Business Management*, 6(1), 22-28.
- Koyuncu, M., J. Burke, R., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083-1099.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Operations management: processes and supply chains*. New York, NY: Pearson.
- Kruger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2016). *The Role of Charismatic, Transformational, and Transactional Leadership. In Strategic Leadership for Turbulent Times* (pp. 83-92). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-429.
- Ku, E. C. (2014). Functional integration and systems implementation of customer relationship management in hotel industry: a multilevel analysis. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 13(01), 175-196.
- Kubiszyn, T. & Borich, G. (2013). *Educational testing and measurement: Classroom application and practice*. (10th ed.). Australia: Wiley.
- Kubo-maina, A. K. (2014). *Effect of multiphase queuing systems on service quality at radiant group of hospitals* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.

- Kumar, M., Tat Kee, F., & Charles, V. (2010). Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of banks: An application of dominance analysis in modified SERVQUAL model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(3), 351-377.
- Kumar, S. (2014). Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership. *Industrial Psychiatry Journal*, 23(1), 1.
- Kumar, V., Batista, L., & Maull, R. (2011). The impact of operations performance on customer loyalty. *Service Science*, 3(2), 158-171.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Kunc, M., & Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49(8), 1343-1353.
- Lahap, J., Dalrymple, J., & O'Mahony, B. (2013, January). Barriers to improving service delivery in Malaysian hotels: experts' views on a proposed model. In *Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference-THRIC*.
- Lai, A. (2011). *Transformational-Transactional Leadership Theory*. 2011 AHS Capstone Projects. Paper 17.
- Lang, K. (1968). Military. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 10, 305-311.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Las Heras, M., & Grau, M. (2011). Having an impact: Learning from those who have done it. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 422-425.
- Latif, K. F., & Ullah, M. (2016). An Empirical Investigation into the relationship between Organizational Culture, Internal Service Quality (ISQ) and Organizational Performance. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9(1).
- Lau, (Elaine) W. K. (2014). Employee's participation: A critical success factor for justice perception under different leadership styles. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(4), 53-76.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2012). Human resource management practices and innovation. *Handbook of Innovation Management*. Oxford, UK: Oxford

University Press. Retrieved from http://www.druid.dk/laursen/files/Handbook_of_Innovation_Management_LaursenFoss.pdf.

- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Ledesma, R. D., Valero-Mora, P., & Macbeth, G. (2015). The scree test and the number of factors: a dynamic graphics approach. *The Spanish Journal of Psychology*, 18, E11.
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S. S., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices?. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282-293.
- Lee, M. I. S. (2013). *The Effect of Transformational and Transactional Leadership on Job Performance of Manufacturing Industry in Kuching, Sarawak* (Doctoral dissertation, Universiti Malaysia Sarawak).
- Lee, Y. K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2015). *IBM SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. New York, NY: Routledge.
- Lehmann, C. F. (2012). *Strategy and Business Process Management: Techniques for Improving Execution, Adaptability and Consistency*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Leitão, J., & Franco, M. (2010). Non-economic organizational performance of SMEs: Is there a rationale for a cognitive entrepreneur. Diperoleh daripada https://www.researchgate.net/profile/Joao_Leitao3/publication/267955775_Non-economic_Organizational_Performance_of_SMEs_Is_there_a_Rationale_for_a_Cognitive_Entrepreneur/links/54b793230cf2bd04be33a624.pdf.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of Transformational school leadership a meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Leitner, K. H., & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(2), 169-189.

- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57.
- Lewis, E. F., Hardy, M., & Snaith, B. (2013). Estimating the effect of nonresponse bias in a survey of hospital organizations. *Evaluation & The Health Professions*, 0163278713496565.
- Li, L., Gray, D. E., Lockwood, A. J., & Buhalis, D. (2013). Learning about managing the business in the hospitality industry. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 525-559.
- Liang, R. D., Tseng, H. C., & Lee, Y. C. (2010). Impact of service orientation on frontline employee service performance and consumer response. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 67.
- Lindow, C. M. (2013). A strategic fit perspective on family firm performance. In *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance* (pp. 49-93). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Liu, Y. C., Huang, Y. A., & Lin, C. (2012). Organizational factors' effects on the success of e-learning systems and organizational benefits: An empirical study in Taiwan. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(4), 130-151.
- Lo, M. C., Thurasamy, R., & Liew, W. T. (2014). Relationship between bases of power and job stresses: role of mentoring. *SpringerPlus*, 3(1), 1.
- Lo, Y. H. (2012). Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry, *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 151-157.
- Loughlin, C., Arnold, K., & Bell Crawford, J. (2011). Lost opportunity: is transformational leadership accurately recognized and rewarded in all managers?. Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 31(1), 43-64.
- Lufunyo, H. (2013). Impact of public sector reforms on service delivery in Tanzania. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 5(2), 26.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.
- MacIntyre, A., Charbonneau, D., & O'Keefe, D. (2013). The role of transformational and ethical leadership in building and maintaining resilience. *Building*

- psychological resilience in military personnel. *Theory and Practice*. 85-111. Washington, DC, US.
- Madanhire, I., & Mbohwa, C. (2016). Application of just in time as a total quality management tool: the case of an aluminium foundry manufacturing. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 184-197.
- Madu, B. C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1.
- Maduenyi, S., Oke, A. O., Fadeyi, O., & Ajagbe, A. M. (2015). Impact of Organisational Structure on Organisational Performance. *International Conference on African Development Issues (CU-ICADI) 2015: Social and Economic Models for Development Track*.
- Mah'd Alloubani, A., Almatari, M., & Almukhtar, M. M. (2014). Review: effects of leadership styles on quality of services in healthcare. *European Scientific Journal*, 10(18).
- Mahdi, O. R., Almsafir, M. K., & Yao, L. Y. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9912-9931.
- Mahdinezhad, M., Suandi, T. B., Silong, A. D. B., & Omar, Z. B. (2013). Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders. *International Education Studies*, 6(11), 29.
- Mahmood, A. (2015). *Effects of Leadership styles on Organizational commitment in Public and Private sectors of Pakistan* (Unpublished thesis. University of Agder).
- Mahmood, R., & Mohd Rosli, M. (2013). Microcredit position in micro and small enterprise performance: the Malaysian case. *Management Research Review*, 36(5), 436-453.
- Maier, T. A. (2010). *Welcome to hospitality: An introduction*. (3rd ed.). New York, NY: Cengage Delmar Publishing.
- Makanyeza, C., Kwandayi, H. P., & Ikobe, B. N. (2013). Strategies to improve service delivery in local authorities. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 1-11.
- Malhotra, N. K. (2011). *Basic marketing research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Higher Ed.

- Malik, M. E., Ghafoor, M. M. & Naseer, S. (2011). Organizational effectiveness: A case study of telecommunication and banking sector in Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1): 37-48.
- Malik, S. A., Iqbal, M. Z., Shaukat, R. A. Z. I. A., & Yong, J. (2010). TQM practices & organizational performance: evidence from Pakistani SMEs. *International Journal of Engineering & Technology*, 10(4), 26-31.
- Malonza, A. M. (2014). *Lean manufacturing and operational performance of Mumias sugar company limited, Kenya* (Doctoral dissertation).
- Mansouri, N. (2016). Moderating Role of the Transformational Leadership in the Relationship between HRM Practices and Performance: A Study of ICT Companies of Malaysia. *Asian Social Science*, 12(7), 1.
- Mansouri, S., & Mhunpiew, N. (2016). Leadership is skin deep: A new way of being through inside-out effect of leadership and its strategies in teaching. *Journal of Advances in Humanities and Social Sciences*, 2(3), 133-142.
- Martella, R. C., Nelson, J. R., Morgan, R. L., & Marchand-Martella, N. E. (2013). *Understanding and interpreting educational research*. New York, NY: Guilford Press.
- Martin, D. F. H. (2011). *Improving the Detection of Narcissistic Transformational Leaders with the Multifactor Leadership Questionnaire: An Item Response Theory Analysis* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J., & Evans, S. (2010). Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(4), 449-469.
- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Mashabela, M. P. (2010). *A model of performance management for the parole boards in South Africa: a penological perspective* (Doctoral dissertation).
- Mathis, B. C., Cotton, J. W., & Sechrest, L. (2013). *Psychological foundations of education: learning and teaching*. New York, NY: Academic Press Inc.

- Matkar, A. (2012). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Standard of Customer Services in Maharashtra State Cooperative Bank. *IUP Journal of Bank Management*, 11(3), 89.
- Matyusz, Z., Demeter, K., & Szigetvári, C. (2012). The impact of external market factors on the operational practices and performance of companies. *Society and Economy*, 34(1), 73-93.
- Mauri, A. G., & Minazzi, R. (2015, August). The Impact of Hotel Reviews Posted by Guests on Customers' Purchase Process and Expectations. In *Toulon-Verona Conference" Excellence in Services"*.
- Mbeba, R. J. (2014). Essence of a Flexible Organisational Culture to Influence Change in the 21st Century Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 663-670.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289-310.
- McFarlane, D. A. (2013) The Strategic Importance of Customer Value. *Atlantic Marketing Journal*, 2(1), 62-75.
- McCarthy, I. P., Pitt, L., & Berthon, P. (2011). *Service customization through dramaturgy*. In *Mass Customization* (pp. 45-65). Springer London.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- 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.
- Meyers, L.S., Gamst, G. & Guarino, A.J. (2016). *Applied Multivariate Research, Design and Interpretation*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Mgeni, T. O., & Nayak, P. (2015). Impacts of Entrepreneurial Leadership Style on Business Performance of Female owned SMEs in Dar es salaam, Tanzania. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 4(2).

- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429.
- Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4(1), 132-147.
- Milosevic, I., & Erin Bass, A. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: learning from the past and looking to the future. *Journal of Management History*, 20(2), 224-240.
- Mishra, A., Das, S. R., & Murray, J. J. (2016). Risk, Process Maturity, and Project Performance: An Empirical Analysis of US Federal Government Technology Projects. *Production and Operations Management*, 25(2), 210-232.
- Misztal, A. (2013). The impact of leadership on the quality management systems. In *Proc. of 8th Research/Expert Conference with International Participation* (pp. 41-46).
- Mittal, R. (2015). Charismatic and transformational leadership styles: A cross-cultural perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 26.
- Moballeghi, M., & Moghaddam, G. G. (2011). Knowledge management and measuring its impact on organizational performance. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 11, 315-319.
- Mohammad, S. I. S., Al-Zeaud, H. A., & Batayneh, A. M. E. B. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals. *Business and Economic Horizons*, 5(2), 35-46.
- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U., & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (a study of selected business organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria). *Leadership*, 6(22).
- Molenberghs, G. (2010). Survey methods and sampling techniques. *Interuniversity Institute for Biostatistics and statistical Bioinformatics (I-BioStat)*.
- Moletsane, A. M., de Klerk, N., & Bevan-Dye, A. L. (2014). Community Expectations and Perceptions of Municipal Service Delivery: A Case Study in a South African Municipality. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(21), 281.

- Monette, D. R., Sullivan, T. J., & DeJong, C. R. (2013). *Applied social research: A tool for the human services*. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Moorthy, M. K., Mohamed, A. S. Z., Gopalan, M., & San, L. H. (2011). The impact of information technology on internal auditing. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3523.
- Moran, T. J., & Meso, P. (2011). A resource based view of manufacturing strategy and implications to organizational culture and human resources. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(11).
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
- Muchiri, M. 2013, 'Entrepreneurial orientation and leadership: A review, model and research agenda', in Tim Mazzarol (ed.) *Proceedings of the 26th Annual Small Enterprise Association of Australia and New Zealand Conference (SEAANZ 2013)*, Sydney, Australia, 11-12 July 2013, pp. 1-15.
- Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., & Walumbwa, F. O. (2012). Transformational and social processes of leadership as predictors of organisational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(7), 662-683.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2015). Transformational leadership: The influence of culture on the leadership behaviours of expatriate managers. *International Journal of Business and Information*, 2(2).
- Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Strategic implementation and high performance work practices: A proposed model for public sector. *MAYFEB Journal of Business and Management*, 1, 10-17.
- Muijs, D. (2011). Researching leadership: Towards a new paradigm. In *International handbook of leadership for learning* (pp. 115-125). Springer Netherlands.
- Mujeeb, E. M., Masood, M. M., & Ahmad, M. A. (2011). Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 3(4).

- Muniesa, F., Chabert, D., Ducrocq-Grondin, M., & Scott, S. V. (2011). Back-office intricacy: the description of financial objects in an investment bank. *Industrial and Corporate Change*, dtr020.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521.
- Munson, C. L., & Hu, J. (2010). Incorporating quantity discounts and their inventory impacts into the centralized purchasing decision. *European Journal of Operational Research*, 201(2), 581-592.
- Murtagh, F., & Heck, A. (2012). *Multivariate data analysis* (Vol. 131). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers..
- Murray, D. A. (2010). *Examining the relationship between leadership style and Navy recruiting effectiveness* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Mutitu, S. W. (2014). *Service delivery design practices and customer satisfaction among commercial banks in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Mutz, D. C. (2011). *Population-based survey experiments*. Princeton University Press.
- Mwangi, K. M. (2013). *Lean Management Practices Employed In Manufacturing Operations: A Case Of Food Manufacturing companies In Nairobi* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Nahavandi, A. (2015). *The art and science of leadership*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nambi Karuhanga, B., & Werner, A. (2013). Challenges impacting performance management implementation in public universities: A case of Uganda. *African Journal of Economic and Management Studie*, 4(2), 223-243.
- Namkung, Y., & Jang, S. S. (2010). Service failures in restaurants: which stage of service failure is the most critical?. *Cornell Hospitality Quarterly*.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, DR. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Nash, S. D. (2012). *What makes a transformational education leader?: an investigation into the antecedent experiences of K-12 transformational leadership* (Montana State University, Unpublished thesis).

- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan_PhD, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Leadership*, 16.
- Negussie, N., & Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of nurese managers and nurses' job satisfaction in jimma university specialized hospital. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 23(1), 50-58.
- Ng, M., & Wilcox, R. R. (2010). Comparing the regression slopes of independent groups. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(2), 319-340.
- Nischal, S., & Bhalla, G. S. (2015). An exploratory factor analysis of sources underlying organisational conflict-a comparative approach between public and private sector banks. *Abhigyan*, 32(4), 38-51.
- Njoku, R. & Nwakwuribe, A. J. (2014). Enhancing Organisational Performance Through Effective Leadership In Nigeria's Public Organisations. *European Journal of Business and Management*, 6(35).
- Nkut, A. (2010). *Leadership for Success: A Dynamic Model of Influence*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Noerchoidah & Eliyana, A. (2015). The Study Between Competence And Human Capital: Towards A Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(2), 14-17.
- Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378-389.
- Northcott, D., & Ma'amora Taulapapa, T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175.
- Nurse, E. W. (2010). *A comparative analysis of the relationship between CEOs' leadership style and healthcare organizational viability* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

- Obasan, K. A. (2012). Organizational Culture and Its Corporate Image: A Model Juxtaposition. *Business and Management Research*, 1(1), 121-132.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Oh, L. B., & Teo, H. H. (2010). Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35-62.
- Ojokuku R. M , Odetayo T. A and Sajuyigbe A. S. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Olhager, J., & Johansson, P. (2012). Linking long-term capacity management for manufacturing and service operations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 22-33.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: Routledge.
- Olowokudejo, F., Aduloju, S. A., & Oke, S. A. (2011). Corporate social responsibility and organizational effectiveness of insurance companies in Nigeria. *The Journal of Risk Finance*, 12(3), 156-167.
- Ongori, J. K., Iravo, M., & Munene, C. E. (2013). Factors Affecting Performance of Hotels and Restaurants in Kenya: A Case of Kisii County. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(12), 897-928.
- Othman, J., Mohammed, K. A., & D'Silva, J. L. (2013). Does a transformational and transactional leadership style predict organizational commitment among public university lecturers in Nigeria?. *Asian Social Science*, 9(1), 165-170.
- Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 170, 120-127.

- Öncer, A. Z. (2013). Investigation of The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Business and Social Research*, 3(4), 153-166.
- Orabi, T. G. A. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.
- Osabiya, B., & Ikenga, E. (2015). The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization. *Journal of Public Policy and Administration Policy*, 5(1), 193-205.
- Ossebaar, D. (2012). *How Transformational and Transactional Leadership relate to Employee Innovativeness: A Review*. University of Amsterdam.
- Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784.
- Öztekin, Ö., İşçi, S., & Karadağ, E. (2015). *The Effect of Leadership Leadership on Organizational Commitment Commitment*. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 57-79). Springer International Publishing.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). Australia: Allen & Unwin Book Publishers.
- Panglima ATM: Elemen militan dikesan masih wujud. (2012, September 11). *Sinar Online*. Diperoleh daripada <http://www.sinarharian.com.my/mobile/nasional/panglima-atm-elemen-militan-dikesan-masih-wujud-1.84081>.
- Papp, J. (2014). *Quality management in the imaging sciences*. Missouri: Elsevier Health Sciences.

- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I., & Waqas, H. (2012). "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4).
- Paraschiv, D. (2013). A review of leadership. *An. St. Univ. Ovidius Constanta*, 21(2), 253-262.
- Parast, M. M., & Adams, S. G. (2012). Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 447-458.
- Parnell, J. A. (2013). *Strategic Management: Theory and Practice*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Paulin, M., & Ferguson, R. J. (2010). Relational norms in interfirm exchanges: From transactional cost economics to the service-dominant logic. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(4), 365-405.
- Patrick, D. L., Edwards, T. C., Skalicky, A. M., Schick, B., Topolski, T. D., Kushalnagar, P., ... & Sie, K. (2011). Validation of a quality-of-life measure for deaf or hard of hearing youth. *Otolaryngology--Head and Neck Surgery*.
- Peck, R., Olsen, C., & Devore, J. L. (2015). *Introduction to statistics and data analysis*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Peersman, G. (2014). Overview: Data Collection and Analysis Methods in Impact Evaluation. *Methodological Briefs-Impact Evaluation 10*, UNICEF Office of Research, Florence.
- Pekerti, A. A., & Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: Comparative study in Australia and Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780.
- Pekkanen, P., & Niemi, P. (2013). Process performance improvement in justice organizations—Pitfalls of performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 143(2), 605-611.
- Perlmutter, L. S. (2012). *Transformational leadership and the development of moral elevation and trust* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).

- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303.
- Phipps, K. A., & Burbach, M. E. (2010). Strategic leadership in the nonprofit sector: Opportunities for research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 137.
- Phipps, S. T., & Prieto, L. C. (2011). The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 430-447.
- Piana, V. (2011). *Exploring Economic and Political Drivers for the Introduction of Innovative Mitigation Policies*. In *The Economic, Social and Political Elements of Climate Change* (pp. 405-424). Springer Berlin Heidelberg.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609–623.
- Pimentel, L., & Major, M. (2015). Key success factors for quality management implementation: evidence from the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-16.
- Pinprayong, B., & Siengtai, S. (2012). Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in Thailand: a case study of Siam Commercial Bank. *Far East Journal of Psychology and Business*, 8(2), 29-42.
- PKPA. (1992). *Panduan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) bagi perkhidmatan awam*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Bil. 1 Tahun 1992, Malaysia : MDC Penerbit Pencetak Sdn. Bhd.
- PKPA. (1996). *Garis panduan bagi melaksanakan MS ISO 9000 dalam perkhidmatan awam*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1996, Malaysia: MDC Penerbit Pencetak Sdn. Bhd.
- PKPA. (1999). *Mengenai garis panduan pelaksanaan penandaarsan dalam perkhidmatan awam*. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 1999, Malaysia. MDC Penerbit Pencetak Sdn. Bhd.
- Politicarum, D. R. (2012). *Transformational leadership's effectiveness in organizational change* (Doctoral dissertation, TU Dortmund University).

- Polo Peña, A. I., Frías Jamilena, D. M., & Rodríguez Molina, M. Á. (2011). Impact of market orientation and ICT on the performance of rural smaller service enterprises. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 331-360.
- Ponsignon, F., Smart, P. A., & Maull, R. S. (2011). Service delivery system design: characteristics and contingencies. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(3), 324-349.
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance. *Journal of Advancements in Information Technology*, 20, 198-207.
- Prester, J., Podrug, N., & Tipurić, D. (2016). *Manufacturing Strategies in Selected European Countries*. In *Neostrategic Management* (pp. 173-188). Springer International Publishing.
- Preuss, L., & Walker, H. (2011). Psychological barriers in the road to sustainable development: evidence from public sector procurement. *Public Administration*, 89(2), 493-521.
- Prewitt, J., Weil, R., & McClure, A. (2011). Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (13), 13-20.
- Price, L. R. (2016). *Psychometric methods: Theory into practice*. New York, NY: Guilford Publications.
- Priya Datta, P., & Roy, R. (2011). Operations strategy for the effective delivery of integrated industrial product-service offerings: two exploratory defence industry case studies. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(5), 579-603.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Puni, A., Ofei, S. B., & Okoe, A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177.
- Qadri, M. M., Azhar, T. M., & Imam, A. (2013). Organizational Determinants as a Barrier of Balanced Scorecard Adoption for Performance Measurement in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 5(20), 7-22.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Bhatti, M. N., Shams, T., & Zaman, K. (2013). Critical elements in implementations of just-in-time management: empirical study of cement industry in Pakistan. *SpringerPlus*, 2(1), 1.

- Rahman, M. A. (2012). A Comprehensive Model of 21st Century Leadership. *Bangladesh Journal of MIS, Department of Management Information Systems (MIS), University of Dhaka*, 2, 3.
- Rahman, S., Laosirihongthong, T., & Sohal, A. S. (2010). Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(7), 839-852.
- Ramakrishnan, K. (2010). The competitive response of small, independent retailers to organized retail: Study in an emerging economy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 251-258.
- Rao, A. S., & Kareem Abdul, W. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 30-56.
- Rao, M. S. (2012). The impact of entrepreneurial orientation and leadership styles on business performance: A Study on Micro Small and Medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship & Business Environment Perspectives*, 1(2), 111.
- Rao, P. S., & Sahu, P. C. (2013). Impact of service quality on customer satisfaction in hotel industry. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 18(5), 39-44.
- Rasool, H. F., Arfeen, I. U., Mothi, W., & Aslam, U. (2015). Leadership styles and its impact on employee's performance in health sector of Pakistan. *University Research Journal*, 5(1).
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Knowledge Sharing: An Empirical Study on Small and Medium Businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1).
- Ray, S., & Ray, I. A. (2011). An Insight into the Vision of Charismatic Leadership: Evidence from Recent Administrative Change in West Bengal Province of India. *European Journal of Business and Management*, 3(9).
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2011). *Introduction to psychometric theory*. New York, NY: Routledge.
- Raymond, L., Bergeron, F., & Croteau, A. M. (2013). Innovation capability and performance of manufacturing SMEs: The paradoxical effect of IT integration. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(3), 249-272.

- Razak, R. C. (2011, June). Amalan Sistem Penyampaian Perkhidmatan Dan Prestasi Pihak Berkuasa Tempatan. In *International Conference on Management (ICM 2011) Proceeding* (No. 2011-077-295). Conference Master Resources.
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2014). *Designing and conducting survey research: A comprehensive guide*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Read, J., & Dillon, J. (2013). Reliability and validity. *Models of madness: Psychological, social and biological approaches to psychosis*. New York, NY: Routledge.
- Reid, R. D., & Sanders, R. (2012). *Operations Management: An Integrated Approach*. (5th Edition). Danvers, MA: John Wiley & Son.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Riaz, T., Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. (10 th. Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Rosenzweig, E. D., & Easton, G. S. (2010). Tradeoffs in manufacturing? A meta-analysis and critique of the literature. *Production and Operations Management*, 19(2), 127-141.
- Rose, R. C., Abdullah, H., & Ismad, A. I. (2010). A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage and performance. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 488-498.

- Rosli, M. M. (2012). Competitive strategy of Malaysian small and medium enterprises: an exploratory investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(1), 93-105.
- Ross, D. F. (2013). *Competing through supply chain management: creating market-winning strategies through supply chain partnerships*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (Eds.). (2013). *Handbook of survey research*. New York, NY: Academic Press.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2013). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 1467358413493636.
- Roueche, P. E., Baker III, G. A., & Rose, R. R. (2014). *Shared vision: Transformational leadership in American community colleges*. New York, NY: Rowman & Littlefield.
- Rovai, A. P., Baker, J. D., & Ponton, M. K. (2013). *Social science research design and statistics: A practitioner's guide to research methods and IBM SPSS*. Chesapeake, VA: Watertree Press LLC.
- Roy, S. (2011). Competitiveness in Service Sector A Case of Hotel Industry in India. *Global Business Review*, 12(1), 51-69.
- Russell, R.S., & Taylor, B.W. (2011). *Operations management*. (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- SÁ, P. M. E., & Sintra, O. (2011). Assessing service quality in a municipality: A study based on the perceptions of citizens and frontline employees. *Sinergie Italian Journal of Management*, (78), 17-28.
- Saad, R. M., Ghani, A. A., & Ahmad, S. (2014). Kesan Sumber Pembiayaan Ekuiti dan Hutang ke atas Prestasi Perniagaan PKS di Malaysia. *Sains Humanika*, 2(1).
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014.

- Sagwa, E. V. (2014). *Human resource management practices and performance of firms listed on the Nairobi securities exchange* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 96.
- Saidon, I. M., Galbreath, J., & Whiteley, A. (2013). Moderating Role of Transformational Leadership on the Relationship between Moral Disengagement and Workplace Deviance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(8): 706-719.
- Salem, M. S. (2013). A Review of Benchmarking Implementation Problems: The Case of UAE Industrial Companies. *Journal of International Management Studies*, 8(2), 134.
- Salmasi, F., & Bohlooli, N. (2014). Effects of Transformational Leadership on Organizational and Personal Outcomes Emphases on Employee's Empowerment. *Journal of Current Research in Science*, 2(3), 355.
- Salter, C., Harris, M., & McCormack, J. (2014). Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development. *E-Leader Milan*.
- Saltson, E. (2015). Impact of Workforce Diversity on a Business Organization's Non-Financial Performance, With Moderation by Leadership Style and Perceived Organizational Support. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 160-179.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Samantara, R., & Sharma, N. (2016). Organisational Conflict Literature: A Review. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 12(1), 30.
- Sampson, S. E. (2012). Visualizing service operations. *Journal of Service Research*, 1094670511435541.
- Sari, E., Shaharoun, A. M., Ma'aram, A., & Yazid, A. M. (2015). Sustainable maintenance performance measures: A pilot survey in Malaysian automotive companies. *Procedia CIRP*, 26, 443-448.

- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Sarmiento, R., Sarkis, J., & Byrne, M. (2010). Manufacturing capabilities and performance: a critical analysis and review. *International Journal of Production Research*, 48(5), 1267-1286.
- Sawie, A. A. H. (2015). *To what extent do managers use transformational leadership practices in Yemeni governmental and financial audit organizations* (Doctoral dissertation, Colorado State University. Libraries).
- Saunders, M. L., & Thornhill, P. (2014). A. 2009. *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Schimmoeller, L. J. (2010). Leadership styles in competing organizational cultures. *Leadership Review*, 10(2), 125-141.
- Schmitt, T. A. (2011). Current methodological considerations in exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 304-321.
- Schneider, A. (2016). *Handling the clash between production & consumption: A situated view on front-line service workers' competencies in interactive service*. Munchen, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schuh, J. H. (2011). *Assessment methods for student affairs*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. New York, NY: Routledge.
- Sedgwick, P. (2014). Cross sectional studies: Advantages and disadvantages. *Brit. Med. J*, 348.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research method for business: A skill building approach*. (6th ed.). West Sussex: John Wiley & Son.
- Seo, Y. (2012). *Cultural Impact on Customer Satisfaction and Service Quality Evaluation in Hotels*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. Paper 1370.

- Sent, A. (2010). *Apa itu persampelan?*. Diperoleh dari Scribd: <http://id.scribd.com/doc/42279107/laporan-kaedah-persampelan>.
- Shadraonis, S. (2013). Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?. *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), 28.
- Shah, D. S. (2015, Januari 24). Prestasi TLDM cemerlang dalam operasi SAR pesawat QZ8501. *Utusan Online*. Dicapai pada 27 Januari 2016 di <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/prestasi-tldm-cemerlang-8232-dalam-operasi-sar-pesawat-qz8501-1.51768>.
- Shah, T.A., Nisar, M., Kashif-ur-Rehman & Ijaz-ur-Rehman, (2011). Influence of transformational leadership on employees outcomes: mediating role of empowerment. *African Journal of Business Management*, 5 (21), 8558-8566.
- Shahbaz, M. A., Javed, A., Dar, A., & Sattar, T. (2014). Performance Measurement of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Pakistan. *Archives of Business Research*, 2(3), 42-49.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: an overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975.
- Shahzad, S., & Zareen, H. (2011). Perception of Intellectual Stimulation, Creativity and Innovation Among Health Managers Working in Tertiary Level Hospitals. *J Ayub Med Coll Abbottabad*, 23(3).
- Sharma, B., & Gadenne, D. (2011). Balanced scorecard implementation in a local government authority: Issues and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 167-184.
- Sharma, M., & Kaur, G. (2011). Workplace empowerment and organizational effectiveness: An empirical investigation of Indian banking sector. *Academy of Business Studies Journal*, 10(2), 105-120.
- Sharma, S. K., & Sharma, A. (2010). Examining the relationship between organizational culture and leadership styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 97-105.
- Shavazipour B. (2014). Measuring efficiency and effectiveness for non-storable commodities: a mixed separate data envelopment analysis approaches with real and fuzzy data. *International Journal of Data Envelopment Analysis and Operational Research*, 1(1), 1-11.

- Shende, V. (2015). Linkage between Organisational Culture & Organisational Performance. *MERC Global's International Journal of Social Science & Management*, 2(6), 421-424.
- Shils, E. A., & Janowitz, M. (1948). Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quarterly*, 12(2), 280-315.
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.
- Sim, J., & Lewis, M. (2012). The size of a pilot study for a clinical trial should be calculated in relation to considerations of precision and efficiency. *Journal of clinical epidemiology*, 65(3), 301-308.
- Simon, M. K. (2011). *Dissertation and scholarly research: Recipes for success*. Dissertation Success, LLC.
- Sinar Harian. (2016, Oktober 30). *HAS: Hospital tentera mulakan operasi esok*.
- Singh, A. K. (2010). A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2010(4), 64-80.
- Singh, A. S., & Masuku, M. B. (2014). Sampling techniques & determination of sample size in applied statistics research: An overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11), 1-22.
- Singh, M. K. (2015). A Conceptual Study on Leadership Theories and Styles of Managers with the special emphasis on Transformational Leadership Style. *International Journal*, 3(10), 748-756.
- Singh, S., Darwish, T., & Wood, G. (2015). Human resource management in India: strategy, performance and complementarity. *Academy of International Business*.
- Sitki Ilkay, M., & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753-778.
- Slack, N., & Lewis, M. (2015). *Operations strategy* 4rd ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. (6th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Smith, E. N. (2015). Leadership Styles Do Matter: A Look at Patrol Officers in Baltimore City. *Journal of Leadership and Management*, 3(5-6).
- Smit, H. T., & Trigeorgis, L. (2012). *Strategic investment: Real options and games*. Princeton University Press.
- Smith, J. D. (2013). Towards a Theory of Services Supply Chain Managemet. *ETD Archive*. Paper 272.
- Smith, T. D., Eldridge, F., & DeJoy, D. M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92-97.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Sojka, L. (2015). Investigation the Relationship Between Human Resource Management Practices and Firm's Financial Performance. *European Scientific Journal*, 11(34).
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 106-119.
- Solomon, Z., Mikulincer, M., & Hobfoll, S. E. (1986). Effects of social support and battle intensity on loneliness and breakdown during combat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1269.
- Soteriou, A. C., & Stavrinides, Y. (2013). An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches. *International Journal of Bank Marketing*.
- Sparks, G. A. (2014). Charismatic leadership: findings of an exploratory investigation of the techniques of influence. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7, 1.
- Srivastava, V., Datta, S., Sharfuddin, A., & Kishore, S. (2012). Determinants of service quality in high-end it enabled services: an indian perspective. *Information Management and Business Review*, 4(10), 523.
- Stadler, C. (2011). *Enduring success: What we can learn from the history of outstanding corporations*. Stanford University Press.

- Staron, M., Meding, W., Karlsson, G., & Nilsson, C. (2011). Developing measurement systems: an industrial case study. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23(2), 89-107.
- Stevens, J. P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New York, NY: Routledge.
- Stewart, J., Lohar, S., & Higgins, D. (2011). Effective practices for service delivery coordination in Indigenous communities (Resource Sheet 8). *Canberra: Closing the Gap Clearinghouse, Australian Institute of Health and Welfare*.
- Stojkovic, D. & Stojanovic, L. (2012). Strategic Defence Management, Proceedings of the XIII International Symposium SymOrg 2012: *Innovative Management and Business Performance*. FON. 209-215.
- Stefanovska, M., Bojadzije, M., & Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 75-88.
- Suarez-Barraza, M.F., & Ramis-Pujol, J. (2010). Implementation of lean-kaizen in human resource service process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 388-410.
- Sukiman, M. G. (2011). *Faktor-Faktor Tekanan Kerja dan Hubungannya dengan Disiplin Rejimen Infantri, Tentera Darat Malaysia* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Sullivan, G. M. (2011). A primer on the validity of assessment instruments. *Journal of Graduate Medical Education*, 3(2), 119-120.
- Sultana, U. S., Darun, M. R., & Yao, L. (2015). Transactional or Transformational Leadership: Which Works Best For Now?. *International Journal of Industrial Management*, 20, 1-8.
- Sundi, K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 50-58.
- Suresh, A., & Rajini, J. (2013). Transformational Leadership Approach in Organizations –Its Strengths and Weaknesses. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(3), 155-160.

- Suresh, M. L., & Prabhu, N. (2012). The Relationship Between Effective Leadership And Employee Performance. *International Journal on Information Sciences and Computing*, 6(1).
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 247-261.
- Susan, N. (2016). Influence of Transformational Leadership on Employee Performance. A Case Study of Safaricom Limited. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(2).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6th ed.). Harlow: Pearson Education Inc.
- Tahir, H. (2015). Leadership style and Organizational Performance: A Comparative study between Transformational and Transactional Leadership styles. *IBT Journal of Business Studies*, 11(2), 257-274.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model. *International Journal of Business, Management and Social Sciences (IJBMS)*, MultiCraft, 1(1), 113-128.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). Prioritising the practices of total quality management: An analytic hierarchy process analysis for the service industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1331-1351.
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead.... *The TQM Journal*, 23(1), 21-35.
- Tambe, P., & Hitt, L. M. (2012). The productivity of information technology investments: New evidence from IT labor data. *Information Systems Research*, 23(3-part-1), 599-617.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). Leadership and organization. New York, NY: Routledge.
- Tanninen, K., Puumalainen, K., & Sandström, J. (2010). The power of TQM: analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2), 171-184.
- Tarsik, N. F., Kassim, N. A., & Nasharudin, N. (2014). Transformational, Transactional or Laissez-Faire: What Styles do University Librarians Practice?. *Journal of Organizational Management Studies*, 2014, 1.

- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53.
- Taylor, J. (2014). Organizational Culture and the Paradox of Performance Management, *Journal Public Performance & Management Review*, 38(1), 7-22.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376.
- Thabane, L., Ma, J., Chu, R., Cheng, J., Ismaila, A., Rios, L. P., ... & Goldsmith, C. H. (2010). A tutorial on pilot studies: the what, why and how. *BMC Medical Research Methodology*, 10(1), 1.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566.
- Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012). Sales and operations planning: A research synthesis. *International Journal of Production Economics*, 138(1), 1-13.
- Tiftik, H., Kılıç, Ş., & Sağlam, M. (2015). Leadership Theories and Comparison of Them. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 4(2), 312-322.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tooley, S., Hooks, J., & Basnan, N. (2012). Performance reporting: assessing the annual reports of Malaysian local authorities. *International Journal of Public Administration*, 35(13), 853-863.
- Tooley, S., Hooks, J., & Basnan, N. (2010). Performance reporting by Malaysian local authorities: identifying stakeholder needs. *Financial Accountability & Management*, 26(2), 103-133.
- Trmal, S. A., Bustamam, U. S. A., & Mohamed, Z. A. (2015). The Effect of Transformational Leadership in Achieving High Performance Workforce That

- Exceeds Organisational Expectation: A Study from a Global and Islamic Perspective. *Global Business and Management Research*, 7(2), 88.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Tsolas, I. E. (2010). Modeling bank branch profitability and effectiveness by means of DEA. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 432-451.
- Tuan, L. T. (2010). Organisational culture, leadership and performance measurement integratedness. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 9(3), 251-275.
- Tucker, B. & Thorne, H. (2010). *Performance on the right hand side: Organizational performance as an independent variable*, University of South Australia, Adelaide, Australia.
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy—a review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 76-91.
- Turulja, L., & Bajgorić, N. (2016). Innovation and Information Technology Capability as Antecedents of Firms' Success. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(2), 148-156.
- Ullah, K. (2014). *Adaptable service-system design: an analysis of Shariah finance in Pakistan* (Doctoral dissertation, Brunel University Brunel Business School PhD Theses).
- Uwizeyemungu, S., & Raymond, L. (2011). Information technology adoption and assimilation: Towards a research framework for service sector SMEs. *Journal of Service Science and Management*, 4(02), 141.
- Uysal, G. (2012). Human resource focus in TQM awards. *Journal of US-China Public Administration*, 9(3), 338-345.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.

- Valentine, J. W., & Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 0192636511404062.
- Valmohammadi, C. (2011). The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. *The TQM Journal*, 23(5), 496-509.
- Van Belleghem, S. (2015). *When Digital Becomes Human: The Transformation of Customer Relationships*. Philadelphia, PA: Kogan Page Publishers.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Vázquez-Casielles, R., Suárez Álvarez, L., & Díaz Martín, A. M. (2010). Perceived justice of service recovery strategies: Impact on customer satisfaction and quality relationship. *Psychology & Marketing*, 27(5), 487-509.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Varol, A., & Varol, S. (2012, October). Transformational and Transactional Leaders; a Case Study in the Higher Education. In *ICICKM2012-Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning: ICICKM* (p. 279). Academic Conferences Limited.
- Vasquez, M. A. F., & Medhekar, A. (2016). Service supply chain coordination factors: the case of Saudi Arabian hospitals. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 23(3), 281-298.
- Wagner, S. M., Grosse-Ruyken, P. T., & Erhun, F. (2012). The link between supply chain fit and financial performance of the firm. *Journal of Operations Management*, 30(4), 340-353.
- Waldman, D. A., & Javidan, M. (2013). Charismatic leadership at the strategic level: Taking a new look at upper echelons theory. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management, Volume 5)* Emerald Group Publishing Limited, 5, 201-227.

- Walsh, K., Sturman, M. C., & Longstreet, J. (2010). Key issues in strategic human resources. In C. Enz (Ed.), *The Cornell School of Hotel Administration Handbook of Applied Hospitality Strategy* (pp. 394-414).
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Wang, C. Y. (2010). Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs. *Psychology & Marketing*, 27(3), 252-262.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, H. (2014). *Theories for competitive advantage*. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wang, J. (2014). *Globalization of Leadership Development: An empirical study of impact on German and Chinese managers*. Bayreuth, Germany: Springer.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Warrick, D. D. (2011). The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11-26.

- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (2015). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: HapperCollins Publishers Inc.
- Waters, K. K. (2013). *The relationship between principals' leadership styles and job satisfaction as perceived by primary school teachers across NSW independent schools* (Doctoral Theses, University of Wollongong).
- Weaver Jr, C. P. (2015). Perceived Organizational Support and Job Overload as Moderators on the Relationship between Leadership Effectiveness and Job Satisfaction. *Production Staff*, 79.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Welch, W. W., & Barlau, A. B. (2013). Addressing survey nonresponse issues: Implications for ATE principal investigators, evaluators, and researchers. *National Science Foundation*. Retrieved from *Evalu_ATE*: <http://www.colorado.edu/ibs/decaproject/pubs/Survey%20nonresponse%20issues%20Implications%20for%20ATE%20PIs%20researchers>, 20.
- Westerlaken, K. M., & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41-46.
- Whetzel, D. L., & Wheaton, G. R. (Eds.). (2016). *Applied measurement: industrial psychology in human resources management*. New York, NY: Routledge.
- Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3).
- Williams, C. (2011). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3).
- Willis, G. (2014). Pretesting of Health Survey Questionnaires: Cognitive Interviewing, Usability Testing, and Behavior Coding. *Health Survey Methods*, 217-242.
- Wilson, J. R., & Sharples, S. (Eds.). (2015). *Evaluation of human work*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (2013). *Mass media research*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Wojda, M. (2012). *The Effects of Group Essence Survival on Group Morale* (Doctoral dissertation, Cleveland State University).

- Wojtara-Perry, S. (2016). *The Impact of Transformational Leadership Style on the Success of Global Virtual Teams* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.
- Wright, K. A. (2015). Gender integration in NATO military forces: cross-national analysis. *European Security*, 24(4), 617-619.
- Wu, J., An, Q., Ali, S., & Liang, L. (2013). DEA based resource allocation considering environmental factors. *Mathematical and Computer Modelling*, 58(5), 1128-1137.
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721-754.
- Yahaya, N., Taib, M. A. M., Ismail, J., Shariff, Z., Yahaya, A., Boon, Y., & Hashim, S. (2011). Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers, *African Journal of Business Management*, 5(22), 9635-9648
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35 (2), 190 – 216.
- Yammarino, F. (2013). Leadership past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155.
- Yan, T., Kreuter, F., & Tourangeau, R. (2012). Evaluating survey questions: A comparison of methods. *Journal of Official Statistics*, 28(4), 503.
- Yang, C., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044.
- Yang, L. R., Hung, C. F. dan Wu, K. S. (2011). The association among projects manager's leadership style; team work and project success. *IPMA*, 29(3), 258-267.
- Yasin, M. M., & Gomes, C. F. (2010). Performance management in service operational settings: a selective literature examination. *Benchmarking: An International Journal*, 17(2), 214-231.

- Yee, C. J., & San, N. C. (2011). Consumers' perceived quality, perceived value and perceived risk towards purchase decision on automobile. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 47.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., Edwin Cheng, T. C., & Lee, P. K. (2013). Market competitiveness and quality performance in high-contact service industries. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 573-588.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.
- Yi, C. Y., Ngai, E. W. T., & Moon, K. L. (2011). Supply chain flexibility in an uncertain environment: exploratory findings from five case studies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 271-283.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Boston, MA: Sage Publications.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*, 30(8), 887-900.
- Yozgat, U., & Kamanli, A. I. (2016). The effect of entrepreneur's passion and transactional leadership style on the performance of employees. *Business Management and Economics*, 4 (2), 9-17
- Yu, C., & Zhang, T. (2010). Internal factors affecting the organizational internationalization process: Evidence from Huawei case study. *Diperoleh dari* <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:325757/fulltext01.pdf>.
- Yu, C. H., & Ohlund, B. (2010). Threats to validity of research design. *Retrieved January, 12, 2012*.
- Yu, W. (2011). *Operations strategy, business environment, operations resources and performance: an empirical study of retail firms in China* (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- Yu, Y., & Lindsay, V. (2011). Operational effects and firms' responses: Perspectives of New Zealand apparel firms on international outsourcing. *The International Journal of Logistics Management*, 22(3), 306-323.

- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Boston, MA: Pearson
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.
- Yusuf, M. M. (2013). *Adoption of total productive maintenance practices by food processing firms in Kilifi County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Yusuf, M. O., Muhammed, U. D., & Kazeem, A. O. (2014). Management of Leadership Style: An Approach to Organizational Performance and Effectiveness in Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 17-29.
- Yusuf, T. O., & Ajemunigbohun, S. S. (2015). Effectiveness, Efficiency, and Promptness of Claims Handling Process in The Nigerian Insurance Industry. *European Journal of Business and Economics*, 10(2).
- Yutim, H. (2013, Februari 08). Tugas tentera tidak akan cemerlang tanpa integriti. *Astro Awani*. Diperoleh dari <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/tugas-tentera-tidak-akan-cemerlang-tanpa-integriti-6765>.
- Zainal, A. A. (2010). *Marksman Abad Ke-21*. ITBM.
- Zainol, S. H. (2011). Program Bantuan Rumah Rakyat. *Berita Tentera Darat Malaysia*, 191, 66-67.
- Zakaria, M. N., Al Mamun, A., Nawli, N. B. C., & Razak, R. C. (2016). Service operations practice and performance of local authorities in Malaysia. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 423-430.
- Zangiski, M. A. D. S. G., de Lima, E. P., & da Costa, S. E. G. (2013). Organizational competence building and development: Contributions to operations management. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 76-89.
- Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549.
- Zenita, R., Sari, R. N., Anugerah, R., & Said, J. (2015). The Effect of Information Literacy on Managerial Performance: The Mediating Role of Strategic

- Management Accounting and the Moderating Role of Self Efficacy. *Procedia Economics and Finance*, 31, 199-205.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Y. (2012). *The impact of performance management system on employee performance-Analysis with WERS 2004* (Master's thesis, University of Twente).
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B., & Yeung, J. (2010). Effect of Customer Power on Supply Chain Integration and Performance. *Managing Global Supply Chain Relationships: Operations, Strategies and Practices: Operations, Strategies and Practices*, 191.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Business School-University of Navarra*, 1-43.

LAMPIRAN

- INSTRUMEN KAJIAN
- UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN (*REALIBILITY TEST*)
- KORELASI *PEARSON*
- UJIAN REGRESI
- *MULTIVARIATE ASSUMPTION* (GRAF)



UUM
Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN A : BORANG SOAL SELIDIK

AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN DAN PRESTASI PASUKAN/UNIT TENTERA

Kenyataan dibawah menerangkan tentang amalan operasi perkhidmatan yang mungkin wujud di dalam jabatan anda. Sila bulatkan atau tandakan nombor-nombor berikut bagi menunjukkan sejauh manakah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan dibawah.

1 Sangat Tidak Bersetuju 2 Tidak Bersetuju 3 Kurang Setuju 4 Bersetuju 5 Sangat Bersetuju

BAHAGIAN A : AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN (KEPIMPINAN)

AKP01	Pihak pengurusan mengamalkan pengurusan yang baik	1	2	3	4	5
AKP02	Pihak pengurusan mempunyai pengetahuan yang baik untuk bertindak balas terhadap kehendak pelanggan	1	2	3	4	5
AKP03	Pihak pengurusan mempunyai kemahiran yang baik untuk menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5
AKP04	Pihak pengurusan berfikir secara kritikal dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5
AKP05	Pihak pengurusan berhubung secara berkesan dengan pegawai dan anggota	1	2	3	4	5
AKP06	Pihak pengurusan mempunyai kemahiran kepimpinan yang berkesan	1	2	3	4	5
AKP07	Pihak pengurusan mempunyai kemahiran interpersonal yang baik dengan pegawai dan kakitangan	1	2	3	4	5
AKP08	Pihak pengurusan mempunyai pengetahuan dan pengalaman kerja yang baik	1	2	3	4	5

AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN (BUDAYA DALAM JABATAN)

BOR09	Secara umum, pelanggan sentiasa diutamakan dalam perkhidmatan jabatan	1	2	3	4	5
BOR10	Penilaian terhadap kualiti diberikan keutamaan yang tinggi dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
BOR11	Semangat kerja berpasukan wujud di kalangan pekerja dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
BOR12	Pihak pengurusan membangunkan mekanisme/kaedah bagi mendengar pandangan pekerja dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
BOR13	Dalam jabatan ini kecemerlangan prestasi anggota diiktiraf	1	2	3	4	5
BOR14	Pihak jabatan memberi penghargaan terhadap kesetiaan pekerja kepada organisasi	1	2	3	4	5

BOR15	Secara umunya kebajikan anggota adalah sangat penting dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
BOR16	Budaya yang menumpukan kepada kos lebih ditekankan berbanding dengan tempoh masa penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
BOR17	Kepantasan penyebaran maklumat adalah penting kepada jabatan ini	1	2	3	4	5
BOR18	Jabatan ini sentiasa membuat penanda aras dengan jabatan lain	1	2	3	4	5

AMALAN OPERASI PERKHIDMATAN (REKA BENTUK DAN SISTEM PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN)

SAO19	Aktiviti penyampaian perkhidmatan dilakukan di tempat yang ditetapkan (bilik runding cara)dalam jabatan bukannya mengikut tempat yang bersesuaian/selesa kepada pelanggan	1	2	3	4	5
SAO20	Sumber (pamlet dan buku panduan) penyampaian perkhidmatan disusun di tempat tertentu bukannya boleh diubah-ubah mengikut tempat perkhidmatan dilakukan dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
SAO21	Sumber (pamlet dan buku panduan) untuk penyampaian perkhidmatan ditempatkan dalam ruangan untuk memaksimumkan kecekapan dan mengoptimakan ruang dalam jabatan bukannya untuk kepuasan pelanggan	1	2	3	4	5
SAO22	Jabatan ini tidak membuat pusingan kerja	1	2	3	4	5
SAO23	Setiap pekerja diberikan tugas khusus dalam jabatan bukannya melakukan pelbagai tugas dalam giliran tugas	1	2	3	4	5
SAO24	Apabila mereka bentuk proses penyampaian perkhidmatan jabatan matlamat utama adalah kecekapan sistem bukannya kepuasan pelanggan	1	2	3	4	5
OTT25	Matlamat promosi perkhidmatan jabatan adalah penting untuk menyampaikan perkhidmatan sebanyak mungkin berbanding kepuasan pelanggan	1	2	3	4	5
OTT26	Usaha mempromosikan perkhidmatan jabatan dilakukan untuk menarik pelanggan baru dan bukannya untuk penambahbaikan perkhidmatan bagi meningkatkan kepuasan pelanggan	1	2	3	4	5
OTT27	Memaksimumkan output lebih utama bagi jabatan ini berbanding kepuasan pelanggan	1	2	3	4	5
OTT28	Kepuasan pelanggan jabatan ini adalah lebih penting bukannya memaksimumkan output	1	2	3	4	5
TPP29	Sistem penyampaian perkhidmatan jabatan direka supaya pelbagai cara boleh digunakan untuk melakukan tugas	1	2	3	4	5

TPP30	Proses penyampaian perkhidmatan dalam jabatan adalah diseragamkan (standard) untuk mengurangkan perubahan dalam prosedur kerja	1	2	3	4	5
TPP31	Kebanyakan prosedur kerja tidak boleh ubah suai dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
TPP32	Terdapat manual prosedur kerja bertulis yang diketahui oleh semua pekerja dalam jabatan	1	2	3	4	5
TPP33	Kebanyakan aktiviti penyampaian perkhidmatan dalam jabatan ini berorientasikan kehendak pelanggan	1	2	3	4	5
KPD34	Jabatan ini menawarkan jenis perkhidmatan yang luas dan berbeza	1	2	3	4	5
KPD35	Semua perkhidmatan jabatan yang ditawarkan berdasarkan keperluan pelanggan	1	2	3	4	5
KPD36	Perkhidmatan diberikan adalah untuk memuaskan satu atau kelompok kecil pelanggan jabatan sahaja	1	2	3	4	5
KPD37	Perkhidmatan baru secara berterusan ditawarkan kepada pelanggan jabatan	1	2	3	4	5
PTM38	Penggunaan teknologi maklumat adalah untuk mengurangkan kos operasi perkhidmatan jabatan	1	2	3	4	5
PTM39	Tenaga kerja dalam jabatan akan digantikan dengan penggunaan teknologi baru apabila keadaan memerlukan	1	2	3	4	5
PTM40	Pelanggan boleh menghantar atau menerima maklumat mengenai perkhidmatan jabatan melalui penggunaan teknologi maklumat contohnya email, internet, sms, WAP dan sebagainya	1	2	3	4	5
PTM41	Penggunaan teknologi maklumat adalah untuk kepuasan pelanggan jabatan	1	2	3	4	5
PTM42	Keputusan menggunakan teknologi maklumat dibuat untuk penambahbaikan kerja daripada pendapat pegawai dan kakitangan jabatan	1	2	3	4	5
ABP43	Dalam jabatan aktiviti bahagian hadapan pejabat (kaunter) dipisahkan secara fizikal daripada aktiviti bahagian belakang pejabat (operasi)	1	2	3	4	5

ABP44	Pelanggan jabatan tidak boleh menggunakan perkhidmatan yang tidak diperlukan oleh mereka	1	2	3	4	5
ABP45	Dalam jabatan ini kakitangan bekerja di bahagian hadapan pejabat tidak melakukan kerja di bahagian belakang pejabat	1	2	3	4	5
ABP46	Dalam jabatan ini kakitangan bekerja di bahagian hadapan pejabat hanya bekerja di bahagian tersebut sahaja	1	2	3	4	5
PSM47	Pegawai dan kakitangan jabatan ini mempunyai kemahiran kerja yang tinggi	1	2	3	4	5
PSM48	Pegawai dan kakitangan mempunyai keupayaan melakukan pelbagai tugas dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
PSM49	Pusingan tugas lazimnya diamalkan dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
PSM50	Lebih separuh daripada pegawai adalah lulusan universiti (diploma, ijazah, sarjana) dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
PSM51	Latihan adalah elemen yang sangat penting dalam belanjawan jabatan	1	2	3	4	5
PGN52	Proses penyampaian perkhidmatan jabatan direka bentuk supaya pelanggan dapat melakukan aktiviti yang layak dilakukan oleh mereka	1	2	3	4	5
PGN53	Perlaksanaan sebahagian aktiviti penyampaian perkhidmatan oleh pelanggan adalah sebahagian daripada usaha untuk mengurangkan kos jabatan	1	2	3	4	5
PGN54	Pelanggan jabatan akan dimaklumkan dengan lengkap tentang permohonan atau tuntutan yang dikemukakan sebelum penyampaian perkhidmatan diberikan	1	2	3	4	5
PGN55	Pelanggan mengetahui mengenai pengurangan kos hasil daripada penglibatan mereka dalam proses penyampaian perkhidmatan jabatan	1	2	3	4	5
PGN56	Penglibatan pelanggan dalam proses penyampaian perkhidmatan dibuat mengikut keperluan pelanggan jabatan	1	2	3	4	5
RPP57	Prosedur baru untuk penyampaian perkhidmatan dibangunkan secara berterusan dalam jabatan ini	1	2	3	4	5
RPP58	Pendapat pelanggan (dalaman dan luaran) jabatan diambil kira apabila mereka bentuk perkhidmatan yang baru	1	2	3	4	5

RPP59	Terdapat pasukan kerja yang khusus untuk mereka bentuk dan membangunkan perkhidmatan jabatan	1	2	3	4	5
RPP60	Perkhidmatan baru dibangunkan secara berterusan kepada pelanggan jabatan	1	2	3	4	5

Kenyataan dibawah menerangkan tentang gaya kepimpinan yang mungkin wujud di dalam jabatan anda. Sila **bulatkan atau tandakan** nombor-nombor berikut bagi menunjukkan sejauh manakah anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan dibawah.

BAHAGIAN B : GAYA KEPIMPINAN

GKS61	Pemimpin menyediakan bantuan kepada anggota sebagai pertukaran bagi usaha mereka	1	2	3	4	5
GKS62	Pemimpin memeriksa semula tanggapan-tanggapan yang kritikal untuk memastikan kesesuaiannya	1	2	3	4	5
GKS63	Pemimpin gagal campur tangan sehingga masalah menjadi semakin serius	1	2	3	4	5
GKS64	Pemimpin menumpukan perhatian ke atas kejanggalan, kesilapan, pengecualian dan penyimpanan dari standard yang ditetapkan	1	2	3	4	5
GKS65	Pemimpin bercakap mengenai kepentingan nilai dan kepercayaan Pemimpin	1	2	3	4	5
GKS66	Pemimpin melihat dari pelbagai perspektif apabila menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5
GKS67	Pemimpin bercakap secara optimistik mengenai masa depan	1	2	3	4	5
GKS68	Pemimpin menyemai perasaan saling menghormati dalam diri anggota bagi mewujudkan hubungan yang baik dengan mereka	1	2	3	4	5
GKS69	Pemimpin berbincang dalam tempoh masa yang khusus, siapakah yang bertanggungjawab untuk mencapai sasaran prestasi	1	2	3	4	5
GKS70	Pemimpin menunggu sehingga sesuatu kesilapan berlaku sebelum mengambil tindakan	1	2	3	4	5
GKS71	Pemimpin bercakap secara bersemangat mengenai apa yang diperlukan untuk mencapai kejayaan	1	2	3	4	5
GKS72	Pemimpin menegaskan pentingnya mempunyai tujuan yang kukuh	1	2	3	4	5

GKS73	Pemimpin meluangkan masa untuk mengjar dan melatih	1	2	3	4	5
GKS74	Pemimpin menjelaskan kepada para anggota mengenai ganjaran yang mungkin mereka peroleh apabila prestasi bagi sesuatu matlamat tercapai	1	2	3	4	5
GKS75	Pemimpin menunjukkan bahawa mereka percaya sesebuah organisasi itu, "jika tiada kerosakan jangan betulkan"	1	2	3	4	5
GKS76	Pemimpin mengabaikan kepentingan diri sendiri untuk kebaikan sesuatu kumpulan	1	2	3	4	5
GKS77	Pemimpin menganggap para anggota sebagai seorang individu berbanding sebagai ahli dalam kumpulan	1	2	3	4	5
GKS78	Pemimpin membiarkan sesuatu masalah menjadi kronik sebelum mengambil sebarang tindakan	1	2	3	4	5
GKS79	Pemimpin bertindak kearah mewujudkan rasa hormat para anggota terhadap mereka	1	2	3	4	5
GKS80	Pemimpin menumpukan sepenuh perhatian apabila berurusan dengan kesilapan, aduan dan kegagalan	1	2	3	4	5
GKS81	Pemimpin mengambilkira kesan moral dan etika akibat sesuatu keputusan	1	2	3	4	5
GKS82	Pemimpin berjaya mengesan semua kesilapan	1	2	3	4	5
GKS83	Pemimpin menonjolkan kuasa dan keyakinan	1	2	3	4	5
GKS84	Pemimpin menerangkan visi organisasi dengan jelas untuk menarik perhatian para anggota	1	2	3	4	5
GKS85	Pemimpin memberi perhatian secara langsung ke atas kegagalan untuk mencapai standard yang ditetapkan	1	2	3	4	5
GKS86	Pemimpin menganggap seseorang anggota mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berbeza daripada anggota lain	1	2	3	4	5
GKS87	Pemimpin meminta para anggota melihat masalah dari pelbagai sudut	1	2	3	4	5
GKS88	Pemimpin menolong para anggota untuk meningkatkan kekuatan mereka	1	2	3	4	5
GKS89	Pemimpin mencadangkan pendekatan baharu bagi menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
GKS90	Pemimpin menekankan pentingnya mempunyai matlamat secara bersama	1	2	3	4	5
GKS91	Pemimpin menunjukkan kepuasan apabila para anggota mencapai sasaran yang dijangkakan	1	2	3	4	5
GKS92	Pemimpin menunjukkan keyakinan bahawa matlamat akan dicapai	1	2	3	4	5

Arahan: Bahagian ini mempunyai pernyataan yang menggambarkan tanggapan anda terhadap prestasi jabatan dalam melaksanakan fungsian dan tanggungjawab. Bagi setiap pernyataan, sila tandakan atau bulatkan pilihan terbaik yang dapat menggambarkan tanggapan anda terhadap prestasi jabatan anda berdasarkan kepada skala berikut.

BAHAGIAN C : PRESTASI JABATAN

PRS93	Tahap kepuasan pelanggan terhadap produk/perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan adalah rendah	1	2	3	4	5
PRS94	Jabatan ini berjaya menyediakan produk/perkhidmatan kepada pelanggan dalam jangka masa yang ditetapkan	1	2	3	4	5
PRS95	Reputasi jabatan di kalangan pelanggan adalah tidak memuaskan	1	2	3	4	5
PRS96	Program latihan kepada kakitangan jabatan tidak berjalan secara berkesan	1	2	3	4	5
PRS97	Risiko keselamatan dan kesihatan kakitangan jabatan semasa bertugas adalah terjamin	1	2	3	4	5
PRS98	Persekutuan kerja di peringkat jabatan dapat menyokong pencapaian matlamat jabatan	1	2	3	4	5
PRS99	Jabatan tidak peka di dalam mengenal pasti perubahan terhadap keperluan pelanggan	1	2	3	4	5
PRS100	Jabatan mengambil masa yang singkat untuk memperkenalkan sesuatu produk/perkhidmatan yang baru	1	2	3	4	5
PRS101	Teknologi yang digunakan oleh jabatan ini untuk melaksanakan tugas/kerja adalah ketinggalan	1	2	3	4	5
PRS102	Jabatan berjaya membentuk prosedur kerja bagi meningkatkan kualiti produk/perkhidmatan yang disediakan	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D : MAKLUMAT DEMOGRAFI

(Pengumuman : Semua maklumat yang diberikan akan dirahsiakan)

1. Nama Pasukan

2. Kompeni/Unit

3. Tempoh perkhidmatan : Di pasukan sekarang _____ Tahun

4. Jumlah pegawai di Kompeni/Unit anda : _____ Orang

5. Jantina : Lelaki ☐

 Perempuan ☐

6. Keturunan : Melayu ☐

 Cina ☐

 India ☐

 Lain-lain ☐

7. Umur anda. Sila tandakan (/) : 20 – 30 tahun ☐

 :31 – 40 tahun ☐

 :41 – 50 tahun ☐

 : 50 tahun ke atas ☐

8. Kelulusan akademik tertinggi anda

 Sijil Pelajaran Malaysia (atau setaraf) ☐

 Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (atau setaraf) ☐

 Diploma ☐

 Ijazah ☐

 Pasca – Ijazah (Sarjana atau Doktor Falsafah) ☐

 Lain-lain (sila nyatakan) _____

TERIMA KASIH DI ATAS KERJASAMA DAN MASA ANDA

UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN (RELIABILITY TEST)

Amalan Kepimpinan (AKP)

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.971	.972	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AKP01	3.91	.863	244
AKP03	3.88	.845	244
AKP04	3.80	.778	244
AKP05	3.89	.854	244
AKP07	3.71	.673	244
AKP08	3.86	.830	244

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.842	3.713	3.906	.193	1.052	.005	6

Budaya Organisasi -Orientasi Hubungan (BOO)

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.944	.944	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BOO10	3.92	.765	244
BOO11	3.93	.762	244
BOO14	3.95	.784	244
BOO15	3.94	.791	244
BOO16	3.95	.757	244
BOO17	3.91	.751	244
BOO18	3.95	.779	244

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.937	3.914	3.951	.037	1.009	.000	7

Budaya Organisasi -Galakan (BOG)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.915	.917	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BOG09	3.82	.805	244
BOG12	3.90	.855	244
BOG13	3.83	.796	244

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.852	3.824	3.902	.078	1.020	.002	3

Susun Atur Operasi Perkhidmatan (SAO)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.933	.935	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SAO19	3.84	.813	244
SAO20	3.74	.722	244
SAO21	3.86	.830	244
SAO22	3.82	.779	244
SAO23	3.84	.866	244
SAO24	3.75	.831	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.810	3.742	3.861	.119	1.032	.003	6

Orientasi Tolak Tarik (OTT)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.943	3

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
OTT25	3.84	.813	244
OTT26	3.74	.722	244
OTT27	3.86	.830	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.814	3.742	3.861	.119	1.032	.004	3

Tahap Proses Penyampaian Yang Seragam (TPP)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.905	.907	3

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
TPP29	3.79	.788	244
TPP31	3.74	.722	244
TPP32	3.86	.830	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.796	3.742	3.861	.119	1.032	.004	3

Kepelbagaian Perkhidmatan Ditawarkan (KPD)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.926	.927	3

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
KPD34	3.84	.813	244
KPD35	3.80	.774	244
KPD36	3.86	.830	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.832	3.795	3.861	.066	1.017	.001	3

Penggunaan Teknologi Maklumat (PTM)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.902	.906	3

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
PTM38	3.79	.792	244
PTM40	3.74	.722	244
PTM41	3.91	.863	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.813	3.742	3.906	.164	1.044	.007	3

Hubungan Aktiviti Bahagian Pengurusan Perkhidmatan Dan Pengurusan Operasi (ABP)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.707	.748	4

Pengkhususan Sumber Manusia (PSM)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.893	.896	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
PSM47	3.71	.673	244
PSM48	3.86	.830	244
PSM49	3.85	.768	244
PSM50	3.89	.841	244
PSM51	3.82	.801	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.826	3.713	3.889	.176	1.047	.005	5

Penyertaan Pelanggan (PGN)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.934	5

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
PGN52	3.95	.781	244
PGN53	3.93	.766	244
PGN54	3.91	.751	244
PGN55	3.95	.781	244
PGN56	3.92	.765	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.930	3.914	3.947	.033	1.008	.000	5

Reka Bentuk dan Pembangunan Perkhidmatan (RPP)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.889	.890	4

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
RPP57	3.89	.849	244
RPP58	3.84	.813	244
RPP59	3.80	.774	244
RPP60	3.86	.830	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.847	3.795	3.893	.098	1.026	.002	4

Gaya Kepimpinan Transformasional-Pengaruh Keunggulan (GKT)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.975	.976	7

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
GKT65	3.91	.863	244
GKT68	3.78	.759	244
GKT72	3.88	.845	244
GKT76	3.80	.778	244
GKT79	3.89	.854	244
GKT90	3.84	.810	244
GKT83	3.71	.673	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.830	3.713	3.906	.193	1.052	.005	7

Gaya Kepimpinan Transformasional-Motivasi Inspirasi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.897	.897	4

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
GKT67	3.93	.762	244
GKT71	3.95	.784	244
GKT84	3.95	.781	244
GKT92	3.91	.751	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.936	3.914	3.951	.037	1.009	.000	4

Gaya Kepimpinan Transformasional-Stimulasi Intelektual

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	.889	4

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
GKT62	3.89	.849	244
GKT66	3.84	.813	244
GKT87	3.80	.774	244
GKT89	3.82	.796	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.837	3.795	3.893	.098	1.026	.002	4

Gaya Kepimpinan Transformasional-Pertimbangan Individu

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.930	.930	4

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
GKT73	3.93	.766	244
GKT77	3.91	.751	244
GKT86	3.95	.781	244
GKT88	3.92	.765	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.926	3.914	3.947	.033	1.008	.000	4

Gaya Kepimpinan Transformasional-Ganjaran Kontingensi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.901	.902	3

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
GKT61	3.92	.765	244
GKT74	3.95	.784	244
GKT91	3.95	.779	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.940	3.918	3.951	.033	1.008	.000	3

Gaya Kepimpinan Transaksional-Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.943	3

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
GKT64	3.84	.813	244
GKT80	3.74	.722	244
GKT82	3.86	.830	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.814	3.742	3.861	.119	1.032	.004	3

Gaya Kepimpinan Transaksional-Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.926	.927	3

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
GKT63	3.84	.813	244
GKT70	3.80	.774	244
GKT75	3.86	.830	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.832	3.795	3.861	.066	1.017	.001	3

Prestasi

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
.840	.842	9

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
PRS100	3.94	.791	244
PRS99	3.95	.784	244
PRS96	3.92	.765	244
PRS97	3.93	.762	244
PRS102	3.91	.751	244
PRS101	3.95	.757	244
PRS95	3.86	.830	244
PRS93	3.92	.855	244
PRS94	3.71	.673	244

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.900	3.713	3.951	.238	1.064	.006	9

KORELASI PEARSON

Correlations

		AKP	SAO	OTT	TPP	KPD	PTM	ABP	PSM	PGN	RPP	BOR1	BOR2	PRES1	PRES2
AKP	Pearson Correlation	1	.938**	.985**	.967**	.987**	.969**	.991**	.897**	.017	.961**	.028	.604**	.032	.989**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.787	.000	.661	.000	.622	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
SAO	Pearson Correlation	.938**	1	.946**	.937**	.936**	.932**	.932**	.970**	.026	.973**	.040	.778**	.042	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.681	.000	.537	.000	.516	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
OTT	Pearson Correlation	.985**	.946**	1	.966**	.988**	.962**	.980**	.898**	.040	.964**	.049	.611**	.051	.971**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.539	.000	.448	.000	.432	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
TPP	Pearson Correlation	.967**	.937**	.966**	1	.963**	.994**	.957**	.898**	.020	.947**	.035	.617**	.041	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.753	.000	.587	.000	.528	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
KPD	Pearson Correlation	.987**	.936**	.988**	.963**	1	.960**	.987**	.890**	.025	.969**	.039	.602**	.042	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.696	.000	.541	.000	.514	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
PTM	Pearson Correlation	.969**	.932**	.962**	.994**	.960**	1	.957**	.891**	.016	.943**	.029	.609**	.035	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.808	.000	.649	.000	.585	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
ABP	Pearson Correlation	.991**	.932**	.980**	.957**	.987**	.957**	1	.885**	.024	.960**	.036	.598**	.039	.962**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.705	.000	.577	.000	.540	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
PSM	Pearson Correlation	.897**	.970**	.898**	.898**	.890**	.891**	.885**	1	.018	.960**	.034	.861**	.037	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.775	.000	.598	.000	.568	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
PGN	Pearson Correlation	.017	.026	.040	.020	.025	.016	.024	.018	1	.027	.974**	.035	.968**	.012
	Sig. (2-tailed)	.787	.681	.539	.753	.696	.808	.705	.775		.672	.000	.585	.000	.854
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
RPP	Pearson Correlation	.961**	.973**	.964**	.947**	.969**	.943**	.960**	.960**	.027	1	.043	.744**	.046	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.672		.506	.000	.476	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
BOR1	Pearson Correlation	.028	.040	.049	.035	.039	.029	.036	.034	.974**	.043	1	.049	.996**	.023
	Sig. (2-tailed)	.661	.537	.448	.587	.541	.649	.577	.598	.000	.506		.446	.000	.721
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
BOR2	Pearson Correlation	.604**	.778**	.611**	.617**	.602**	.609**	.598**	.861**	.035	.744**	.049	1	.051	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.585	.000	.446		.430	.000
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
PRES1	Pearson Correlation	.032	.042	.051	.041	.042	.035	.039	.037	.968**	.046	.996**	.051	1	.027
	Sig. (2-tailed)	.622	.516	.432	.528	.514	.585	.540	.568	.000	.476	.000	.430		.676

N		244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
PRES2	Pearson Correlation	.989**	.924**	.971**	.958**	.968**	.961**	.962**	.892**	.012	.942**	.023	.599**	.027	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.854	.000	.721	.000	.676	
	N	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



UUM
Universiti Utara Malaysia

UJIAN REGRESI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.997 ^a	.994	.993	.04238	.994	2958.807	12	231	.000
2	.998 ^b	.995	.995	.03692	.002	19.345	4	227	.000
3	.998 ^c	.996	.996	.03354	.001	3.286	21	206	.000

a. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp
b. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanINS, meanTIM, meanSTI, meanUNG
c. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanINS, meanTIM, meanSTI, meanUNG, BOR2xmeanINS, OTTxmeanUNG, akpxmeanTIM, PGMxmeanTIM, BOR2xmeanUNG, TPPxmeanINS, BOR1xmeanSTI, BOR2xmeanSTI, BOR2xmeanTIM, SAOxmeanINS, BOR1xmeanINS, ABPxmeanINS, SAOxmeanUNG, BOR1xmeanUNG, PSMxmeanINS, OTTxmeanTIM, PTMxmeanUNG, RPPxmeanSTI, KPDxmeanINS, PGMxmeanSTI, PSMxmeanUNG

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63.763	12	5.314	2958.807	.000 ^b
	Residual	.415	231	.002		
	Total	64.178	243			
2	Regression	63.869	16	3.992	2928.883	.000 ^c
	Residual	.309	227	.001		
	Total	64.178	243			
3	Regression	63.946	37	1.728	1536.218	.000 ^d
	Residual	.232	206	.001		
	Total	64.178	243			

a. Dependent Variable: PREST
b. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp
c. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanINS, meanTIM, meanSTI, meanUNG
d. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanINS, meanTIM, meanSTI, meanUNG, BOR2xmeanINS, OTTxmeanUNG, akpxmeanTIM, PGMxmeanTIM, BOR2xmeanUNG, TPPxmeanINS, BOR1xmeanSTI, BOR2xmeanSTI, BOR2xmeanTIM, SAOxmeanINS, BOR1xmeanINS, ABPxmeanINS, SAOxmeanUNG, BOR1xmeanUNG, PSMxmeanINS, OTTxmeanTIM, PTMxmeanUNG, RPPxmeanSTI, KPDxmeanINS, PGMxmeanSTI, PSMxmeanUNG

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.014	.023		.629	.530		
	meanakp	.682	.040	1.003	17.005	.000	.008	124.415
	BOR1	.698	.018	.904	37.940	.000	.049	20.274
	BOR2	.007	.011	.010	.639	.524	.104	9.641
	SAO	-.030	.023	-.041	-1.309	.192	.028	35.904

	meanott	-.021	.029	-.031	-.735	.463	.016	63.494
	meantpp	.035	.040	.049	.864	.388	.009	113.371
	meankpd	-.034	.038	-.049	-.899	.370	.009	108.232
	meanptm	.001	.039	.001	.022	.982	.009	108.407
	meanabp	-.319	.031	-.478	-10.299	.000	.013	76.931
	PSM	-.010	.032	-.013	-.310	.757	.017	59.326
	PGN	-.034	.018	-.046	-1.917	.057	.049	20.359
	RPP	.022	.034	.031	.658	.511	.013	77.868
2	(Constant)	.025	.020		1.244	.215		
	meanakp	.671	.081	.987	8.322	.000	.002	662.715
	BOR1	.587	.022	.761	26.521	.000	.026	38.782
	BOR2	.004	.010	.006	.417	.677	.103	9.687
	SAO	-.024	.021	-.033	-1.167	.244	.027	36.757
	meanott	.000	.026	.000	-.010	.992	.015	65.552
	meantpp	.015	.037	.021	.401	.689	.008	125.339
	meankpd	-.011	.033	-.016	-.318	.751	.009	112.181
	meanptm	-.005	.035	-.007	-.134	.894	.008	118.129
	meanabp	-.340	.029	-.510	-11.608	.000	.011	91.021
	PSM	.003	.028	.003	.090	.928	.016	61.061
	PGN	.242	.040	.321	6.015	.000	.007	134.445
	RPP	.033	.064	.045	.514	.608	.003	366.955
	meanUNG	.008	.060	.011	.127	.899	.003	361.202
	meanINS	.060	.021	.079	2.865	.005	.028	35.754
	meanSTI	-.021	.061	-.029	-.348	.728	.003	318.822
	meanTIM	-.228	.027	-.309	-8.365	.000	.016	64.305
3	(Constant)	-.046	.114		-.401	.689		
	meanakp	1.042	.183	1.533	5.704	.000	.000	4119.402
	BOR1	.683	.157	.884	4.345	.000	.000	2362.538
	BOR2	.055	.079	.081	.694	.488	.001	780.711
	SAO	-.092	.178	-.125	-.515	.607	.000	3359.256
	meanott	-.054	.212	-.078	-.255	.799	.000	5390.823
	meantpp	.029	.096	.041	.303	.762	.001	1027.287
	meankpd	.118	.169	.173	.698	.486	.000	3493.728
	meanptm	-.102	.159	-.144	-.641	.522	.000	2876.875
	meanabp	-.644	.161	-.966	-3.991	.000	.000	3340.775
	PSM	-.058	.221	-.074	-.262	.794	.000	4541.834
	PGN	.452	.203	.601	2.221	.027	.000	4174.098
	RPP	-.170	.153	-.235	-1.118	.265	.000	2514.853
	meanUNG	.205	.211	.297	.969	.334	.000	5367.936
	meanINS	-.666	.147	-.871	-4.532	.000	.000	2109.077

meanSTI	-.048	.185	-.065	-.258	.797	.000	3602.381
meanTIM	.284	.157	.385	1.805	.072	.000	2597.572
akpxmeanTIM	-.080	.045	-.630	-1.784	.076	.000	7102.429
BOR1xmeanUNG	-.006	.040	-.043	-.139	.890	.000	5533.261
BOR1xmeanINS	.089	.017	.838	5.151	.000	.001	1509.749
BOR1xmeanSTI	-.097	.053	-.725	-1.826	.069	.000	8986.806
BOR2xmeanUNG	-.013	.019	-.125	-.687	.493	.001	1872.116
BOR2xmeanINS	.008	.024	.058	.314	.754	.001	1965.836
BOR2xmeanSTI	.003	.019	.030	.162	.871	.001	1997.497
BOR2xmeanTIM	-.008	.021	-.066	-.395	.693	.001	1589.076
SAOxmeanUNG	.014	.032	.142	.447	.655	.000	5794.791
SAOxmeanINS	.001	.028	.005	.025	.980	.000	2470.327
OTTxmeanUNG	-.055	.038	-.577	-1.460	.146	.000	8921.623
OTTxmeanTIM	.071	.036	.563	1.993	.048	.000	4546.341
TPPxmeanINS	.002	.022	.016	.095	.925	.001	1574.462
KPDxmeanINS	-.029	.041	-.224	-.690	.491	.000	6007.387
PTMxmeanUNG	.016	.034	.167	.477	.634	.000	7014.764
ABPxmeanINS	.067	.040	.534	1.688	.093	.000	5713.104
PSMxmeanUNG	-.008	.042	-.073	-.177	.860	.000	9647.662
PSMxmeanINS	.024	.036	.171	.665	.507	.000	3792.462
PGMxmeanSTI	.050	.049	.373	1.020	.309	.000	7649.146
PGMxmeanTIM	-.103	.016	-1.011	-6.302	.000	.001	1467.328
RPPxmeanSTI	.047	.034	.473	1.386	.167	.000	6634.664

a. Dependent Variable: PREST

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 meanUNG	.029 ^b	.343	.732	.023	.004	253.523	.002
meanINS	.073 ^b	2.370	.019	.154	.029	34.300	.008
meanSTI	-.035 ^b	-.435	.664	-.029	.004	224.585	.003
meanTIM	-.305 ^b	-8.165	.000	-.474	.016	64.198	.008
akpxmeanUNG	-.018 ^b	-.381	.704	-.025	.013	75.199	.003
akpxmeanINS	.062 ^b	1.972	.050	.129	.028	35.437	.007

akpxmeanSTI	-.026 ^b	-.570	.569	-.038	.014	72.859	.006
akpxmeanTIM	-.111 ^b	-3.365	.001	-.217	.025	40.712	.007
BOR1xmeanUNG	.007 ^b	.177	.860	.012	.018	54.273	.006
BOR1xmeanINS	.008 ^b	.213	.832	.014	.018	54.655	.008
BOR1xmeanSTI	-.010 ^b	-.237	.813	-.016	.017	57.599	.008
BOR1xmeanTIM	-.278 ^b	-7.188	.000	-.428	.015	65.041	.008
BOR2xmeanUNG	-.034 ^b	-.692	.490	-.046	.012	85.193	.005
BOR2xmeanINS	.041 ^b	1.363	.174	.090	.031	31.866	.008
BOR2xmeanSTI	-.013 ^b	-.256	.799	-.017	.011	92.394	.008
BOR2xmeanTIM	-.122 ^b	-3.890	.000	-.248	.027	37.202	.008
SAOxmeanUNG	-.019 ^b	-.383	.702	-.025	.012	85.890	.005
SAOxmeanINS	.057 ^b	1.823	.070	.119	.028	35.189	.008
SAOxmeanSTI	-.021 ^b	-.433	.665	-.029	.012	85.857	.008
SAOxmeanTIM	-.119 ^b	-3.629	.000	-.233	.025	40.427	.008
OTTxmeanUNG	-.017 ^b	-.392	.695	-.026	.015	66.596	.006
OTTxmeanINS	.064 ^b	1.990	.048	.130	.027	37.384	.008
OTTxmeanSTI	-.022 ^b	-.522	.602	-.034	.015	64.835	.008
OTTxmeanTIM	-.116 ^b	-3.418	.001	-.220	.023	43.106	.008
TPPxmeanUNG	-.019 ^b	-.404	.687	-.027	.013	75.009	.005
TPPxmeanINS	.064 ^b	2.091	.038	.137	.029	34.293	.007
TPPxmeanSTI	-.028 ^b	-.597	.551	-.039	.013	76.108	.007
TPPxmeanTIM	-.109 ^b	-3.261	.001	-.210	.024	41.281	.008
KPDxmeanUNG	-.016 ^b	-.374	.709	-.025	.015	67.163	.006
KPDxmeanINS	.063 ^b	2.001	.047	.131	.028	35.849	.008
KPDxmeanSTI	-.024 ^b	-.568	.570	-.037	.015	65.475	.008
KPDxmeanTIM	-.115 ^b	-3.419	.001	-.220	.024	42.204	.008
PTMxmeanUNG	-.018 ^b	-.390	.697	-.026	.013	76.039	.005
PTMxmeanINS	.063 ^b	2.031	.043	.133	.029	34.387	.008
PTMxmeanSTI	-.027 ^b	-.582	.561	-.038	.013	76.919	.008
PTMxmeanTIM	-.109 ^b	-3.303	.001	-.213	.024	40.865	.008
ABPxmeanUNG	-.017 ^b	-.375	.708	-.025	.014	69.044	.006
ABPxmeanINS	.064 ^b	2.034	.043	.133	.028	36.271	.008
ABPxmeanSTI	-.024 ^b	-.543	.587	-.036	.015	66.723	.008
ABPxmeanTIM	-.113 ^b	-3.348	.001	-.216	.024	42.286	.008
PSMxmeanUNG	-.024 ^b	-.451	.653	-.030	.010	101.593	.005
PSMxmeanINS	.056 ^b	1.834	.068	.120	.029	34.161	.008
PSMxmeanSTI	-.021 ^b	-.409	.683	-.027	.010	96.996	.008

	PSMxmeanTIM	-.126 ^b	-3.867	.000	-.247	.025	40.083	.008
	PGMxmeanUNG	.021 ^b	.561	.575	.037	.019	51.787	.006
	PGMxmeanINS	-.025 ^b	-.631	.528	-.042	.017	57.653	.008
	PGMxmeanSTI	.008 ^b	.215	.830	.014	.018	55.259	.008
	PGMxmeanTIM	-.302 ^b	-8.094	.000	-.471	.016	63.811	.008
	RPPxmeanUNG	-.015 ^b	-.311	.756	-.021	.013	77.384	.005
	RPPxmeanINS	.061 ^b	1.930	.055	.126	.028	35.918	.008
	RPPxmeanSTI	-.017 ^b	-.374	.709	-.025	.013	74.232	.006
	RPPxmeanTIM	-.124 ^b	-3.710	.000	-.238	.024	42.382	.008
2	akpxmeanUNG	-.010 ^c	-.252	.801	-.017	.013	76.609	.001
	akpxmeanINS	.032 ^c	.863	.389	.057	.016	64.085	.001
	akpxmeanSTI	.000 ^c	.009	.992	.001	.012	80.477	.001
	akpxmeanTIM	.033 ^c	.927	.355	.062	.017	58.821	.001
	BOR1xmeanUNG	.014 ^c	.370	.712	.025	.015	65.737	.002
	BOR1xmeanINS	-.117 ^c	-2.625	.009	-.172	.010	96.228	.002
	BOR1xmeanSTI	.005 ^c	.143	.887	.009	.014	69.475	.002
	BOR1xmeanTIM	-.140 ^c	-3.157	.002	-.206	.010	95.972	.002
	BOR2xmeanUNG	.015 ^c	.341	.733	.023	.011	90.564	.001
	BOR2xmeanINS	.001 ^c	.039	.969	.003	.020	50.451	.002
	BOR2xmeanSTI	.036 ^c	.748	.455	.050	.009	110.244	.001
	BOR2xmeanTIM	-.001 ^c	-.027	.979	-.002	.020	50.839	.002
	SAOxmeanUNG	-.002 ^c	-.041	.967	-.003	.011	88.876	.001
	SAOxmeanINS	.024 ^c	.644	.520	.043	.016	62.883	.001
	SAOxmeanSTI	.010 ^c	.213	.832	.014	.010	96.619	.001
	SAOxmeanTIM	.029 ^c	.824	.411	.055	.017	59.752	.002
	OTTxmeanUNG	-.010 ^c	-.269	.788	-.018	.015	67.575	.001
	OTTxmeanINS	.031 ^c	.816	.415	.054	.015	68.139	.001
	OTTxmeanSTI	-.001 ^c	-.030	.976	-.002	.014	71.018	.001
	OTTxmeanTIM	.033 ^c	.897	.371	.060	.016	62.266	.002
	TPPxmeanUNG	-.010 ^c	-.258	.796	-.017	.013	76.711	.001
	TPPxmeanINS	.031 ^c	.837	.404	.056	.016	63.718	.001
	TPPxmeanSTI	-.001 ^c	-.033	.973	-.002	.012	84.268	.001
	TPPxmeanTIM	.035 ^c	.995	.321	.066	.017	59.275	.002
	KPDxmeanUNG	-.009 ^c	-.243	.808	-.016	.015	68.158	.001
	KPDxmeanINS	.029 ^c	.777	.438	.052	.015	65.941	.001
	KPDxmeanSTI	-.002 ^c	-.048	.962	-.003	.014	71.708	.001
	KPDxmeanTIM	.029 ^c	.814	.416	.054	.016	60.660	.002

	PTMxmeanUNG	-.011 ^c	-.269	.788	-.018	.013	77.743	.001
	PTMxmeanINS	.031 ^c	.840	.402	.056	.016	63.753	.001
	PTMxmeanSTI	-.001 ^c	-.017	.987	-.001	.012	85.143	.001
	PTMxmeanTIM	.036 ^c	1.002	.317	.067	.017	59.229	.002
	ABPxmeanUNG	-.010 ^c	-.257	.798	-.017	.014	70.065	.001
	ABPxmeanINS	.032 ^c	.867	.387	.058	.015	65.870	.001
	ABPxmeanSTI	.000 ^c	.009	.993	.001	.014	73.106	.001
	ABPxmeanTIM	.032 ^c	.902	.368	.060	.016	60.690	.002
	PSMxmeanUNG	.006 ^c	.135	.893	.009	.009	106.678	.001
	PSMxmeanINS	.020 ^c	.549	.584	.036	.015	65.009	.002
	PSMxmeanSTI	.021 ^c	.422	.674	.028	.009	113.877	.001
	PSMxmeanTIM	.024 ^c	.665	.507	.044	.016	61.046	.002
	PGMxmeanUNG	.026 ^c	.708	.480	.047	.016	62.255	.002
	PGMxmeanINS	-.154 ^c	-3.529	.001	-.229	.011	93.977	.002
	PGMxmeanSTI	.019 ^c	.519	.605	.034	.015	65.844	.002
	PGMxmeanTIM	-.177 ^c	-4.106	.000	-.263	.011	93.830	.002
	RPPxmeanUNG	.000 ^c	-.002	.998	.000	.013	79.145	.001
	RPPxmeanINS	.024 ^c	.628	.531	.042	.015	68.227	.002
	RPPxmeanSTI	.010 ^c	.239	.811	.016	.012	82.927	.001
	RPPxmeanTIM	.025 ^c	.687	.493	.046	.016	63.057	.002
3	akpxmeanUNG	.523 ^d	.562	.575	.039	2.030E-05	49257.883	2.030E-05
	akpxmeanINS	.542 ^d	.857	.393	.060	4.385E-05	22806.414	4.385E-05
	akpxmeanSTI	2.114 ^d	1.824	.070	.126	1.291E-05	77432.093	1.291E-05
	BOR1xmeanTIM	.407 ^d	.674	.501	.047	4.821E-05	20743.051	4.821E-05
	SAOxmeanSTI	-.748 ^d	-.839	.402	-.059	2.212E-05	45209.246	2.212E-05
	SAOxmeanTIM	.997 ^d	1.872	.063	.130	6.102E-05	16388.900	6.102E-05
	OTTxmeanINS	.192 ^d	.350	.727	.024	5.824E-05	17169.486	5.824E-05
	OTTxmeanSTI	.523 ^d	.536	.593	.037	1.849E-05	54090.480	1.849E-05
	TPPxmeanUNG	.561 ^d	.267	.790	.019	3.970E-06	#####	3.970E-06
	TPPxmeanSTI	.115 ^d	.189	.850	.013	4.800E-05	20833.645	4.800E-05
	TPPxmeanTIM	.464 ^d	1.067	.287	.074	9.275E-05	10781.432	8.648E-05
	KPDxmeanUNG	1.103 ^d	1.075	.284	.075	1.663E-05	60140.345	1.564E-05
	KPDxmeanSTI	-.455 ^d	-.387	.699	-.027	1.275E-05	78426.555	1.275E-05
	KPDxmeanTIM	1.062 ^d	-1.918	.057	-.133	5.646E-05	17713.121	5.646E-05
	PTMxmeanINS	-.270 ^d	-.459	.647	-.032	5.095E-05	19627.734	4.737E-05
	PTMxmeanSTI	.267 ^d	.476	.635	.033	5.585E-05	17903.650	5.585E-05
	PTMxmeanTIM	.173 ^d	.478	.633	.033	.000	7469.628	8.345E-05

ABPxmeanUNG	.696 ^d	.683	.495	.048	1.692E-05	59098.166	1.681E-05
ABPxmeanSTI	1.232 ^d	1.621	.106	.113	3.011E-05	33209.651	3.011E-05
ABPxmeanTIM	-.917 ^d	-1.670	.096	-.116	5.758E-05	17366.933	5.758E-05
PSMxmeanSTI	1.316 ^d	-1.376	.170	-.096	1.909E-05	52389.554	1.909E-05
PSMxmeanTIM	1.153 ^d	1.920	.056	.133	4.800E-05	20831.818	4.800E-05
PGMxmeanUNG	.151 ^d	.191	.849	.013	2.807E-05	35627.017	2.807E-05
PGMxmeanINS	1.367 ^d	-2.043	.042	-.141	3.853E-05	25954.095	3.853E-05
RPPxmeanUNG	2.161 ^d	1.747	.082	.121	1.134E-05	88170.053	1.134E-05
RPPxmeanINS	.006 ^d	.011	.991	.001	6.295E-05	15885.930	6.295E-05
RPPxmeanTIM	-.375 ^d	-.833	.406	-.058	8.658E-05	11550.022	8.514E-05

a. Dependent Variable: PREST

b. Predictors in the Model: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp

c. Predictors in the Model: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanINS, meanTIM, meanSTI, meanUNG

d. Predictors in the Model: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanINS, meanTIM, meanSTI, meanUNG, BOR2xmeanINS, OTTxmeanUNG, akpxmeanTIM, PGMxmeanTIM, BOR2xmeanUNG, TPPxmeanINS, BOR1xmeanSTI, BOR2xmeanSTI, BOR2xmeanTIM, SAOxmeanINS, BOR1xmeanINS, ABPxmeanINS, SAOxmeanUNG, BOR1xmeanUNG, PSMxmeanINS, OTTxmeanTIM, PTMxmeanUNG, RPPxmeanSTI, KPDxmeanINS, PGMxmeanSTI, PSMxmeanUNG

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.997 ^a	.994	.993	.04238	.994	2958.807	12	231	.000
2	.998 ^b	.996	.996	.03367	.002	135.880	1	230	.000
3	.998 ^c	.996	.996	.03355	.000	1.097	18	212	.357

a. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp

b. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanGEN

c. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanGEN, BOR2xmeanGEN, KPDxmeanTIF, akpxmeanGEN, BOR1xmeanGEN, BOR2xmeanSIF, PGNxmeanSIF, TPPxmeanGEN, SAOxmeanGEN, BOR1xmeanTIF, PSMxmeanTIF, RPPxmeanGEN, PGMxmeanGEN, PSMxmeanGEN, TPPxmeanSIF, SAOxmeanSIF, OTTxmeanGEN, ABPxmeanGEN, BOR2xmeanTIF

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63.763	12	5.314	2958.807	.000 ^b
	Residual	.415	231	.002		
	Total	64.178	243			
2	Regression	63.917	13	4.917	4336.396	.000 ^c
	Residual	.261	230	.001		
	Total	64.178	243			
3	Regression	63.940	31	2.063	1832.896	.000 ^d

Residual	.239	212	.001		
Total	64.178	243			

a. Dependent Variable: PREST

b. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp

c. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanGEN

d. Predictors: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanGEN, BOR2xmeanGEN, KPDxmeanTIF, akpxmeanGEN, BOR1xmeanGEN, BOR2xmeanSIF, PGNxmeanSIF, TPPxmeanGEN, SAOxmeanGEN, BOR1xmeanTIF, PSMxmeanTIF, RPPxmeanGEN, PGMxmeanGEN, PSMxmeanGEN, TPPxmeanSIF, SAOxmeanSIF, OTTxmeanGEN, ABPxmeanGEN, BOR2xmeanTIF

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.014	.023		.629	.530		
meanakp	.682	.040	1.003	17.005	.000	.008	124.415
BOR1	.698	.018	.904	37.940	.000	.049	20.274
BOR2	.007	.011	.010	.639	.524	.104	9.641
SAO	-.030	.023	-.041	-1.309	.192	.028	35.904
meanott	-.021	.029	-.031	-.735	.463	.016	63.494
meantpp	.035	.040	.049	.864	.388	.009	113.371
meankpd	-.034	.038	-.049	-.899	.370	.009	108.232
meanptm	.001	.039	.001	.022	.982	.009	108.407
meanabp	-.319	.031	-.478	-10.299	.000	.013	76.931
PSM	-.010	.032	-.013	-.310	.757	.017	59.326
PGN	-.034	.018	-.046	-1.917	.057	.049	20.359
RPP	.022	.034	.031	.658	.511	.013	77.868
2 (Constant)	-.002	.018		-.107	.915		
meanakp	.687	.032	1.011	21.570	.000	.008	124.442
BOR1	.821	.018	1.063	45.529	.000	.032	30.862
BOR2	.008	.009	.012	.897	.371	.104	9.641
SAO	-.023	.019	-.031	-1.245	.214	.028	35.946
meanott	-.026	.023	-.037	-1.119	.264	.016	63.512
meantpp	.031	.032	.044	.980	.328	.009	113.381
meankpd	-.018	.030	-.026	-.590	.556	.009	108.465
meanptm	-.008	.031	-.011	-.246	.806	.009	108.467
meanabp	-.325	.025	-.488	-13.230	.000	.013	76.973
PSM	-.022	.025	-.028	-.853	.394	.017	59.420
PGN	.026	.015	.034	1.690	.092	.043	23.013
RPP	.025	.027	.034	.912	.363	.013	77.872
meanGEN	-.176	.015	-.243	-11.657	.000	.041	24.596
3 (Constant)	-.068	.111		-.611	.542		
meanakp	.892	.209	1.312	4.264	.000	.000	5395.083

BOR1	.726	.144	.941	5.056	.000	.001	1973.538
BOR2	.069	.068	.102	1.016	.311	.002	573.024
SAO	.138	.178	.188	.779	.437	.000	3338.124
meanott	-.580	.243	-.844	-2.387	.018	.000	7122.180
meantpp	.130	.155	.182	.842	.401	.000	2653.826
meankpd	.395	.196	.578	2.015	.045	.000	4698.733
meanptm	-.031	.033	-.044	-.956	.340	.008	123.428
meanabp	-.344	.176	-.516	-1.949	.053	.000	3990.029
PSM	-.138	.197	-.177	-.701	.484	.000	3632.750
PGN	.237	.145	.316	1.634	.104	.000	2129.117
RPP	-.156	.162	-.215	-.966	.335	.000	2822.135
meanGEN	-.295	.094	-.408	-3.152	.002	.001	953.831
akpxmeanGEN	-.049	.052	-.390	-.940	.348	.000	9832.187
BOR1xmeanGEN	.048	.026	.468	1.845	.066	.000	3665.827
BOR1xmeanTIF	-.029	.025	-.229	-1.178	.240	.000	2153.132
BOR2xmeanGEN	.000	.013	.003	.029	.977	.002	642.111
BOR2xmeanTIF	.064	.037	.622	1.711	.089	.000	7534.048
BOR2xmeanSIF	-.078	.033	-.762	-2.350	.020	.000	6001.976
SAOxmeanGEN	-.045	.029	-.342	-1.534	.127	.000	2827.961
SAOxmeanSIF	.003	.031	.034	.110	.912	.000	5487.142
OTTxmeanGEN	.058	.042	.461	1.392	.166	.000	6252.419
TPPxmeanGEN	.021	.021	.161	.995	.321	.001	1501.524
TPPxmeanSIF	-.039	.031	-.397	-1.279	.202	.000	5496.990
KPDxmeanTIF	.015	.025	.163	.615	.539	.000	4022.350
ABPxmeanGEN	.002	.044	.015	.041	.967	.000	7192.135
PSMxmeanGEN	.001	.040	.010	.036	.971	.000	4861.669
PSMxmeanTIF	.027	.034	.263	.799	.425	.000	6159.802
PGMxmeanGEN	-.049	.026	-.487	-1.908	.058	.000	3710.707
PGNxmeanSIF	-.001	.023	-.008	-.046	.963	.001	1854.083
RPPxmeanGEN	.045	.040	.345	1.109	.268	.000	5510.260

a. Dependent Variable: PREST

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 meanGEN	-.243 ^b	-11.657	.000	-.609	.041	24.596	.008

meanTIF	. ^b				0.000		0.000
meanSIF	. ^b				0.000		0.000
akpxmeanGEN	-.185 ^b	-7.286	.000	-.433	.035	28.357	.007
AKPxmeanTIF	-.022 ^b	-.523	.602	-.034	.015	65.677	.006
AKPxmeanSIF	-.022 ^b	-.499	.618	-.033	.015	66.217	.006
BOR1xmeanGEN	-.234 ^b	-8.712	.000	-.498	.029	34.025	.008
BOR1xmeanTIF	.002 ^b	.041	.967	.003	.015	67.483	.008
BOR1xmeanSIF	.002 ^b	.046	.963	.003	.015	65.669	.007
BOR2xmeanGEN	-.176 ^b	-7.215	.000	-.430	.038	26.077	.008
BOR2xmeanTIF	-.032 ^b	-.663	.508	-.044	.012	85.099	.008
BOR2xmeanSIF	-.042 ^b	-.885	.377	-.058	.012	80.849	.007
SAOxmeanGEN	-.189 ^b	-7.644	.000	-.450	.037	27.151	.008
SAOxmeanTIF	-.022 ^b	-.463	.644	-.030	.013	78.599	.008
SAOxmeanSIF	-.025 ^b	-.540	.590	-.036	.013	78.462	.008
OTTxmeanGEN	-.189 ^b	-7.380	.000	-.438	.035	28.878	.008
OTTxmeanTIF	-.021 ^b	-.518	.605	-.034	.017	58.572	.007
OTTxmeanSIF	-.021 ^b	-.529	.597	-.035	.017	58.582	.008
TPPxmeanGEN	-.183 ^b	-7.223	.000	-.430	.036	27.987	.008
TPPxmeanTIF	-.023 ^b	-.521	.603	-.034	.015	67.423	.007
TPPxmeanSIF	-.024 ^b	-.560	.576	-.037	.015	67.608	.007
KPDxmeanGEN	-.186 ^b	-7.301	.000	-.434	.035	28.343	.008
KPDxmeanTIF	-.021 ^b	-.529	.597	-.035	.017	58.582	.008
KPDxmeanSIF	-.020 ^b	-.491	.624	-.032	.017	59.387	.005
PTMxmeanGEN	-.185 ^b	-7.290	.000	-.433	.035	28.266	.008
PTMxmeanTIF	-.022 ^b	-.504	.615	-.033	.015	68.210	.008
PTMxmeanSIF	-.023 ^b	-.534	.594	-.035	.015	68.421	.008
ABPxmeanGEN	-.188 ^b	-7.287	.000	-.433	.034	29.040	.008
ABPxmeanTIF	-.020 ^b	-.495	.621	-.033	.017	59.672	.008
ABPxmeanSIF	-.020 ^b	-.486	.627	-.032	.017	60.399	.008
PSMxmeanGEN	-.189 ^b	-7.784	.000	-.457	.038	26.540	.008
PSMxmeanTIF	-.025 ^b	-.490	.625	-.032	.011	93.717	.008
PSMxmeanSIF	-.031 ^b	-.608	.544	-.040	.011	93.221	.007
PGMxmeanGEN	-.236 ^b	-9.030	.000	-.512	.030	33.060	.008
PGNxmeanTIF	.021 ^b	.502	.616	.033	.016	63.927	.008
PGNxmeanSIF	.022 ^b	.523	.602	.034	.016	62.112	.007
RPPxmeanGEN	-.188 ^b	-7.583	.000	-.447	.036	27.462	.008
RPPxmeanTIF	-.018 ^b	-.419	.676	-.028	.015	67.773	.008

	RPPxmeanSIF	-.020 ^b	-.448	.654	-.030	.015	68.377	.008
2	meanTIF	. ^c				0.000		0.000
	meanSIF	. ^c				0.000		0.000
	akpxmeanGEN	.001 ^c	.017	.987	.001	.017	57.451	.007
	AKPxmeanTIF	-.039 ^c	-1.152	.251	-.076	.015	65.793	.006
	AKPxmeanSIF	-.039 ^c	-1.132	.259	-.075	.015	66.340	.006
	BOR1xmeanGEN	-.007 ^c	-.172	.864	-.011	.010	98.319	.008
	BOR1xmeanTIF	-.007 ^c	-.193	.847	-.013	.015	67.513	.008
	BOR1xmeanSIF	-.005 ^c	-.142	.887	-.009	.015	65.688	.007
	BOR2xmeanGEN	-.006 ^c	-.213	.832	-.014	.020	50.009	.008
	BOR2xmeanTIF	-.042 ^c	-1.081	.281	-.071	.012	85.136	.008
	BOR2xmeanSIF	-.048 ^c	-1.271	.205	-.084	.012	80.864	.007
	SAOxmeanGEN	-.006 ^c	-.188	.851	-.012	.017	57.675	.008
	SAOxmeanTIF	-.042 ^c	-1.117	.265	-.074	.013	78.763	.008
	SAOxmeanSIF	-.043 ^c	-1.160	.247	-.076	.013	78.594	.008
	OTTxmeanGEN	.003 ^c	.083	.934	.006	.017	60.499	.008
	OTTxmeanTIF	-.037 ^c	-1.139	.256	-.075	.017	58.673	.007
	OTTxmeanSIF	-.036 ^c	-1.133	.258	-.075	.017	58.675	.008
	TPPxmeanGEN	.007 ^c	.221	.825	.015	.017	57.906	.007
	TPPxmeanTIF	-.046 ^c	-1.335	.183	-.088	.015	67.649	.007
	TPPxmeanSIF	-.047 ^c	-1.375	.171	-.090	.015	67.829	.007
	KPDxmeanGEN	.005 ^c	.157	.875	.010	.017	59.059	.007
	KPDxmeanTIF	-.036 ^c	-1.133	.258	-.075	.017	58.675	.008
	KPDxmeanSIF	-.035 ^c	-1.085	.279	-.072	.017	59.482	.005
	PTMxmeanGEN	.003 ^c	.096	.923	.006	.017	58.120	.007
	PTMxmeanTIF	-.045 ^c	-1.302	.194	-.086	.015	68.431	.008
	PTMxmeanSIF	-.047 ^c	-1.357	.176	-.089	.015	68.653	.008
	ABPxmeanGEN	.002 ^c	.054	.957	.004	.017	59.219	.008
	ABPxmeanTIF	-.035 ^c	-1.085	.279	-.071	.017	59.764	.008
	ABPxmeanSIF	-.035 ^c	-1.076	.283	-.071	.017	60.494	.008
	PSMxmeanGEN	-.002 ^c	-.060	.952	-.004	.017	59.811	.008
	PSMxmeanTIF	-.051 ^c	-1.257	.210	-.083	.011	93.997	.008
	PSMxmeanSIF	-.054 ^c	-1.322	.187	-.087	.011	93.431	.007
	PGMxmeanGEN	-.020 ^c	-.477	.634	-.032	.010	98.833	.008
	PGNxmeanTIF	.002 ^c	.067	.947	.004	.016	64.078	.008
	PGNxmeanSIF	.002 ^c	.071	.943	.005	.016	62.270	.007
	RPPxmeanGEN	.005 ^c	.142	.887	.009	.016	61.115	.008

	RPPxmeanTIF	-.038 ^c	-1.102	.272	-.073	.015	67.936	.008
	RPPxmeanSIF	-.038 ^c	-1.093	.276	-.072	.015	68.516	.008
3	meanTIF	. ^d				0.000		0.000
	meanSIF	. ^d				0.000		0.000
	AKPxmeanTIF	.117 ^d	.134	.894	.009	2.315E-05	43196.122	2.315E-05
	AKPxmeanSIF	1.043 ^d	1.225	.222	.084	2.414E-05	41418.208	2.414E-05
	BOR1xmeanSIF	-.242 ^d	-.553	.581	-.038	9.156E-05	10921.206	9.156E-05
	SAOxmeanTIF	-.391 ^d	-.365	.716	-.025	1.531E-05	65324.729	1.531E-05
	OTTxmeanTIF	-.579 ^d	-.701	.484	-.048	2.584E-05	38696.264	2.382E-05
	OTTxmeanSIF	. ^d				0.000		0.000
	TPPxmeanTIF	.195 ^d	.207	.836	.014	2.002E-05	49952.326	1.953E-05
	KPDxmeanGEN	-.042 ^d	-.088	.930	-.006	7.711E-05	12968.127	7.711E-05
	KPDxmeanSIF	2.728 ^d	2.021	.045	.138	9.491E-06	#####	9.491E-06
	PTMxmeanGEN	1.114 ^d	-1.734	.084	-.119	4.206E-05	23774.471	4.206E-05
	PTMxmeanTIF	.616 ^d	.736	.462	.051	2.513E-05	39799.664	2.403E-05
	PTMxmeanSIF	2.598 ^d	1.348	.179	.092	4.699E-06	#####	4.699E-06
	ABPxmeanTIF	1.302 ^d	1.154	.250	.079	1.375E-05	72727.212	1.375E-05
	ABPxmeanSIF	2.257 ^d	1.929	.055	.132	1.264E-05	79116.892	1.264E-05
	PSMxmeanSIF	1.118 ^d	1.015	.311	.070	1.447E-05	69117.334	1.447E-05
	PGNxmeanTIF	.330 ^d	.776	.439	.053	9.740E-05	10267.251	9.740E-05
	RPPxmeanTIF	.424 ^d	.697	.486	.048	4.762E-05	20998.561	4.762E-05
	RPPxmeanSIF	.865 ^d	1.486	.139	.102	5.152E-05	19409.144	5.152E-05

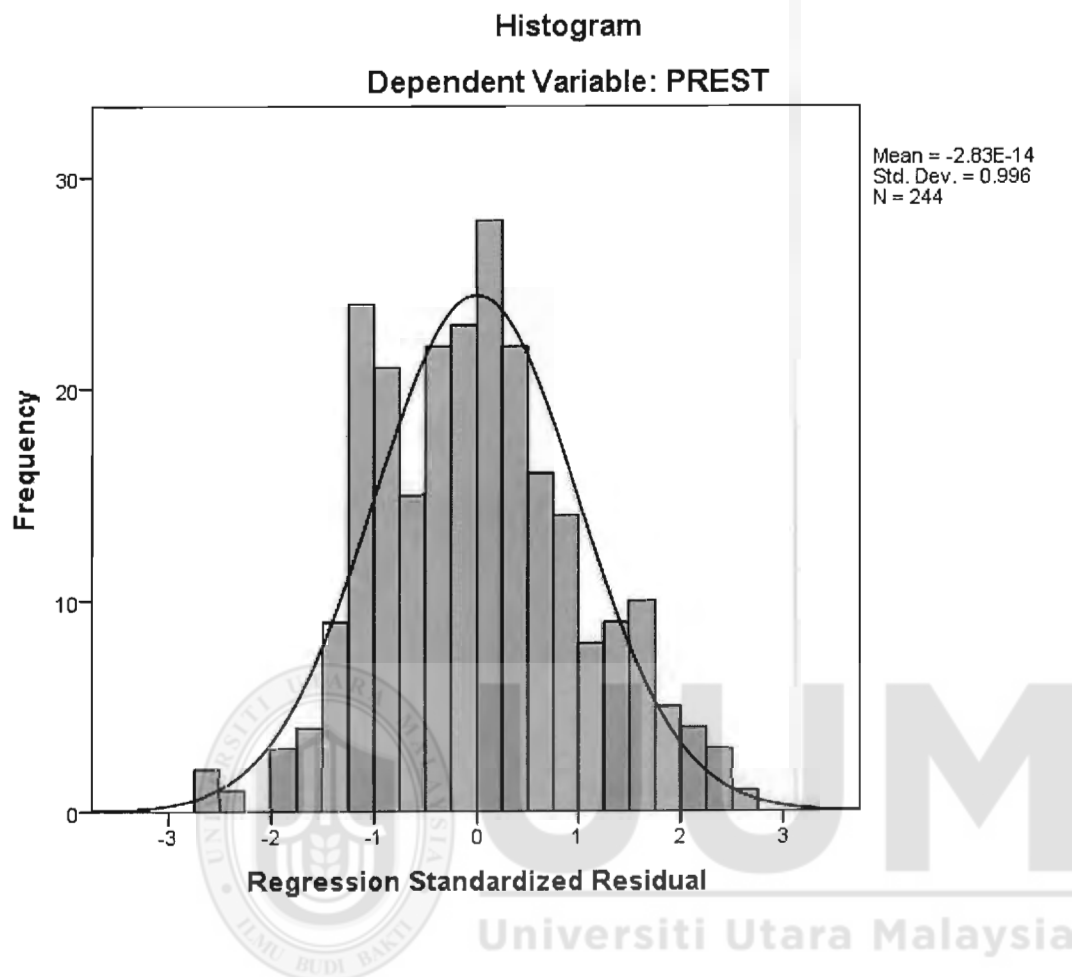
a. Dependent Variable: PREST

b. Predictors in the Model: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp

c. Predictors in the Model: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanGEN

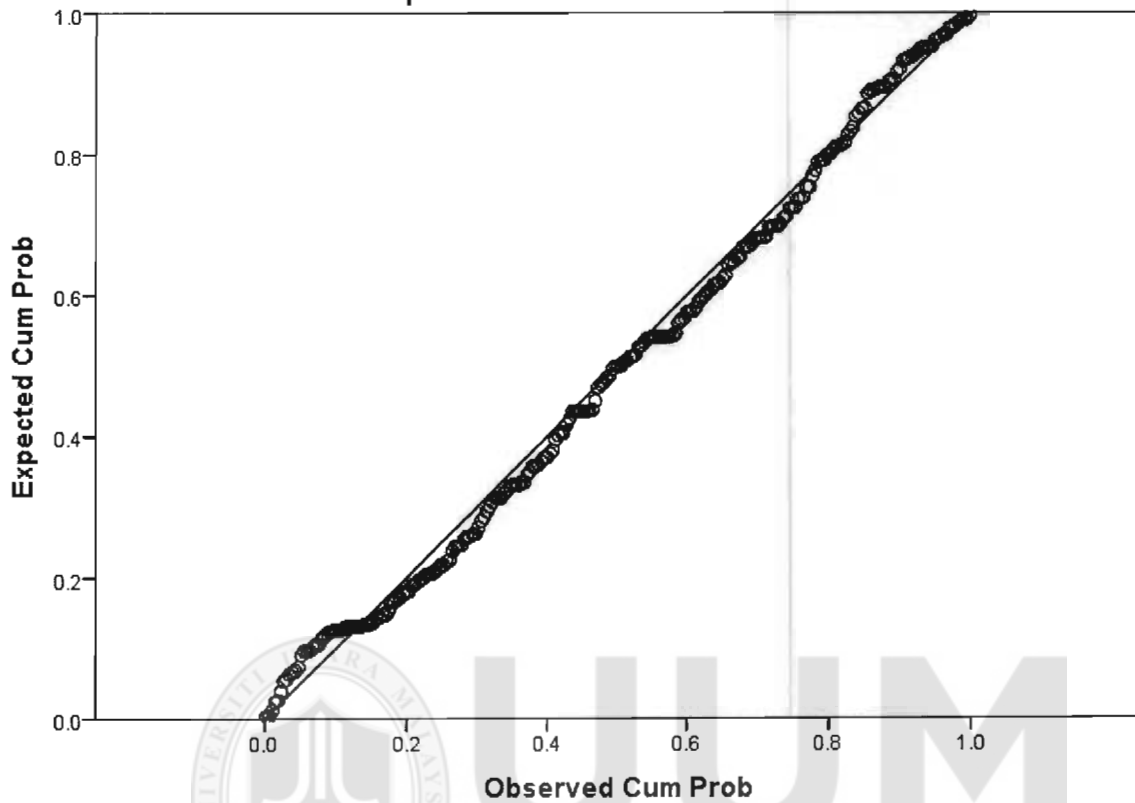
d. Predictors in the Model: (Constant), RPP, PGN, BOR2, meanptm, BOR1, meanabp, SAO, meanott, PSM, meankpd, meantpp, meanakp, meanGEN, BOR2xmeanGEN, KPDxmeanTIF, akpxmeanGEN, BOR1xmeanGEN, BOR2xmeanSIF, PGNxmeanSIF, TPPxmeanGEN, SAOxmeanGEN, BOR1xmeanTIF, PSMxmeanTIF, RPPxmeanGEN, PGMxmeanGEN, PSMxmeanGEN, TPPxmeanSIF, SAOxmeanSIF, OTTxmeanGEN, ABPxmeanGEN, BOR2xmeanTIF

MULTIVARIATE ASSUMPTION



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: PREST



Universiti Utara Malaysia

