

HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA. KAJIAN

KES: DI HOTEL OLIVER, DANOK, THAILAND.

AFNAN CHEDA-OH

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

MASTER PENGURUSAN KOMUNIKASI

MAC 2011

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA. KAJIAN
KES: DI HOTEL OLIVER, DANOK, THAILAND.**

**Disertasi Penyelidikan Ini Dikemukakan kepada Fakulti Komunikasi dan
Bahasa Moden (FKBM) Universiti Utara Malaysia Sebagai Memenuhi Syarat
Keperluan Ijazah Sarjana Pengurusan Komunikasi, Universiti Utara Malaysia.**

Oleh:

AFNAN CHEDA-OH

2011

DEKLARASI

Saya mengaku bahawa tesis ini tidak pernah dimajukan untuk mendapatkan ijazah-ijazah lain di Universiti Utara Malaysia atau institusi-institusi lain.

Saya juga mengaku bahawa tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli kecuali petikan dan sedutan yang telah dinyatakan sumbernya dalam tesis ini.

Afnan Cheda-Oh

S 804028

Fakulti Komunikasi dan Bahasa Moden

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok

Kedah Darul Aman.

Mac 2011

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan penghijrahan program Sarjana Sains Pengurusan (Komunikasi), Univesiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan samada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Fakulti Komunikasi dan Bahasa Moden. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama seklai tanpa kebenaran bertulis penyelidik. Penyertaan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang rujukan di baut ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini samada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan

Fakulti Komunikasi dan Bahasa Moden

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok

Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat gaya kepemimpinan penyelia dan hubungannya dengan kepuasan kerja di Daerah Danok, Thailand. Kajian ini khusus untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan penyelia berdasarkan pandangan pekerja dengan kepuasan kerja. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan data diperolehi daripada kaedah soal selidik yang menggunakan skala likert lima mata. Alat ukur "*LeaderBehavior Description Questionnaire*" (LBDQ) digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan penyelia dimensi berstruktur dan dimensi timbang rasa. Alat ukur kepuasan kerja digunakan untuk mengukur tahap kepuasan kerja berdasarkan gaya kepemimpinan penyelia dua dimensi tersebut. Sampel kajian terdiri daripada 37 orang pekerja dari Hotel Oliver, Danok, Thailand. Sampel kajian dipilih secara rawak. Data diproses melibatkan statistik deskriptif iaitu pengukuran frekuensi, skor min, sisihan piawai dan peratusan. Berdasarkan kajian didapati gaya kepemimpinan penyelia dalam kedua-dua dimensi iaitu dimensi berstruktur dan timbang rasa adalah rendah pada pandangan pekerja. Kebanyakan item dalam kedua-dua dimensi mempunyai min yang kurang dari 3.00. Ini menunjukkan penyelia di hotel Oliver yang dikaji kurang mengamalkan gaya kepemimpinan dalam kedua-dua dimensi gaya tersebut yang mengakibatkan tahap kepuasan bekerja adalah sederhana.

ABSTRACT

This study aims to look at the leadership style of supervisors and job satisfaction in the district Danok, Thailand. This study specifically to identify the leadership style of supervisors based on the views of workers' job satisfaction. This study used a survey method and data obtained from questionnaires using a five point Likert scale. Measuring instrument "Leader Behavior Description Questionnaire" (LBDQ) was used to measure the structural dimensions of leadership style of supervisors and the dimensions of the consideration. Measuring instrument used to measure job satisfaction levels of job satisfaction on the leadership style of supervisors of two dimensions. The sample consisted of 37 workers from the Hotel Oliver, Danok, Thailand. Samples were chosen randomly. Data processing involves the measurement of the frequency of descriptive statistics, mean, standard deviation and percentage. Based on available research the leadership style of supervisors in the two dimensions of structure and consideration dimensions are low in the eyes of employees. Most items in both dimensions are less than 3.00 min. This indicates that the supervisor at the hotel Oliver studied about the leadership style of the two dimensions of the force that resulted in a moderate level of job satisfaction.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Illahi kerana dengan limpah rahmat dan kurniaNya, kajian ini dapat disempurnakan mengikut jadual.

Sekalung penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Dr.Norhafezah Binti Yusof yang sedia membantu dan membimbing baik di dalam mahu pun di luar waktu kuliah. Tanpa kerjasama dan bantuan yang sepenuhnya diberikan, adalah mustahil kajian ini dapat disempurnakan.

Setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih dirakamkan kepada ibu bapa dan keluarga tercinta atas segala pengorbanan, pengertian, sokongan dan dorongan yang diberikan terutama di sepanjang laluan program ini.

Ucapan terima kasih juga dirakamkan kepada semua pensyarah yang telah mencurahkan ilmu di sepanjang tempoh pengajian ini, serta rakan-rakan yang telah memberi kerjasama dan penuh pengertian.

Setinggi ucapan terima kasih juga kepada pihak pengurusan Hotel Oliver, Danok, Thailand kerana memberi kebenaran kepada pengkaji untuk menjalankan kajian ini. Dan terima kasih kepada responden-responden yang memberikan kerjasama.

Semoga kerjasama dan bakti yang dicurahkan akan mendapat ganjaran dari Yang Maha Kuasa dan semoga Allah memberkati kehidupan kita semua di dunia dan akhirat.

Amin.

Sekian, salam hormat,

AFNAN CHEDA-OH

KANDUNGAN

	Muka Surat
DEKLARASI	iii
KEBENARAN MERUJUK TESIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii
BAB 1: PENDAHULUAN	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	2
1.2 Pernyataan Masalah	3
1.3 Persoalan Kajian	4
1.4 Objektif Kajian	5
1.5 Kepentingan Kajian	5
1.6 Skop Kajian	6
1.7 Definisi Istilah	6
1.7.1 Gaya	7
1.7.2 Kepimpinan	8
1.7.3 Kepuasan Kerja	9
1.7.3.1 Persekitaran Bekerja	10
1.7.3.2 Gaji	10
1.7.3.3 Peluang Kenaikan Pangkat	10

	1.7.3.4 Rakan Sekerja	10
	1.7.3.5 Penyelia	11
1.8	Pengorganisasian Kajian	11
1.9	Kesimpulan	12

BAB 2: ULASAN KARYA

2.0	Pengenalan	13
2.1	Gaya Kepimpinan	13
2.2	Teori Kepuasan Kerja	17
	2.2.1 Teori Dua Faktor Herzberg	18
	2.2.1.1 Faktor Heygein	18
	2.2.1.2 Faktor Motivator	18
2.3	Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Gaya Kepimpinan.	19
	2.3.1 Persekitaran Kerja	19
	2.3.2 Gaji	21
	2.3.3 Peluang Kenaikan Pangkat	21
	2.3.4 Penyeliaan	24
	2.3.5 Rakan Sekerja	25
2.4	Kerangka Teoritikal	25
2.5	Kesimpulan	30

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	31
3.1	Rekabentuk Kajian	31
3.2	Populasi	32
3.3	Sampel dan Kaedah Kajian	32
3.4	Instrumen Kajian	32
	3.4.1 Bahagian A: Demografi	33
	3.4.2 Bahagian B: Soal Selidik Gaya Kepimpinan (LBDQ)	33
	3.4.3 Bahagian C: Soal Selidik Kepuasan Bekerja	34
3.5	Kajian Rintis	34
3.6	Penganalisa Data	36
	3.6.1 Statistik Deskriptif	37
	3.6.1.1 Cara Permarkahan Bahagian B	37
	3.6.1.2 Cara Permarkahan Bahagian C	39
3.7	Kesimpulan	39

BAB 4:	DAPATAN KAJIAN	
4.0	Pengenalan	41
4.1	Taburan Data Demografi	41
4.1.1	Jantina	42
4.1.2	Bangsa	42
4.1.3	Umur	43
4.1.4	Pendidikan	43
4.1.5	Gaji	43
4.1.6	Jam Bekerja	44
4.1.7	Lama Bekerja	44
4.2	Analisis Gaya Kepimpinan	45
4.2.1	Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pandangan Pekerja (Dimensi struktur)	45
4.2.2	Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pandangan Pekerja (Dimensi timbang rasa)	48
4.3	Taburan Data Kepuasan Kerja	51
4.3.1	Persekitaran Pekerjaan	52
4.3.2	Peluang Kenaikan Pangkat	53
4.3.3	Gaji	54
4.3.4	Penyeliaan	55
4.3.5	Rakan sekerja	60
4.4	Tahap Gaya Kepimpinan	63
4.5	Tahap Kepuasan Bekerja	63
4.6	Tahap Gaya Kepimpinan Berstruktur Dan Bertimbang rasa	63
4.7	Keutamaan Faktor-Faktor Kepuasan Bekerja	64
4.8	Kesimpulan	65
BAB 5:	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
5.0	Pendahuluan	66
5.1	Ringkasan Kajian	66
5.2	Keputusan dan implikasi kajian	67
5.4	Menjawab Persoalan Kajian	69
5.5	Cadangan Kajian	71
5.6	Kesimpulan	72
RUJUKAN		73
LAMPIRAN		

SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk	Muka Surat
Jadual 3.1:	Jadual Spesifikasi Instrumen	33
Jadual 3.2:	Nilai Alpha Cronbach Soal Selidik LBDQ dan Kepuasan Pekerjaan.	36
Jadual 3.3:	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian B (LBDQ)	38
Jadual 3.4:	Cara Pemarkahan Gaya Kepimpinan	38
Jadual 3.5:	Jumlah Skor Untuk Penentuan Tahap Dimensi Gaya Kepimpinan	39
Jadual 4.1:	Taburan Responden Mengikut Jantina	42
Jadual 4.2:	Taburan Responden Mengikut Bangsa	42
Jadual 4.3:	Taburan Responden Mengikut Umur	42
Jadual 4.4:	Taburan Responden Mengikut Pendidikan	43
Jadual 4.5:	Taburan Responden Mengikut Gaji	44
Jadual 4.6:	Taburan Responden Mengikut Jam Bekerja	44
Jadual 4.7:	Taburan Responden Mengikut Lama Bekerja	45
Jadual 4.8:	Analisis Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pandangan Pekerja (Dimensi struktur)	45
Jadual 4.9:	Analisis Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pandangan Pekerja (Dimensi timbang rasa)	48
Jadual 4.10:	Taburan Persekitaran Pekerjaan	52
Jadual 4.11:	Taburan Peluang Kenaikan Pangkat	54
Jadual 4.12:	Taburan Gaji	54
Jadual 4.13:	Taburan Penyeliaan	56

Jadual 4.14:	Taburan Rakan Sekerja	61
Jadual 4.15:	Tahap Gaya Kepimpinan	63
Jadual 4.16:	Tahap Kepuasan Bekerja	63
Jadual 4.17:	Tahap Tahap Gaya Kepimpinan Berstruktur Dan Bertimbang rasa	64
Jadual 4.18:	Faktor-faktor Kepuasan Bekerja Mengikut Keutamaan	64

SENARAI RAJAH

Rajah	Tajuk	Muka Surat
Rajah 2.1:	Kerangka Teoritikal Kajian Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Kepuasan Kerja. Kajian Kes: Hotel Oliver (Danok, Thailand).	26
Rajah 2.2:	Dua Dimensi Gaya Kepimpinan Ohio State Yang Menghasilkan Sukuan gaya Kepimpinan	27

SENARAI LAMPIRAN

	Lampiran
Surat Permohonan Menjalankan Kajian	A
Borang Soal Selidik	B
Dapatan Ujian SPSS	C

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Kepimpinan bukanlah satu isu baru yang seringkali diperbahaskan. Namun adakah disedari bahawa selama hari ini kehidupan kita lebih kepada memimpin atau dipimpin? Kepimpinan adalah satu konsep yang sangat *intangibile*. Namun hasil usahanya akan menghasilkan keputusan yang dapat diukur. Kesan daripada corak kepimpinan yang berkesan akan jelas kelihatan pada prestasi organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin.

Secara umumnya, kepimpinan yang berkesan lahir, berkembang serta dapat ditambahbaik dari semasa ke semasa. Pengertian kepimpinan amat luas, bergantung kepada kepelbagaian bidang dan perspektif. 'Kepimpinan' berasal dari perkataan asas iaitu 'pimpin', yang membawa erti 'tunjuk', 'pandu' atau menuju kesesuatu tempat. Oleh itu, untuk memimpin, pemimpin itu memerlukan entiti yang dipimpinnya.

Dapat dilihat secara umumnya disini bahawa kepimpinan itu adalah kebolehan dan kemampuan seorang pemimpin itu menggerak, mendorong dan mempengaruhi entiti yang dipimpinnya agar bersedia melaksanakan tindakan mencapai halatuju serta wawasan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Organisasi yang cemerlang dan cekap pentadbirannya memerlukan kerjasama yang mantap dari semua ahli termasuklah ketua dan subordinat dalam satu-satu organisasi. Hubungan yang harmoni dan saling bertukar-tukar fikiran mampu menjana satu idea yang bersifat kolektif untuk mencari penyelesaian di dalam sesuatu tugas yang dilaksanakan.

Namun sejauhmanakah gaya kepimpinan itu sendiri dapat memberi kepuasan di kalangan pekerjanya. Dikatakan kejayaan sesebuah organisasi itu bergantung kepada gaya kepimpinan yang ada di kalangan pengurus sesebuah organisasi. Ini kerana kesediaan dan komitmen orang yang dipimpin dalam organisasi amat bergantung kepada kemampuan pemimpin itu mempengaruhi dan meyakinkan mereka dalam membuat sesuatu tindakan.

1.1 Latar Belakang Kajian

Seseorang pemimpin dikatakan mempunyai ciri kepimpinan yang baik sekiranya beliau mempunyai misi dan visi yang jelas ke arah pencapaian matlamat peningkatan kualiti serta produktiviti organisasi. Namun pemimpin sebagai manusia tidak terlepas dari keterbatasan, kekurangan dan kelemahan. Di dalam kehidupan kita sebagai manusia memerlukan orang lain untuk dipimpin atau memimpin.

Dalam kontek bidang perhotelan sebagai seorang penyelia, komunikasi dengan pekerja bawahannya perlu jelas dan berkesan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Bidang perhotelan dilihat sebagai bidang yang penuh dengan disiplin, karisma, gaya dan perkhidmatan yang ditawarkan perlulah menarik dan selesa. Disebabkan bidang perhotelan mempunyai gaya kepimpinan tersendiri, pengkaji telah memilih Hotel Oliver, di Daerah Danok, Thailand sebagai kawasan kajian. Sememangnya kita mengetahui bahawa Thailand terkenal dengan jolokan “syurga dunia”.

Pelbagai bentuk tarikan terdapat di Thailand seperti pelancongan, hiburan, perniagaan dan budayanya sendiri. Bidang perhotelan pesat berkembang bagaikan cendawan tumbuh selepas hujan. Tidak kira kos sewaan hotel dari yang murah sewanya sehinggalah hotel bertaraf lima bintang. Lokasi Danok yang berhampiran

dengan sempadan Thailand/Malaysia telah menarik ramai pengunjung. Walaupun terdapat krisis ekonomi dan keselamatan, pengunjung masih menjadikan daerah-daerah di Thailand sebagai destinasi percutian secara individu, keluarga mahupun organisasi. Kepesatan bidang perhotelan ini menarik minat pengkaji untuk melihat gaya kepimpinan yang digunakan oleh pihak pengurusan hotel dan adakah gaya kepimpinan ini dapat memberikan kepuasan bekerja di kalangan pekerjanya.

1.2 Penyataan Masalah

Kepimpinan merupakan perkara utama dalam pengurusan komunikasi selama beberapa tahun kebelakangan ini. Perubahan-perubahan yang pantas di dalam urusan perniagaan, teknologi dan sosial, memerlukan perkembangan tenaga kerja mahir terutama di dalam mencari kepimpinan yang berkesan. Perkembangan pesat tenaga kerja mahir telah membentuk program perkembangan di dalam bidang kepimpinan yang menjadi fokus utama sesebuah organisasi perniagaan mahupun kerajaan.

Seseorang pemimpin yang bertanggungjawab, dapat menstrukturkan keadaan, mengawal tingkahlaku kumpulan, dan boleh menjadi juru cakap kepada kumpulan pekerjanya serta dapat memainkan peranan sebagai penggerak pembangunan dan kemajuan negara. Seorang pemimpin dikatakan berkesan jika kepimpinannya menggunakan pendekatan-pendekatan yang tepat dan sesuai dalam menangani orang-orang bawahannya. Kepimpinan melibatkan keupayaan dan kekuatan untuk meyakinkan orang lain bekerja keras ke arah mencapai matlamat melalui kebolehan dan kemahiran untuk pengikut mencapai matlamat bersama. Ini kerana pengikut menentukan sama ada seseorang pemimpin itu diterima atau sebaliknya.

Bidang perhotelan merupakan satu bidang yang memerlukan pelaksanaan tugas yang lebih mencabar dengan memikul tanggungjawab yang lebih berat setiap

masa. Penyelia merupakan golongan pegawai yang amat penting dalam sesebuah organisasi. Mereka adalah penggerak, perancangan utama dan berfungsi sebagai tulang belakang bagi operasi organisasi dan mereka juga adalah penghubung di antara para pekerja dengan pihak pengurusan.

Dalam kehidupan ini kita kadangkala memimpin dan tidak terlepas juga sebagai sebahagian daripada orang yang dipimpin. Perbezaannya hanyalah pada situasi seseorang itu berada sama ada sesama rakan sekerja, di rumah mahupun dalam organisasi. Dengan demikian, terbitlah pernyataan bahawa setiap orang adalah pemimpin dan bertanggungjawab ke atas orang yang dipimpinnya itu. Persoalannya sejauhmanakah hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja pekerja-pekerja di Hotel Oliver, Danok dapat menunjukkan peranan sebenar seorang penyelia. Apakah yang dikatakan dengan gaya kepimpinan yang berkesan? Ini kerana kejayaan para penyelia bergantung kepada peranan dan fungsi mereka dalam usaha menstruktur dan bertimbang rasa dengan pekerja-pekerja membawa kejayaan kepada organisasi secara keseluruhan.

1.3 Persoalan Kajian

Bagi tujuan melaksanakan kajian hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja dikalangan pekerja Hotel Oliver, Danok (Thailand) beberapa persoalan utama kajian diutarakan seperti berikut:

- a) Apakah tahap gaya kepimpinan yang digunakan oleh penyelia Hotel Oliver?
- b) Apakah tahap kepuasan bekerja di kalangan pekerja Hotel Oliver?
- c) Apakah tahap gaya kepimpinan berstruktur dan bertimbang rasa yang digunakan?
- d) Apakah faktor-faktor kepuasan bekerja di kalangan pekerja Hotel Oliver?

1.4 Objektif Kajian

Perkara utama yang menjadi fokus kajian ini adalah berkaitan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja dikalangan pekerja. Kajian yang dijalankan ini mengfokuskan kepada fungsi utama yang dilaksanakan oleh seseorang penyelia dalam organisasi, dan gaya kepimpinan berfungsi sebagai dorongan kepada pekerja-pekerja untuk mempengaruhi mereka berperilaku sebagaimana yang diharapkan dalam mencapai matlamat organisasi atau syarikat. Objektif kajian ini adalah:

- a) Untuk mengenalpasti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh para penyelia di dalam bidang perhotelan.
- b) Untuk mengenalpasti tahap kepuasan bekerja di kalangan pekerja Hotel Oliver.
- c) Untuk melihat tahap gaya kepimpinan berstruktur dan bertimbang rasa yang digunakan oleh penyelia Hotel Oliver.
- d) Untuk mengenalpasti faktor-faktor kepuasan bekerja di kalangan pekerja Hotel Oliver.

1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat membantu Hotel Oliver, Danok, Thailand untuk memilih gaya kepimpinan yang dapat menghasilkan kepuasan kepada para pekerja, seterusnya dapat meningkatkan produktiviti organisasi tersebut.

Selain daripada itu, ianya dapat juga digunakan untuk mengenalpasti sebab-sebab ketidakpuasan para pekerja, yang mana boleh mempengaruhi keberkesanan proses operasi hotel. Disamping itu, dapatan kajian boleh dijadikan sebagai panduan kepada pihak atasan ataupun penyelia untuk menerapkan gaya kepimpinan yang diingini, agar mendatangkan kebaikan bagi kedua belah pihak.

Hasil kajian ini diharap akan dapat membantu penyelia selaku pentadbir di hotel mengambil inisiatif untuk membuat renungan sendiri. Seterusnya penyelia boleh bertindak untuk melaksanakan tanggungjawabnya dalam situasi yang harmoni agar gaya kepimpinannya menuju kearah orientasi tugas tetapi pada masa yang sama pekerjaanya dapat melakukan tugas masing-masing dalam keadaan harmoni. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat menyedarkan pihak pekerja dan penyelia agar lebih berperanan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing.

1.6 Skop Kajian

Kajian ini dijalankan ke atas pekerja-pekerja Hotel Oliver, (Danok, Thailand). Skop kajian hanya meninjau gaya kepimpinan penyelia di hotel tersebut samada mengamalkan gaya kepimpinan dimensi berstruktur atau timbangrasa. Kepuasan kerja pula ditinjau berdasarkan gaya kepimpinan dari dua kepimpinan dimensi yang dilaksanakan serta melihat dan menganalisa gaya kepimpinan dikalangan para penyelia berdasarkan persepsi para pekerjaanya ke atas penyeliaanya.

Skop kajian hanya menumpukan kepada gaya kepimpinan sebagai pembolehubah bebas dan kepuasan kerja sebagai pembolehubah bersandar dengan faktor-faktor kepuasannya yang dipilih seperti persekitaran pekerjaan, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyelia dan rakan sekerja. Kajian ini melibatkan pekerja-pekerja hotel yang dipilih secara rawak.

1.7 Definisi Istilah

Istilah penting yang akan digunakan dalam kajian ini ialah gaya, kepimpinan, kepuasan dan pekerja.

1.7.1 Gaya

Mengikuti Kamus Dewan (2005), gaya ialah stail atau cara melakukan sesuatu (mengarang, bercakap dan lain-lain). Merujuk kepada kajian ini, gaya merupakan perlakuan, stail, cara atau orientasi kepimpinan penyelia dalam mengurus, memimpin dan mentadbir hotel ke arah mencapai matlamat, visi dan misi organisasi.

Ainon (2005), menyatakan gaya kepimpinan merupakan cara seseorang itu berfikir, sikapnya dan tingkah lakunya. Gaya yang digunakan dalam penulisan ini adalah merujuk kepada stail, cara, gelagat dan tingkah laku yang ditunjukkan oleh penyelia dalam mengurus dan mentadbir organisasi hotel. Pada masa yang sama pekerja melihat dan menganggap gaya kepimpinan yang dipamerkan oleh penyelia dari sudut pandangan pekerja itu sendiri.

Gaya kepimpinan seseorang pemimpin banyak memainkan peranan dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Seandainya pemimpin mengamalkan kepimpinan yang berkesan, seluruh organisasi akan mengecapi kejayaan. Para pekerjanya pula akan gembira dengan tugas mereka (Wan Faridah, Noor Azmi & Ishak, 2002).

Muhammad Rifa'i (2009) menyatakan salah satu aspek kepemimpinan yang dianggap penting adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh pimpinan untuk mengatur, mempengaruhi bawahan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh penyelia juga berhubungan dengan variabel organisasi iaitu budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi yang sangat diperlukan dalam mengarahkan kerja para

anggota organisasi, kerana kerja yang ditunjukkan oleh para anggota organisasi akan memberi kesan kepada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

1.7.2 Kepimpinan

Mengikut Kamus Dewan (2005), kepimpinan membawa erti keupayaan (kebolehan, pencapaian dan sebagainya) sebagai pemimpin. Merujuk kepada kajian ini kepemimpinan merupakan tingkah laku pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu program atau tugas yang bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi. Menurut Ainon (2005), kepimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan mempengaruhi individu-individu lain supaya mereka sanggup dan secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh individu yang memimpin.

Kepimpinan menurut Nik Rashid (1993) akan melibatkan penggunaan pengaruh, komunikasi dan matlamat. Kepimpinan ialah satu percubaan untuk pengaruh-mempengaruhi antara peribadi, yang diarahkan melalui proses komunikasi, menuju pencapaian satu matlamat atau beberapa matlamat. Kepimpinan juga ditakrifkan sebagai aktiviti mempengaruhi individu supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai objektif sesuatu kumpulan (Jaafar, 1996).

Kecemerlangan sesebuah organisasi adalah disebabkan oleh banyak faktor. Walaubagaimanapun ramai pengurus dan penyelidik dalam bidang kepimpinan dan pengurusan cenderung untuk melihat kepimpinan sebagai penyumbang utama atau penyebab langsung kepada pencapaian organisasi.

Antaranya adalah Andersen (2002) yang mengatakan bahawa literatur mengenai kepimpinan secara umumnya banyak berasaskan andaian bahawa kepimpinan adalah penyebab kepada keberkesanan organisasi.

1.7.3 Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual kerana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeza-beza sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbezaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2000).

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahawa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu memenuhi keperluan-keperluan asas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

1.7.3.1 Persekitaran pekerjaan

Persekitaran pekerjaan merupakan salah satu faktor kepuasan kerja kepada seseorang individu. Persekitaran pekerjaan ini termasuklah semua bentuk hubungan faktor fizikal, psikologi dan sosial yang berlaku seperti di tempat kerja, peralatan yang digunakan dan bahan yang digunakan. Pekerjaan melibatkan seseorang yang melakukan sesuatu kerja. Ia juga boleh dikategorikan kepada melakukan aktiviti harian dalam bentuk rutin yang menyeronokkan atau membosankan.

1.7.3.2 Gaji

Gaji merupakan pemberian majikan kepada pekerjanya dalam bentuk wang sebagai balasan kepada mereka kerana menjalankan pekerjaan.

1.7.3.3 Kenaikan pangkat

Kenaikan pangkat tidak semestinya melibatkan kenaikan gaji, tetapi mungkin melibatkan perubahan status diri pekerja di dalam hirarki organisasi. Peluang kenaikan pangkat ini, berlaku apabila seseorang memegang sesuatu jawatan dan diberi peluang oleh majikan untuk mempelajari atau memperoleh sesuatu kemahiran dan pengetahuan baru dari semasa ke semasa.

1.7.3.4 Rakan sekerja

Individu yang sama-sama bekerja di dalam sesebuah organisasi atau sesebuah jabatan.

1.7.3.5 Penyelia

Penyelia merupakan seorang yang mempunyai kecekapan dalam bidang mentadbir atau membimbing serta memberikan penilaian kepada hasil kerja pekerja-pekerja di bawahnya.

1.8 Pengorganisasian Kajian

Pengkaji membahagikan kajian ini kepada lima bahagian. Bab satu iaitu pengenalan dan objektif kajian serta kepentingannya telah diperbincangkan di bahagian ini.

Seterusnya Bab Dua: Ulasan Karya akan menyorot kembali kajian-kajian dan penulisan-penulisan lepas yang mencakupi matlamat kajian ini. Di bahagian ini juga persoalan kajian, kerangka teoritikal dan definisi operasional akan di kemukakan.

Bab Tiga: Metodologi Kajian akan memberi penekanan berkenaan metodologi yang akan digunakan di dalam kajian. Ini akan meliputi rekabentuk kajian, populasi, sampel dan kaedah persampelan, instrumen kajian, kajian rintis (pilottest), kaedah pengutipan data dan penganalisis data.

Bab Empat: Dapatan dan Perbincangan akan membincangkan dapatan hasil kajian yang meliputi aspek taburan demografi responden di samping ujian-ujian statistik yang digunakan. Perbincangan terhadap hasil dapatan akan turut dilakukan di bab ini.

Bab Lima: Rumusan, Kesimpulan dan Cadangan akan menumpukan perbincangan dari aspek pencapaian objektif-objektif di dalam kajian ini. Kesimpulan terhadap hasil kajian dan perbincangan akan turut dilakukan berasaskan dapatan kajian. Implikasi dari hasil dapatan akan diperbincangkan disamping mengemukakan

cadangan terhadap organisasi dan bidang yang berkaitan serta penyelidikan akan datang.

1.9 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, bab ini menjelaskan latar belakang kepada permasalahan kajian iaitu melihat hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja di kalangan pekerja Hotel Oliver, Danok (Thailand). Seterusnya, dari segi skop kajian hanya tertumpu di Hotel Oliver, Danok (Thailand) sebagai populasi kajian.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.0 Pengenalan

Beberapa teori dan pendekatan yang berbeza digunakan oleh penyelidik-penyelidik dalam mengkaji gaya kepimpinan. Tiga pendekatan utama dalam mengkaji gaya kepimpinan adalah pendekatan sifat, pendekatan tingkah laku, dan pendekatan situasi. Fokus kajian ini adalah pendekatan tingkah laku.

Menurut Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2002), pendekatan tingkah laku boleh dimaksudkan sebagai apakah yang dilakukan oleh seseorang pemimpin terhadap pengikutnya atau organisasinya dalam melaksanakan tugasnya. Pendekatan ini akan menumpukan kepada apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif dan bagaimana mereka mendelegasikan tugas-tugas, cara berhubung, cara mereka mendorong subordinat mereka, dan bagaimana mereka menjalankan tugas. Secara umumnya, terdapat tiga model yang dilakukan oleh penyelidik-penyelidik dalam mengenal pasti tingkah laku pemimpin iaitu Kajian Ohio State (OSU), Kajian Universiti Michigan, dan Grid Pengurusan.

2.1 Kajian Awal Kepimpinan

Kajian-kajian awal tentang tingkah laku kepimpinan telah dijalankan oleh pelbagai pihak. Antaranya, kajian oleh Universiti Iowa, Kajian Ohio State University, dan Kajian Universiti Michigan.

Salah satu kajian tingkah laku kepimpinan terawal dilakukan oleh Kurt Lewin dan rakan-rakannya di Universiti Iowa. Dalam kajian ini, pengkaji-pengkaji telah

mengkaji tiga jenis tingkah laku atau gaya kepemimpinan iaitu autokratik, demokratik, dan laissez-faire. Tingkah laku autokratik ditakrifkan sebagai pemimpin yang berpusatkan kuasa, mengarahkan cara-cara kerja, membuat keputusan sendiri, dan mengehendkan penyertaan subordinat. Tingkah laku demokratik pula merujuk kepada ketua yang cenderung untuk melibatkan subordinat dalam membuat keputusan, menentukan kaedah kerja dan matlamat, serta menggunakan maklum balas sebagai peluang untuk melatih subordinat. Manakala tingkah laku laissez-faire memberi kebebasan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan kerja mengikut cara mereka sendiri (Robbins & Coulter, 1996:574).

Hasil kajian Universiti Iowa ini mendapati bahawa tingkah laku laissez-faire kurang berkesan dalam setiap kriteria berbanding tingkah laku demokratik dan autokratik. Kajian ini juga mendapati bahawa kuantiti kerja yang dilaksanakan adalah sama dalam kumpulan autokratik dan demokratik. Sebaliknya, kualiti tugas dan kepuasan lebih tinggi dalam kelompok demokratik (Robbins & Coulter, 1996).

Daft (1988) merumuskan kumpulan yang mempunyai pemimpin autokratik menunjukkan prestasi tinggi selagi pemimpin mereka berada bersama-sama untuk menyelia mereka. Walau bagaimanapun, ahli kumpulan berasa tidak senang hati dengan tingkah laku kepemimpinan autokratik dan permusuhan akan meningkat. Hasil kerja kumpulan demokrasi pula baik kerana wujud perasaan positif dan ahli kumpulan tetap melaksanakan tugas dengan baik walaupun tanpa pengawasan pemimpin. Kajian awal ini mencadangkan pemimpin menggunakan tingkah laku autokratik atau demokratik.

Antara kajian tingkah laku kepemimpinan yang popular ialah kajian gaya kepemimpinan oleh Universiti Ohio State pada tahun 1940-an (Robbins & Coulter, 1996). Dalam kajian Universiti Ohio State (OSU), dua dimensi tingkah laku telah

dikenal pasti iaitu struktur pemula (initiating structure) dan timbang rasa (consideration). Struktur pemula merujuk kepada pemimpin yang menentukan peranan dan pembahagian tugas untuk dirinya dan subordinat bagi mencapai matlamat. Tingkah laku ini juga melibatkan pengaturan kerja, hubungan kerja dan matlamatnya. Pemimpin yang mengamalkan tingkah laku struktur pemula mengagihkan tugas kepada ahli, mengharapkan pekerja mencapai piawaian prestasi, dan menekankan tarikh siap tugas (Stogdill, et. al. 1974).

Menurut Stogdill (1974) lagi, timbang rasa merujuk kepada perhubungan di tempat kerja yang bersifat saling mempercayai, hormat-menghormati, dan menimbangkan perasaan pekerja, keselesaan, kesejahteraan, status, dan kepuasan pekerja diberi perhatian oleh pemimpin. Penyelidikan ini mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan struktur pemula dan timbang rasa yang tinggi akan mencapai prestasi dan kepuasan yang tinggi daripada pekerjanya.

Berdasarkan kajian tingkah laku struktur dan timbang rasa oleh Universiti Ohio State, kita dapat mengenal pasti empat gaya kepimpinan yang asas. Gaya kepimpinan adalah tingkah laku yang ditunjukkan oleh pemimpin semasa memimpin ahli-ahli organisasi ke arah yang sesuai. Gaya kepimpinan tersebut adalah struktur rendah – timbang rasa tinggi; struktur tinggi – timbang rasa tinggi; struktur tinggi – timbang rasa rendah; dan struktur rendah – timbang rasa rendah. Kajian OSU masih menjadi asas kepada kajian dan pemikiran kepimpinan moden (Certo, 1997).

Selain kajian yang telah dilakukan oleh Ohio State University, terdapat juga kajian tingkah laku yang dijalankan oleh Pusat Penyelidikan Michigan University. Kajian dijalankan pada masa yang sama dengan Kajian OSU. Kajian Michigan mempunyai objektif yang sama, iaitu mengenal pasti ciri-ciri tingkah laku pemimpin yang berkaitan dengan prestasi atau keberkesanan. Kumpulan pengkaji ini menemui

dua dimensi tingkah laku yaitu orientasi pekerja dan orientasi pengeluaran. Pemimpin yang berorientasikan pekerja menekankan perhubungan manusia, dan pemimpin berorientasikan pengeluaran menekankan aspek tugas atau bahagian teknikal (Katz & Kahn, 1966).

Menurut Lensis Likert (1969), pemimpin yang mengamalkan pendekatan berorientasikan pengeluaran dianggap sebagai seorang yang autokratik dan bergantung kepada kuasa kedudukannya untuk mempengaruhi pekerja bawahan. Pemimpin-pemimpin seperti ini akan menggunakan sistem kawalan yang ketat untuk memastikan pekerja bawahan sentiasa mengikuti prosedur dan tatacara kerja untuk menentukan prestasi yang baik dapat dicapai. Pemimpin yang mengamalkan pendekatan berorientasikan pekerja dianggap sebagai seorang yang demokratik, membuka ruang kepada pekerja bawahan untuk melibatkan diri dalam proses membuat keputusan dan melakukan penurunan kuasa kepada mereka. Pemimpin-pemimpin seperti ini sentiasa mewujudkan suasana kerja yang selesa dan harmoni, dan menunjukkan sikap mengambil berat terhadap pertumbuhan diri serta pencapaian pekerja-pekerja bawahannya.

Kajian Michigan mendapati kumpulan kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasikan pekerja berbanding orientasi pengeluaran. Mereka mendapati bahawa pemimpin yang berkesan mempunyai hubungan sokongan dengan pekerja-pekerja cenderung untuk membuat keputusan berkumpulan, dan menggalakkan pekerja menetapkan matlamat prestasi yang tinggi (Stoner, et. al. 1995).

Robert Blake dan Jane Mouton (1964) telah memperkenalkan Grid Pengurusan yang memperlihatkan gaya dua dimensi dalam kepimpinan. Satu dimensi dinamakan keprihatinan terhadap manusia, dan satu dimensi lagi ialah keprihatinan

terhadap pengeluaran. Cadangan ini menggunakan penemuan dimensi daripada Kajian OSU dan Kajian Universiti Michigan. Gaya kepimpinan Blake dan Mouton dapat dibahagikan kepada lima gaya iaitu:

- I. Pengurusan *laissez-faire* (1,1);
- II. Pengurusan Country Club (1,9);
- III. Pengurusan Kerja (9,1);
- IV. Pengurusan Kumpulan (9,9); dan
- V. Pengurusan Sederhana (5,5).

Pengurus jenis 1,1 ialah pemimpin yang mempunyai keprihatinan rendah terhadap tugas dan pekerja. Pengurus 5,5 pula memberikan tumpuan seimbang terhadap kedua-dua aspek kebajikan dan pengeluaran. Pengurus jenis 1,9 lebih mementingkan pekerja daripada tugas, dan pengurus jenis 9,1 pula terlalu mementingkan tugas dan mengabaikan manusia. Berdasarkan penemuan ini, Blake dan Mouton (1964) berpendapat pengurus berprestasi terbaik menggunakan gaya 9,9. Pengurus jenis ini memberi perhatian paling tinggi terhadap pekerja dan juga terhadap pengeluaran. Gaya ini dinamakan sebagai pengurusan berpasukan atau pengurusan demokratik dipercayai oleh mereka boleh membawa prestasi tinggi, kadar ketidakhadiran dan pusing ganti yang rendah, dan tahap kepuasan kerja yang tinggi (Zainal Ahmad Ariffin, 1998).

2.2 Teori Kepuasan Kerja

Robbins (2000) menyatakan kepuasan kerja berkait dengan lima penentu iaitu faktor pekerjaan. gaji. kenaikan pangkat, penyelia, dan hubungan dengan rakan sekerja. Beliau turut dipercayai bahawa pekerja-pekerja yang berpuas hati

berkemungkinan menjadi warganegara yang mempunyai sikap yang positif terhadap hidup dan dalam masyarakat serta organisasi.

Banyak kajian mengenai kepuasan bekerja terutamanya di Amerika Syarikat telah menggunakan teori Herzberg dan Maslow. Antaranya ialah kajian oleh Bellott dan Tutor (1990); Truell, Price dan Joyner (1998); Lacy dan Sheehan (1997); Klecker dan Loadman (1997); Bergstrom dan Lunz (1998); Volkwein dan Parmley (1998) dan Hochwarter, Pen-ewe, Ferris dan Brymer (1999). Walaubagaimanapun kajian ini akan mengfokus kepada teori Herzberg untuk dijadikan asas kajian, ini kerana selain memberi penekanan kepada perbincangan kepuasan bekerja, teori ini adalah popular.

2.2.1 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini menekankan kepada faktor-faktor persekitaran sebagai penggerak kepada manusia untuk menjalankan sesuatu kegiatan. Pemusatannya lebih tertumpu kepada persekitaran tempat kerja dalam aspek penentuan kepuasan kerja. Dua faktor yang menjadi asas kepada teori ini ialah:

2.2.1.1 Faktor *Hygiene*

lanya merupakan keinginan individu untuk mendapatkan komponen yang bersifat luaran umpamanya gaji, keadaan kerja, hubungan sesama pekerja dan penyelia, kerja yang terjamin dan juga penyeliaan serta polisi syarikat.

2.2.1.2 Faktor *Motivator*

lanya merupakan faktor yang bersifat dalaman atau intrinsik seperti faktor pencapaian, tanggungjawab, penghargaan dan kemajuan diri.

Menurut Herzberg *et al.* (1959) kedua-dua faktor *hygiene* dan faktor

Motivator penggerak seseorang menentukan tingkat kepuasan bekerja

individu. Ini adalah kerana tercapai atau tidaknya keinginan terhadap faktor-faktor tersebut akan menentukan tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan bekerja yang akan dirasakan oleh pekerja berkenaan.

2.3 Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Gaya Kepimpinan.

Dalam melihat hubungan kerja dengan gaya kepimpinan terdapat lima faktor yang dikaji iaitu persekitaran kerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja.

2.3.1 Persekitaran Kerja

Persekitaran pekerjaan merupakan salah satu faktor kepuasan kerja kepada seseorang individu. Persekitaran pekerjaan ini termasuklah semua bentuk hubungan faktor fizikal, psikologi dan sosial suasana dan persekitaran yang berlaku seperti di tempat kerja, peralatan yang digunakan dan bahan yang digunakan. Pekerjaan adalah melibatkan seseorang yang melakukan sesuatu kerja. Ia juga boleh dikategorikan kepada melakukan aktiviti.

Forehand dan Gilmer (1964), Kaczka dan Kirk (1967), Litwin dan Stringer (1968) mendapati bahawa iklim organisasi yang berbeza mempengaruhi prestasi kerja, gaya kepimpinan dan kepuasan pekerja pengurus.

Litwin dan Stringer (1968) juga mendefinisikan iklim organisasi merupakan satu konsep yang menggambarkan kualiti persekitaran organisasi yang subjektif berdasarkan persepsi dan pengalaman ahli dalam organisasi.

Camble, Dunnet, Lawler dan Weick (1970) menyatakan iklim organisasi sebagai proses psikologi yang menghubungkan antara persekitaran

kerja (polisi, amalan dan prosedur dalam organisasi), dan kerja berkaitan dengan sikap serta tingkahlaku. Manakala Davis (1981) merujuk persekitaran organisasi sebagai tempat bekerja.

Caplan dan French (1978), mendefinisikan tekanan kerja sebagai persekitaran kerja yang menghasilkan ancaman kepada individu. Ancaman ini berlaku apabila individu tidak berupaya untuk memenuhi tuntutan persekitaran kerja.

Saranan oleh Teori Persamaan (*equity theory*) oleh Adams (1965) menyebut setiap pekerja adalah dalam persekitaran pertukaran (*exchange*) dimana mereka melabur dalam pekerjaan mereka dengan mendapatkan hasil dari organisasi. Pelaburan datang dengan pelbagai bentuk; samada kemahiran, pelajaran, latihan, kekananan, dan lain-lain. Kepuasan adalah hasil dari persepsi individu bahawa pertukaran yang berlaku adalah adil dan saksama.

Peringkat individu mahupun pada peringkat negara, pihak kerajaan menganggap bahawa kalau kita ingin mencapai matlamat, kita mestilah meniru etika kerja orang-orang Jepun yang memberi sumbangan besar kepada daya pengeluaran mereka (Mahathir, 1982). Di peringkat hubungan pekerja dengan pekerjaan pula, para pekerja dikehendaki berbangga dengan pekerjaan mereka. Bagi beliau, pekerjaan boleh dinikmati seperti menikmati permainan. Menurut beliau, bila seseorang bermain, dia berasa keletihan tetapi dia tetap menyatakan yang dia seronok bermain walau betapa banyak pun tenaga dan wang yang dibuang dan keletihan yang dialami kerana dia mendapat keseronokan dalam menghadapi cabaran kepada kemahiran dan staminanya. Jadi, seperti permainan, pekerjaan juga boleh memberi *thrill* yang terhasil

daripada cabaran-cabaran kepada kemahiran dan kepantasan yang diperlukan daripada pekerjaannya.

Tersirat di sebalik saranan-saranan ini ialah kepercayaan bahawa untuk meningkatkan daya pengeluaran, para pekerja harus merasa puas dan diberi kepuasan dalam pekerjaan mereka. Peranan ini diberi kepada pemimpin. Walaupun semua orang mempunyai peranan yang sama pentingnya, para pemimpin menjadi bahagian yang sangat perlu dalam skema ini. Bagi Mahathir "...pengurus dan pentadbir kita mestilah mempunyai motivasi tinggi dan menyediakan kepimpinan dan arah kepada enterprise mereka" (1982:8). Mereka dikehendaki menyediakan contoh yang baik kepada orang-orang yang bekerja di bawah mereka.

2.3.2 Gaji

Powell (1990) menyatakan jika peluang naik pangkat rendah, niat meninggalkan organisasi akan meningkat. Beliau menekankan bahawa terdapat hubungan antara kepuasan berkaitan gaji dan peluang naik pangkat yang menjurus kepada niat untuk meninggalkan organisasi. Tahap penyeliaan juga mempunyai hubungan signifikan dan negatif dengan niat untuk meninggalkan organisasi. Gaji merupakan pemberian majikan kepada pekerjaanya dalam bentuk wang sebagai balasan kepada mereka kerana menjalankan pekerjaan (Norhartini, 2004)

2.3.3 Peluang Kenaikan Pangkat

Shafiq dan Syed (1987) telah membuat kajian bagi mengenalpasti tahap komitmen pekerja lelaki dan wanita dalam organisasi di Pakistan.

Responden adalah dipilih secara rawak dalam pelbagai organisasi. Jumlah responden lelaki ialah 971 dan wanita 145 orang. Dapatan kajian mendapati wujudnya hubungan negatif di antara komitmen organisasi dengan perkembangan kemahiran adalah disebabkan ketidakpuasan pekerja terhadap kekurangan peluang dan ransangan untuk memperkembangkan kemahiran serta kebolehan mereka.

Monttaz (1989), telah melaporkan satu perhubungan yang kuat antara ganjaran kerja dengan komitmen. Ganjaran kerja yang diteliti oleh beliau adalah faedah-faedah 34 intrinsik dan ekstrinsik yang diterima oleh pekerja. Antaranya ialah peluang yang disediakan oleh pihak penyelia untuk meningkatkan kepuasan kerja, pendapatan, faedah sampingan dan kepuasan yang diperolehi hasil daripada interaksi bersama rakan-rakan sekerja. Mottaz melihat komitmen ini sebagai satu konsep “memberi dan menerima” (the notion of *exchange*).

Kajian Vroom (1964) mengenai pangkat dikalangan pekerja kilang barangan elektronik mendapati bahawa ada hubungan positif antara kenaikan pangkat dengan kepuasan kerja. DeCotiis dan Summers (1987) menekankan bahawa ciri-ciri peribadi yang berdasarkan organisasi seperti tempoh perkhidmatan dan peluang kenaikan pangkat yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Ciri-ciri ini berupaya mempengaruhi pekerja dalam membuat keputusan samada ingin terus bekerja dalam sesebuah organisasi atau sebaliknya.

Powell (1990) menyatakan jika peluang naik pangkat rendah, niat meninggalkan organisasi akan meningkat. Beliau menekankan bahawa terdapat hubungan antara kepuasan berkaitan gaji dan peluang naik pangkat

yang menjurus kepada niat untuk meninggalkan organisasi. Tahap penyeliaan juga mempunyai hubungan signifikan dan negatif dengan niat untuk meninggalkan organisasi.

Kenaikan pangkat tidak semestinya melibatkan kenaikan gaji, tetapi mungkin melibatkan perubahan status diri pekerja di dalam hirarki organisasi. Peluang kenaikan pangkat ini, adalah apabila seseorang memegang sesuatu pekerjaan dan diberi peluang oleh penyelia untuk mempelajari atau memperoleh sesuatu kemahiran dan pengetahuan baru dari semasa ke semasa (Norhartini, 2004).

Selain itu, komunikasi adalah satu aktiviti penting dalam sesebuah organisasi. Menurut Zaiko dan Dance (1965) pengurus-pengurus dalam organisasi-organisasi besar di Amerika Syarikat menggunakan 85-90 peratus daripada masa kerja mereka untuk kerja-kerja yang berkaitan dengan komunikasi. Penulis-penulis tentang organisasi telah menekankan tentang kepentingan komunikasi dalam organisasi sejak sebelum perang dunia kedua lagi. Barnard (1938) menyatakan bahawa tugas pertama yang patut dilakukan oleh seseorang eksekutif dalam organisasi ialah membentuk dan mengekalkan satu sistem komunikasi formal yang baik. Ia juga patut berusaha mewujudkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya disamping menggalakkan pertumbuhan satu sistem komunikasi tidak formal yang baik. Kemahiran dalam komunikasi lisan juga telah dijadikan satu syarat untuk kenaikan pangkat dan organisasi.

2.3.4 Penyeliaan

Bennet, Mitchell dan Marrs (2009), mendapati terdapat hubungan positif di antara penyelia yang menyalahgunakan kuasa dan suka mengarah sahaja dengan organisasi yang menyimpang apabila gaya pengurusan menunjukkan tahap ketidakpastian yang tinggi dalam pengurusan.

Chong (2002) pula dalam kajiannya tentang hubungan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap kepuasan pekerja dalam aspek penyeliaan dan komitmen ke atas sektor awam dan swasta mendapati pengaruh gaya kepimpinan hanya memberi 9% ke atas kepuasan kerja dan 7% sahaja ke atas komitmen walaupun terdapat kesignifikanan dan ia juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan bukan lagi menjadi satu punca utama.

Mowday, Porter dan Steers (1982) menyatakan bahawa faktor komitmen kepada organisasi terbahagi kepada dua; iaitu ciri-ciri demografi (peribadi) dan organisasi. Ciri-ciri demografi yang memberi impak kepada komitmen adalah diantaranya termasuklah jantina, umur, tempoh bersama organisasi, taraf pendidikan, serta pendapatan. Ciri-ciri organisasi pula antaranya termasuklah berkaitan dengan pekerjaan, struktur organisasi, penyeliaan, peluang latihan serta peluang pembangunan diri. Nail (1996) menggariskan tiga elemen penting berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi iaitu (i) Mempunyai kepercayaan terhadap nilai dan matlamat organisasi. (ii) Kesanggupan berusaha secara maksimum terhadap organisasi dan (iii) Berkeinginan kuat untuk kekal menjadi ahli organisasi tersebut.

2.3.5 Rakan Sekerja

Rakan sekerja merujuk kepada individu atau kumpulan di mana seseorang pekerja bekerja bersama dalam sesuatu organisasi. Galloway, Boswill, Panckhurst dan Green (1984) mendapati bahawa hubungan baik dengan rakan sekerja merupakan faktor utama bagi meningkatkan kepuasan kerja di kalangan guru sekolah rendah New Zealand.

Hackman dan Oldham (1975) mendapati bahawa bekerja tanpa penyeliaan ketat serta kuasa autonomi yang tinggi memberi impak menurunnnya niat untuk meninggalkan organisasi. Hubungan antara rakan sekerja yang baik dan kuat boleh menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi.

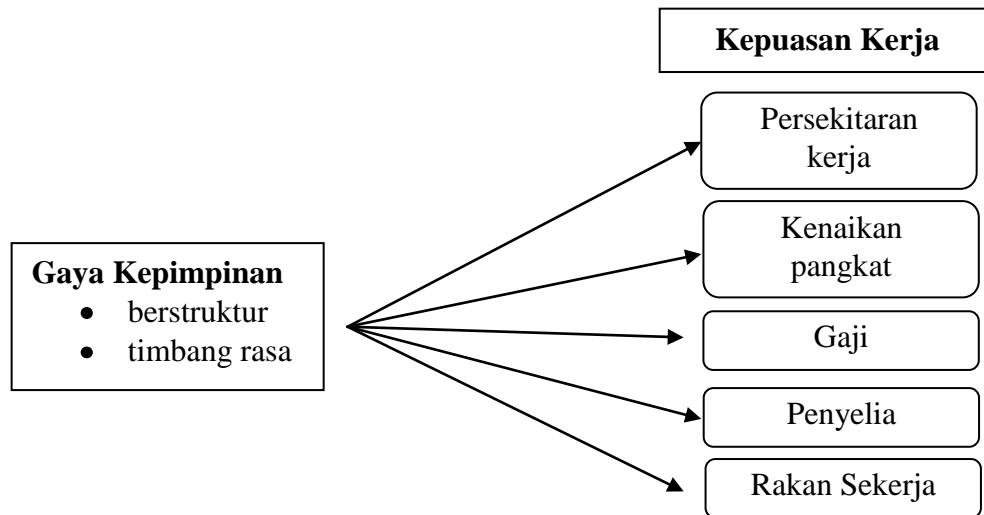
Feldman (1999) yang mendapati pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi, mengaplikasikannya dan mempunyai kemahiran sosial yang positif dapat mempengaruhi usaha-usaha rakan dan subordinat dalam meningkatkan kemajuan organisasi.

2.4 Kerangka Teoritikal

Kerangka teoritikal ini berdasarkan Kajian Ohio State. Dalam kajian Universiti Ohio State (OSU), dua dimensi tingkah laku telah dikenal pasti iaitu struktur pemula (initiating structure) dan timbang rasa (consideration). Kajian ini berdasarkan kepada pandangan pekerja iaitu sama ada penyelia mereka menggunakan dimensi berstruktur atau dimensi timbang rasa. Manakala kepuasan bekerja adalah berdasarkan kepada faktor-faktor kepuasan kerja seperti gaji, pekerja, kenaikan pangkat, penyelia dan teman sekerja. Model kajian yang pengkaji cadangkan adalah seperti Rajah 2.1 di sebelah.

PEMBOLEHUBAH BEBAS

PEMBOLEHUBAH BERSANDAR



Rajah 2.1: Kerangka Teoritikal Kajian Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Kepuasan Kerja. Kajian Kes: Hotel Oliver (Danok, Thailand).

Dalam kajian yang dijalankan ini, model yang akan digunakan adalah Kajian Ohio State (OSU). Ohio State University telah memulakan satu kajian pada tahun 1945 untuk mengenal pasti dimensi-dimensi yang berbeza tentang gelagat pemimpin. Dua faktor kepimpinan telah dikenal pasti iaitu berorientasikan struktur tugas dan timbang rasa (Razali Mat Zin, 1990: 43).

Tingkah laku struktur bermaksud perhubungan di antara ketua dan subordinatnya terbentuk atas dasar pembentukan tatacara kerja yang mesti diikuti oleh subordinat semasa menjalankan kerja mereka. Oleh itu, struktur tugas melihat kepada sejauh mana pemimpin memberi perhatian kepada kegiatan penyusunan kerja, penjadualan objektif, dan penekanan struktur melalui tingkah laku struktur tugas berdasarkan mendefinisikan struktur peranan pemimpin dan pekerja melalui aktiviti seperti penjadualan, definisi tugas, menetapkan tarikh tamat dan menyelesaikan masalah (Mohd. Hizam dan Zafir, 2002: 248).

- ii. (SUKUAN II) Struktur tugas rendah, timbang rasa tinggi. Merujuk kepada pemimpin yang terlampau mementingkan hubungan manusia sehingga mengabaikan tugas.
- iii. (SUKUAN III) Struktur tugas rendah, timbang rasa rendah. Menggambarkan tingkah laku pemimpin yang membiarkan organisasi berada dalam keadaan tidak menentu.
- iv. (SUKUAN IV) Struktur tugas tinggi, timbang rasa rendah. Menunjukkan pemimpin yang hanya mementingkan tugas dan kurang menunjukkan hubungan kemanusiaan.

Kajian Ohio State ini dipimpin oleh C.L. Shartle. Shartle dan ahli-ahlinya memperoleh data untuk kajian ini melalui Soal Selidik Perihal Kelakuan Pemimpin (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ) dan Leadership Opinion Questionnaire (LOQ). LBDQ menghuraikan gelagat kepimpinan menurut tanggapan pekerja bawahan, rakan sekerja, dan pihak pengurusan atasan. LOQ pula menghuraikan tanggapan pemimpin itu sendiri terhadap gaya kepimpinan. Gaya-gaya kepimpinan tersebut diukur melalui markah yang diperoleh. Hasil Kajian OSU menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang paling berkesan ialah gaya kepimpinan struktur tugas tinggi dan timbang rasa tinggi (Razali Mat Zin, 1990: 44).

Fleishman (1973) dalam Aminuddin (1990), menyatakan mementingkan tugas yang berstruktur (*initiating structure*) ialah tindakan yang membawa implikasi bahawa pemimpin yang menyusun dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok cenderung menetapkan pola dan saluran komunikasi serta cara menjalankan kerja yang nyata. Manakala timbang rasa (*consideration*) pula adalah merujuk kepada

tingkah laku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya mempercayai, hormat, kemesraan dan hubungan baik antara penyelia dengan kelompoknya.

Robbins (2005), menyatakan mementingkan tugas yang berstruktur (struktur inisiatif) adalah merujuk kepada darjah sejauh mana seseorang pemimpin itu berkecenderungan untuk mendefinisikan peranannya dan peranan subordinatnya ke arah pencapaian matlamat. Manakala timbang rasa (pertimbangan) pula adalah merujuk kepada darjah sejauh mana seseorang pemimpin itu berkecenderungan untuk menjalin perhubungan kerja yang bercirikan saling percaya-mempercayai dan hormat pada idea subordinat serta perasaan mereka.

Dalam kajian yang dijalankan ini, model yang digunakan adalah model Kajian Ohio State untuk mengenal pasti dimensi-dimensi yang berbeza tentang gelagat pemimpin. Dua faktor kepimpinan telah dikenal pasti iaitu berorientasikan struktur tugas dan timbang rasa. Tingkah laku struktur bermaksud perhubungan di antara ketua dan subordinatnya terbentuk atas dasar pembentukan tatacara kerja yang mesti diikuti oleh subordinat semasa menjalankan kerja mereka. Oleh itu, struktur tugas melihat kepada sejauh mana pemimpin memberi perhatian kepada kegiatan penyusunan kerja, penjadualan objektif, dan penekanan struktur melalui tingkah laku struktur tugas berdasarkan mendefinisikan struktur peranan pemimpin dan pekerja melalui aktiviti seperti penjadualan, definisi tugas, menetapkan tarikh tamat dan menyelesaikan masalah.

Manakala tingkah laku bertimbang rasa bermaksud tingkah laku yang menggambarkan persahabatan, saling mempercayai dan kemesraan perhubungan antara ketua dan subordinatnya. Tingkah laku berdasarkan 'bertimbang rasa' melibatkan perhubungan yang harmoni antara pemimpin dengan pengikutnya. Pemimpin cuba mendengar dan menyelesaikan masalah pengikutnya dan menyokong

tindakan mereka. Pemimpin jenis ini cuba memuaskan hati pengikutnya dan mengekalkan hubungan mereka.

2.5 Kesimpulan

Bab ini membincangkan tentang kajian-kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja. Kajian-kajian yang berkaitan dengan pembolehubah turut dijalankan dan diulas. Turut dibincangkan adalah beberapa teori yang berkaitan dengan gaya kepimpinan dan kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan gaya kepimpinan dan kepuasan kerja memberi kesan ke atas kakitangan dan pentadbir organisasi terbabit.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan

Bab tiga akan menerangkan metodologi kajian yang digunakan bermula dari rekabentuk kajian hingga kepada penganalisan data-data yang diperoleh. Untuk penerangan bab ini akan meliputi perbincangan mengenai rekabentuk kajian, populasi sample dan kaedah persampelan, instrumen kajian, kajian rintis, kaedah pengutipan data, penganalisis data dan rekabentuk kajian

3.1 Rekabentuk Kajian

Kajian ini adalah berbentuk kuantitatif yang menggunakan data-data statistik sebagai medium pengkajian. Kajian yang berbentuk kuantitatif digunakan untuk mencari perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji dan digunakan untuk menerangkan sesuatu keadaan kajian. Pemilihan responden adalah secara rawak.

Tujuan kajian ini untuk mengenalpasti pembolehubah-pembolehubah kepada gaya kepimpinan dan kepuasan kerja. Faktor-faktor yang dikenalpasti adalah faktor gaya kepimpinan berstruktur dan gaya kepimpinan timbang rasa sebagai pembolehubah bebas dan faktor kepuasan kerja seperti pekerjaan, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyelia dan rakan sekerja. Kajian ini dijalankan di Hotel Oliver (Danok, Thailand). Rumusan kajian ini akan bergantung sepenuhnya kepada penggunaan data-data statistik di samping penggunaan dapatan-dapatan dari kajian yang lalu sebagai hujah bagi menyokong keadaan hasil yang diperolehi.

3.2 Populasi

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada pekerja-pekerja di Hotel Oliver (Danok, Thailand). Hotel Oliver mempunyai seramai 37 orang kakitangan, yang terdiri daripada kumpulan pengurusan tertinggi, pengurusan professional dan kumpulan sokongan.

3.3 Sampel dan Kaedah Kajian

Sample kajian terdiri daripada 37 orang pekerja-pekerja Hotel Oliver. Borang soal selidik yang diedarkan adalah sebanyak 37 borang. Kesemua responden ini dipilih secara rawak.

3.4 Instrumen Kajian

Secara keseluruhannya, terdapat 97 item di dalam soal selidik ini yang dikendalikan dalam Bahasa Thai. Penggunaan Bahasa Thai di dalam borang soal selidik ini diputuskan setelah meneliti bahawa Bahasa Thai adalah bahasa pengantar yang digunakan dalam komunikasi dan boleh difahami oleh pengkaji dan responden. Menurut Mohd. Najib (2001), instrumen berbentuk soal selidik mudah ditadbir setelah dibina dengan baik dan data senang diproses untuk dianalisis. Instrumen kajian terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A (demografi), Bahagian B (Soal selidik gaya kepimpinan, LBDQ) dan Bahagian C (soal selidik kepuasan kerja) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.1.

Jadual 3.1: Jadual Spesifikasi Instrumen

Bahagian	Perkara	Item	Bilangan Item
A	Demografi responden	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	8
		JUMLAH	8
B	Gaya kepimpinan		
	B1: Dimensi bestruktur	2, 4, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30	15
	B2: Dimensi timbang rasa	1, 3, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29	15
		JUMLAH	30
C	Kepuasan kerja		
	C1: Persekitaran Pekerjaan	1-8	8
	C2: Peluang kenaikan pangkat	9-11	3
	C3: Gaji	12-17	6
	C4: Penyelia	18-41	24
	C5: Rakan Sekerja	42-59	18
		JUMLAH	59

3.4.1 Bahagian A: Demografi

Bahagian A merupakan demografi responden iaitu jantina, bangsa, umur, taraf pendidikan, pekerjaan sekarang, gaji, jumlah jam bekerja dan lama bekerja.

3.4.2 Bahagian B: Soal Selidik Gaya Kepimpinan (LBDQ)

Bahagian B mengandungi 30 item yang terdiri dari dua dimensi, bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang gaya kepimpinan penyelia berdasarkan pandangan pekerja iaitu sama ada penyelia mengamalkan dimensi berstruktur atau dimensi timbang rasa. Instrumen yang digunakan dari soal selidik Perihal Kelakuan Pemimpin (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ). LBDQ menghuraikan gelagat kepimpinan menurut

tanggapan pekerja bawahan, rakan sekerja, dan pihak pengurusan atasan.

Soalan-soalan di bahagian ini diukur menggunakan permarkahan berdasarkan Skala Likert iaitu “tidak pernah” (1), “jarang-jarang” (2), “sekali sekala” (3), “kerap kali” (4) dan “sentiasa” (5). Bagi nilai Cronbach Alpha bahagian ini ialah 0.861.

3.4.3 Bahagian C: Soal Selidik Kepuasan Bekerja

Soal selidik ini digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, iaitu sejauhmana tingkat kepuasan kerja (tinggi, sederhana, dan rendah) yang dicapai oleh subjek kajian. Soal selidik ini sifatnya ringkas, dan tidak menggunakan banyak perkataan. Oleh itu, untuk memahaminya tidak memerlukan kemampuan dan kefahaman bahasa yang tinggi. Bagi nilai Cronbach Alpha bahagian ini ialah 0.896. Disamping itu, soal selidik ini mengukur 5 dimensi kepuasan kerja iaitu kepuasan terhadap pekerjaan, pendapatan dari gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja. Bagi setiap item yang menerangkan dimensi kepuasan yang hendak diukur, disediakan ruang kosong () (Lampiran C) dan responden diminta menandakannya.

3.5 Kajian Rintis

Bagi menguji kebolehpercayaan (*realibiliti*) maka satu kajian rintis telah dijalankan ke atas pelajar bidang perhotelan di Universiti Utara Malaysia. Sebanyak 21 borang soal selidik diedarkan. Pemilihan pelajar bidang perhotelan UUM digunakan kerana mereka terdedah dengan bidang perhotelan dan mengetahui situasi

sebenar bidang perhotelan. Berdasarkan soal selidik yang di jawab, mereka diminta untuk menilai item-item yang terdapat dalam soal selidik berkenaan.

Selain itu, kajian rintis juga bertujuan untuk membantu pengkaji dalam menguji dan menilai kesahan (*validiti*) item-item yang dikaji. Kajian rintis ini turut dilakukan untuk menilai kefahaman ke atas soalan-soalan, kesesuaian maklumat yang diminta, kesesuaian sampel dan kesesuaian soal selidik dengan persekitaran hotel. Menurut Mohd. Najib (2003), kajian rintis adalah untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Jumlah responden seramai 15-20 orang telah mencukupi untuk analisis kesahan luaran dan indeks kebolehpercayaan.

Maklum balas daripada responden dalam kajian ini mendapati bahawa isi kandungan soal selidik bahagian A (demografi), bahagian B (LBDQ) dan bahagian C (Kepuasan kerja) tidak mempunyai masalah bahasa atau kekaburan item. Soal selidik ini telah dialih bahasakan ke Bahasa Thai kerana kajian dilakukan di Hotel Oliver (Danok, Thailand).

Nilai Alpha Cronbach Soal Selidik LBDQ yang pengkaji lakukan untuk kajian rintis ke atas 21 orang responden ialah 0.861 manakala nilai Nilai Alpha Cronbach soal selidik sebenar yang dijalankan ke atas 37 orang responden ialah 0.899. Nilai Alpha Cronbach Soal Selidik kepuasan yang pengkaji lakukan untuk kajian rintis ke atas 21 orang responden ialah 0.943 manakala nilai Nilai Alpha Cronbach soal selidik sebenar yang dijalankan ke atas 37 orang responden ialah 0.742. Perbezaan tersebut dapat dilihat secara lebih jelas seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.2 : Nilai Alpha Cronbach Soal Selidik LBDQ dan Kepuasan Pekerjaan.

Item	Kajian	Bilangan Responden	Nilai Alpha Cronbach
Bahagian B: Gaya Kepimpinan (LBDQ)	Rintis	21	0.861
	Sebenar	37	0.899
Bahagian C: Kepuasan Pekerjaan	Rintis	21	0.943
	Sebenar	37	0.742

Kebolehpercayaan dan kestabilan dalam instrumen telah diuji dengan menggunakan kaedah 'Cronbach Alpha'. Didapati nilai Alpha Cronbach bagi kesemua konstruk adalah antara 0.742 hingga 0.943. Menurut Mohamad Najib (1999), jika nilai Alfa Cronbach melebihi 0.6, maka instrumen tersebut sesuai digunakan. Disebabkan nilai Alfa Cronbach yang didapati melebihi 0.6 maka instrumen tersebut sesuai digunakan kerana mempunyai kebolehpercayaan instrument adalah tinggi.

Menurut Sekaran (2005) nilai Cronbach Alpha yang kurang daripada 0.6 adalah lemah. Jika antara 0.7 dikatakan sebagai boleh diterima, manakala yang melebihi 0.8 adalah baik. Berdasarkan penganalisan data terhadap nilai kebolehpercayaan menunjukkan pembolehubah berkenaan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sesuai digunakan dalam kajian sebenar.

3.6 Penganalisa Data

Data dianalisa menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 15.0. Data-data yang dikumpul dari kajian ini dianalisa menggunakan statistik deskriptif:-

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan bagi melihat taburan mengikut nilai kekerapan dan peratusan di kalangan pekerja iaitu dengan menggunakan ujian frekuensi. Selain itu, melalui statistik deskriptif ini juga penyelidik turut menghuraikan skor min pembolehubah-pembolehubah kajian.

3.6.1.1 Cara Pemarkahan Bahagian B

Soal selidik di dalam kajian ini menggunakan skala Likert Lima mata untuk bahagian B dan Skala Likert 3 mata untuk Bahagian C. Kaedah permakahan dibuat mengikut skor item yang ditandai bagi item yang positif dan kaedah permakahan terbalik digunakan bagi item negatif. Jumlah skor bagi setiap alat ukuran diperolehi dengan menjumlahkan keseluruhan skor item-item yang digunakan. Kaedah permakahan bagi bahagian B dan bahagian C, adalah seperti berikut;

Skala likert lima mata digunakan untuk soal selidik ini di mana skala tersebut adalah seperti Jadual 3.3. Dalam bahagian ini responden diminta membulatkan nombor yang paling sesuai dengan pandangan mereka iaitu mengenai kekerapan tingkahlaku yang penyelia telah tunjukkan. Bagi menentukan kebolehpercayaan item gaya kepimpinan kaedah Pekali Alfa digunakan. Item nombor 10, 15, dan 16 ialah item yang mempunyai skor negatif. Bagi pernyataan negatif yang terdapat di dalam soal selidik tingkah laku kepimpinan telah ditukarkan kepada pernyataan yang positif seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.4.

Jadual 3.3: Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian B (LBDQ)

Skala	Mata
Tidak pernah (TP)	1
Jarang-jarang (JJ)	2
Sekali Sekala (SS)	3
Kerap Kali (KK)	4
Sentiasa (S)	5

Jadual 3.4: Cara Pemarkahan Gaya Kepimpinan

Item	Sentiasa	Kerap kali	Sekali sekala	Jarang-jarang	Tidak pernah
Positif	5	4	3	2	1
Negatif	1	2	3	4	5

Soal selidik ini telah siap diterjemah ke dalam Bahasa Malaysia dan dimurnikan mengikut kesesuaian telah diambil terus oleh penyelidik dari Ong (2007). Nilai Alpha Cronbach Soal Selidik LBDQ yang dijalankan oleh Ong (2001) ialah 0.846.

Setiap item mempunyai skor 1 hingga 5 mata. Maka jarak yang mungkin untuk setiap dimensi ialah antara 15 hingga 75 (15 item x 1 mata bersamaan 15 dan 15 item x 5 mata bersamaan 75). Skor min terendah pula adalah 0 manakala skor min tertinggi ialah 5. Jumlah skor ini akan mengenalpasti gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh penyelia sama ada tinggi atau rendah bagi dimensi kepemimpinan yang diukur. Jumlah skor min digunakan sebagai penentu antara skor rendah dengan skor tinggi bagi setiap dimensi kepemimpinan mengikut item.

Jumlah skor untuk item-item setiap dimensi yang lebih tinggi daripada min dianggap mengamalkan gaya kepemimpinan yang tinggi, manakala jika jumlah skor yang rendah daripada min dianggap kurang mengamalkan dimensi kepimpinan tersebut. Jadual 3.5 menunjukkan jumlah skor mata dan skor min untuk menentukan tahap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh penyelia berdasarkan pandangan pekerja.

Jadual 3.5: Jumlah Skor Untuk Penentuan Tahap Dimensi Gaya Kepimpinan

Tahap Gaya Kepimpinan	Jumlah Skor Mata	Jumlah Skor Min
Tinggi	76-150	3.01-5.00
Rendah	15-75	1.00-3.00

3.6.1.2 Cara Pemarkahan Bahagian C

Pemberian markah untuk soal selidik ini dibuat berdasarkan manual.

Bahagian ini digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, iaitu sejauhmana tingkat kepuasan kerja (tinggi, sederhana dan rendah). Jika subjek kajian menjawab selari dengan skor key, 3 markah akan diberikan. Jika berlawanan dengan skor key, tidak ada markah yang diberikan. Jika sekiranya responden menjawab tidak pasti, 1 markah diberikan.

3.7 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, bab ini membincangkan kaedah kajian yang digunakan di dalam kajian ini adalah statistik deskriptif. Instrumen yang digunakan

telah diuji kebolehpercayaan dan ia boleh diterima pakai dalam menjalankan kajian ini. Hasil kajian rintis turut menunjukkan kadar pulangan yang memuaskan.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.0 Pengenalan

Bab ini menghuraikan tentang analisis dan hasil penemuan kajian yang diperolehi oleh penyelidik berdasarkan kajian gaya hubungan kepimpinan dan kepuasan kerja. Sampel kajian ini terdiri daripada pekerja-pekerja hotel Oliver, Danok (Thailand) sampel kajian ini dipilih secara rawak. Responden telah diberi set soal selidik menerusi kerja lapangan dalam kawasan kajian. Dapatan kajian ini dibahagikan kepada tujuh bahagian, iaitu taburan data demografi, analisis gaya kepimpinan, taburan data kepuasan kerja, tahap gaya kepimpinan, tahap kepuasan bekerja, tahap gaya kepimpinan berstruktur dan bertimbangrasa, dan keutamaan faktor-faktor kepuasan bekerja.

4.1 Taburan Data Demografi

Latar belakang responden melibatkan aspek jantina, bangsa, umur, pendidikan, gaji, jam bekerja dan lama bekerja.

4.1.1 Jantina

Jadual 4.1 menunjukkan taburan responden mengikut jantina. Hasil daripada kajian didapati responden lelaki adalah seramai 9 orang (24.3%), manakala responden perempuan seramai 28 orang (75.7%). Keadaan menunjukkan bahawa responden perempuan melebihi responden lelaki.

Jadual 4.1: Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan (n)	Peratus (%)
Lelaki	9	24.3
Perempuan	28	75.7
Jumlah	37	100.0

4.1.2 Bangsa

Jadual 4.2 menunjukkan taburan responden mengikut bangsa. Hasil daripada kajian didapati responden kesemuanya berbangsa Thai seramai 37 orang (100%).

Jadual 4.2: Taburan Responden Mengikut Bangsa

Bangsa	Bilangan (n)	Peratus (%)
Thai	37	100
Jumlah	37	100.0

4.1.3 Umur

Jadual 4.3 menunjukkan taburan responden mengikut umur. Hasil daripada kajian didapati responden berumur 21 tahun – 30 tahun adalah seramai 19 orang (51.4%), manakala responden berumur 31 tahun – 40 tahun seramai 18 orang (48.6%). Keadaan menunjukkan bahawa responden berumur 21 tahun – 30 tahun melebihi responden berumur 31 tahun – 40 tahun.

Jadual 4.3: Taburan Responden Mengikut Umur

Umur	Bilangan (n)	Peratus (%)
21 tahun -30 tahun	19	51.4
31 tahun -40 tahun	18	48.6
Jumlah	37	100.0

4.1.4 Pendidikan

Jadual 4.4 menunjukkan taburan responden mengikut pendidikan. Hasil daripada kajian didapati responden berpendidikan sekolah rendah adalah seramai 1 orang (2.7%), manakala responden berpendidikan sekolah menengah adalah seramai 20 orang (56.1%), responden berpendidikan diploma adalah seramai 6 orang (16.2%) dan responden berpendidikan ijazah sarjana muda adalah seramai 10 orang (27%). Keadaan menunjukkan bahawa responden berpendidikan sekolah menengah melebihi responden berpendidikan lain.

Jadual 4.4: Taburan Responden Mengikut Pendidikan

Pendidikan	Bilangan (n)	Peratus (%)
Sekolah rendah	1	2.7
Sekolah menengah	20	56.1
Diploma	6	16.2
Ijazah sarjana muda	10	27
Jumlah	37	100.0

4.1.5 Gaji

Jadual 4.5 menunjukkan taburan responden mengikut gaji. Hasil daripada kajian didapati responden bergaji kurang dari bath 8,000 adalah seramai 28 orang (75.7%), manakala responden bergaji bath 8,001 – bath 16,000 seramai 9 orang (24.3%). Keadaan menunjukkan bahawa responden bergaji kurang dari bath 8,000 adalah tinggi.

Jadual 4.5: Taburan Responden Mengikut Gaji

Gaji	Bilangan (n)	Peratus (%)
Kurang dari bath 8,000	28	75.7
Bath 8,001 – bath 16,000	9	24.3
Jumlah	37	100.0

4.1.6 Jam Bekerja

Jadual 4.6 menunjukkan taburan responden mengikut jam bekerja. Hasil daripada kajian didapati responden bekerja kurang dari 8 jam adalah seramai 1 orang (2.7%), manakala responden bekerja 8 – 9 jam adalah seramai 36 orang (97.3%). Keadaan menunjukkan bahawa responden majoriti bekerja melebihi 8 – 9 jam.

Jadual 4.6: Taburan Responden Mengikut Jam Bekerja

Jam Bekerja	Bilangan (n)	Peratus (%)
Kurang dari 8 jam	1	2.7
8-9 jam	36	97.3
Jumlah	37	100.0

4.1.7 Lama Bekerja

Jadual 4.7 menunjukkan taburan responden mengikut lama bekerja. Hasil daripada kajian didapati responden bekerja selama 1 – 3 tahun adalah seramai 27 orang (73%), manakala responden bekerja selama 4 – 8 tahun seramai 10 orang (27%). Keadaan menunjukkan bahawa responden majoriti bekerja selama 1 – 3 tahun.

Jadual 4.7: Taburan Responden Mengikut Lama Bekerja

Lama Bekerja	Bilangan (n)	Peratus (%)
1 -3 tahun	27	73
4 -8 tahun	10	27
Jumlah	37	100.0

4.2 Analisis Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan penyelia yang dikaji adalah berdasarkan pada pandangan pekerja. Pekerja menpersepsikan sama ada penyelia mengamalkan gaya berstruktur atau bertimbang rasa.

4.2.1 Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pandangan Pekerja (Dimensi struktur)

Analisis gaya kepimpinan penyelia berdasarkan pandangan pekerja dapat dilihat pada Jadual 4.8 (dimensi gaya berstruktur).

Jadual 4.8: Analisis Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pandangan Pekerja (Dimensi struktur)

Item	Penyata Item	Tidak Pernah	Jarang - Jarang	Sekali Sekala	Kerap Kali	Sentiasa	Min S.P
8	Beliau mengkritik kerja-kerja pekerja yang tidak bermutu	-	5 (13.5%)	11 (43.2%)	9 (24.3%)	12 (32.4%)	3.76 1.065
14	Beliau mengekalkan satu tahap pencapaian yang tetap	1 (2.7%)	4 (10.8%)	17 (45.9%)	15 (40.5%)	-	3.24 0.760
22	Beliau memastikan semua pekerja memahami peranan beliau di hotel	-	7 (18.9%)	19 (51.4%)	8 (21.6%)	3 (8.1%)	3.19 0.845
18	Beliau menekankan segala kerja yang diberi siap pada waktu yang ditetapkan	1 (2.7%)	10 (27.05)	8 (21.6%)	18 (48.6%)	-	3.16 0.928
9	Beliau bercakap dengan gaya yang tidak boleh dipersoalkan	-	13 (35.1%)	11 (29.7%)	8 (29.7%)	5 (13.5%)	3.14 1.058
12	Beliau menetapkan tugas tertentu untuk setiap pekerja	-	8 (21.6%)	17 (45.9%)	12 (32.4%)	-	3.11 0.737
28	Beliau menentukan semua pekerja menjalankan tugas	1 (2.7%)	9 (24.3%)	13 (35.1%)	14 (37.8%)	-	3.08 0.862

	dengan sepenuhnya						
6	Beliau mentadbir secara paksaan	3 (8.1%)	13 (43.2%)	4 (10.8%)	13 (35.1%)	4 (10.8%)	3.05 1.224
24	Beliau meminta pekerja mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan	2 (5.4%)	9 (24.3%)	15 (40.5%)	7 (18.9%)	4 (10.8%)	3.05 1.053
2	Beliau memastikan sikapnya jelas difahami oleh pekerja	7 (18.9%)	3 (8.1%)	14 (37.8%)	8 (21.6%)	5 (13.5%)	3.03 1.010
20	Beliau menggalakkan pekerja menggunakan prosedur kerja yang sama	6 (16.2%)	7 (18.9%)	7 (18.9%)	16 (43.2%)	1 (2.7%)	2.97 1.190
13	Beliau menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan	1 (2.7%)	13 (35.1%)	11 (29.7%)	11 (29.7%)	1 (2.7%)	2.95 0.941
26	Beliau menjelaskan kepada pekerja-pekerja apa yang diharapkan-nya	4 (10.8%)	11 (29.7%)	9 (24.3%)	11 (29.7%)	2 (5.4%)	2.89 1.125
30	Beliau memastikan semua tugas pekerja diselaraskan	4 (10.8%)	13 (35.1%)	8 (21.6%)	12 (32.4%)	-	2.76 1.038
4	Beliau senang mencuba idea-idea baru bersama pekerja	12 (32.4%)	3 (8.1%)	11 (29.7%)	11 (29.7%)	-	2.57 1.237

n=37 (Sambungan Jadual 4.8)

Jadual 4.8 menunjukkan nilai kekerapan dan peratusan gaya kepimpinan penyelia dimensi berstruktur berdasarkan pandangan pekerja. Berdasarkan jadual didapati responden memilih item 8, iaitu beliau mengkritik kerja-kerja pekerja yang tidak bermutu mencatatkan seramai 5 orang (13.5%) memilih jarang-jarang, 11 (43.2%) sekali sekala, 9 (24.3%) kerap kali dan 12 (32.4%) sentiasa, (min bagi item ini ialah 3.76). Item 14 iaitu beliau mengekalkan satu tahap pencapaian yang tetap mencatatkan seramai 1 (2.7%) tidak pernah, 4 (10.8%) jarang-jarang, 17 (45.9%) sekali-sekala dan 15 (40.5%) kerap kali (min = 3.24). Bagi item 22, beliau memastikan semua pekerja memahami peranan beliau di hotel mencatatkan seramai 7 orang (18.9%) jarang-jarang, 19 (51.4%) sekali-sekala, 8 (21.6%) kerap kali, dan 3 (8.1%) sentiasa, (min = 3.19).

Untuk item 18, beliau menekankan segala kerja yang diberi siap pada waktu yang ditetapkan mencatatkan seramai 1 orang (2.7%) tidak pernah, 10 (27.05%) jarang-jarang, 8 (21.6%) sekali-sekala, 18 (48.6%) kerap kali, dan 5 (13.5%) sentiasa, (min = 3.14). Item 9 iaitu beliau bercakap dengan gaya yang tidak boleh dipersoalkan mencatatkan seramai 13 orang (35.1%) jarang-jarang, 11 (29.7%) sekali-sekala, 8 (29.7%) kerap kali, dan 5 (13.5%) sentiasa, (min = 3.14).

Untuk item 12, beliau menetapkan tugas tertentu untuk setiap pekerja, seramai 8 orang (21.6%) jarang-jarang, 17 (45.9%) sekali sekala dan 12 (37.8%) kerap kali (min = 3.11). Bagi item 28 iaitu beliau menentukan semua pekerja menjalankan tugas dengan sepenuhnya seramai 1 orang (2.7%) memilih tidak pernah, 9 (24.3%) jarang-jarang, 13 (35.1%) sekali-sekala dan 14 (37.8%) kerap kali (min = 3.08). Item 6 iaitu beliau mentadbir secara paksaan seramai 3 orang (8.1%) memilih tidak pernah, 13 (43.2%) jarang-jarang, 4 (10.8%) sekali-sekala, 13 (35.1%) kerap kali, dan 4 (10.8%) sentiasa, (min = 3.05).

Untuk item 24 iaitu beliau meminta pekerja mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan seramai 2 orang (5.4%) memilih tidak pernah, 9 (24.3%) jarang-jarang, 15 (40.5%) sekali-sekala, 7 (18.9%) kerap kali, dan 4 (10.8%) sentiasa, (min = 3.05). Item 2 iaitu beliau memastikan sikapnya jelas difahami oleh pekerja seramai 7 orang (18.9%) memilih tidak pernah, 3 (8.1%) jarang-jarang, 14 (37.8%) sekali-sekala, 8 (21.6%) kerap kali, dan 5 (13.5%) sentiasa, (min = 3.03). Beliau menggalakkan pekerja menggunakan prosedur kerja yang sama item 20, seramai 6 orang (16.2%)

memilih tidak pernah, 7 (18.9%) jarang-jarang, 7 (18.9%) sekali-sekala, 16 (43.2%) kerap kali, dan 1 (2.7%) sentiasa, (min = 2.95).

Untuk item 26 iaitu beliau menjelaskan kepada pekerja-pekerja apa yang diharapkannya seramai 4 orang (10.8%) memilih tidak pernah, 11 (29.7%) jarang-jarang, 9 (24.3%) sekali-sekala, 11 (29.7%) kerap kali, dan 2 (5.4%) sentiasa, (min = 2.89). Seterusnya untuk item ke-30 iaitu beliau memastikan semua tugas pekerja diselaraskan seramai 4 orang (10.8%) tidak pernah, 13 (35.1%) jarang-jarang, 8 (21.6%) sekali-sekala dan 12 (32.4%) kerap kali, (min = 2.76). Bagi item 4 iaitu beliau senang mencuba idea-idea baru bersama pekerja seramai 12 orang (32.4%) memilih tidak pernah, 3 (8.1%) jarang-jarang, 11 (29.7%) sekali-sekala dan 11 (29.7%) kerap kali, (min = 2.57).

4.2.2 Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pandangan Pekerja (Dimensi timbang rasa)

Analisis gaya kepimpinan penyelia berdasarkan pandangan pekerja dapat dilihat pada Jadual 4.9 (dimensi gaya timbang rasa).

Jadual 4.9: Analisis Gaya Kepimpinan Berdasarkan Pandangan Pekerja (Dimensi timbang rasa)

Item	Penyata Item	Tidak Pernah	Jarang - Jarang	Sekali Sekala	Kerap Kali	Sentiasa	Min S.P
16	Beliau bertindak tanpa berunding dahulu dengan pekerja	-	4 (10.8%)	5 (13.5%)	9 (24.3%)	19 (51.3%)	3.73 1.387
15	Beliau enggan menjelaskan segala tindakannya	-	7 (18.9%)	7 (18.9%)	21 (56.8%)	2 (5.4%)	3.27 0.962

Item	Penyata Item	Tidak Pernah	Jarang-Jarang	Sekali Sekala	Kerap Kali	Sentiasa	Min S.P
------	--------------	--------------	---------------	---------------	------------	----------	---------

1	Beliau menghulurkan pertolongan peribadi kepada pekerja	-	15 (40.5%)	6 (16.2%)	14 (37.8%)	2 (5.4%)	3.08 1.010
11	Beliau mengambil berat secara individu tentang hal-hal kebajikan pekerja	1 (2.7%)	9 (24.3%)	15 (40.5%)	12 (32.4%)	-	3.03 0.833
17	Beliau menyokong segala tindakan yang dilakukan oleh pekerja-pekerja	-	14 (37.8%)	9 (24.3%)	14 (37.8%)	-	3.00 0.882
3	Beliau melakukan perkara-perkara kecil bagi membolehkannya disenangi sebagai ahli dalam masyarakat	2 (5.4%)	13 (35.1%)	8 (21.6%)	13 (35.1%)	1 (2.7%)	2.95 1.026
27	Beliau melaksanakan cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh pekerja-pekerja	2 (5.4%)	12 (32.4%)	11 (29.7%)	10 (27%)	2 (5.4%)	2.95 1.026
7	Beliau sedia meluangkan masa untuk memberi perhatian kepada pekerja	1 (2.7%)	14 (37.8%)	10 (27.0%)	11 (29.7%)	1 (2.7%)	2.92 0.954
25	Pekerja-pekerja berasa senang apabila berbincang dengan beliau	-	17 (45.9%)	6 (16.2%)	14 (37.8%)	-	2.92 0.924
21	Beliau bersedia melakukan perubahan-perubahan	2 (5.40%)	15 (40.5%)	6 (16.2%)	13 (35.1%)	1 (2.7%)	2.89 1.048
10	Beliau suka bersendirian	-	15 (40.5%)	9 (40.5%)	10 (27.0%)	3 (8.1%)	2.81 0.995
5	Beliau mudah difahami	2 (5.4%)	14 (37.8%)	12 (32.4%)	8 (21.6%)	1 (2.7%)	2.78 0.947
23	Beliau mudah didekati dan mesra dengan semua pekerja	10 (27%)	5 (13.5%)	8 (21.6%)	12 (32.4%)	2 (5.4%)	2.76 1.321
19	Beliau menganggap semua pekerja setaraf dengannya	5 (13.5%)	14 (37.8%)	11 (29.7%)	6 (16.2%)	1 (2.7%)	2.57 1.015
29	Beliau mendapat persetujuan pekerja-pekerja terlebih dahulu sebelum meneruskan sesuatu perkara penting	13 (35.1%)	3 (8.1%)	10 (27.8%)	1 (2.7%)	1 (2.7%)	2.54 1.304

n=37 (Sambungan Jadual 4.9)

Jadual 4.9 menunjukkan nilai kekerapan dan peratusan gaya kepimpinan penyelia dimensi bertimbang rasa berdasarkan pandangan pekerja. Didapati responden memilih item 16 iaitu beliau beliau bertindak tanpa berunding dahulu dengan pekerja seramai 4 orang (10.8%) jarang-jarang, 5

(13.5%) sekali-sekala, 9 (24.3%) kerap kali, dan 19 (51.3%) sentiasa, (min = 3.73). Bagi item 15 iaitu beliau enggan menjelaskan segala tindakannya seramai 7 (18.9%) jarang-jarang, 7 (18.9%) sekali-sekala, 21 (56.8%) kerap kali, dan 2 (5.4%) sentiasa, (min = 3.27). Item 1 iaitu beliau menghulurkan pertolongan peribadi kepada pekerja seramai 15 (40.5%) jarang-jarang, 6 (16.2%) sekali-sekala, 14 (37.8%) kerap kali, dan 2 (5.4%) sentiasa, (min = 3.08).

Item 11 iaitu beliau mengambil berat secara individu tentang hal-hal kebajikan pekerja seramai 1 orang (2.7%) memilih tidak pernah, 9 (24.3%) jarang-jarang, 15 (40.5%) sekali-sekala, 12 (32.4%) kerap kali, dan 12 (32.4%) sentiasa, (min = 3.03). Bagi item 17 iaitu beliau menyokong segala tindakan yang dilakukan oleh pekerja-pekerja seramai 14 (37.8%) jarang-jarang, 9 (24.3%) sekali-sekala, 14 (37.8%) kerap kali (min = 3.09). Item 3 iaitu beliau melakukan perkara-perkara kecil bagi membolehkannya disenangi sebagai ahli dalam masyarakat seramai 2 (5.4%) memilih tidak pernah, 13 (35.1%) jarang-jarang, 8 (21.6%) sekali-sekala, 13 (35.1%) kerap kali, dan 1 (2.7%) sentiasa, (min = 3.2.95).

Bagi item 27 iaitu beliau melaksanakan cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh pekerja-pekerja seramai 2 orang (5.4%) memilih tidak pernah, 12 (32.4%) jarang-jarang, 11 (29.7%) sekali-sekala, 10 (27%) kerap kali, dan 2 (5.4%) sentiasa, (min = 2.95). Untuk item 7 iaitu beliau sedia meluangkan masa untuk member perhatian kepada pekerja seramai 1 orang (2.7%) memilih tidak pernah, 14 (37.8%) jarang-jarang, 10 (27%) sekali-sekala, 11 (29.7%) kerap kali, dan 1 (2.7%) sentiasa, (min = 2.92). Bagi item 25 iaitu pekerja-pekerja berasa senang apabila berbincang dengan beliau

seramai 17 (45.9%) jarang-jarang, 6 (16.2%) sekali-sekala dan 14 (35.1%) kerap kali (min = 2.92).

Seterusnya item 21 iaitu beliau bersedia melakukan perubahan-perubahan seramai 2 orang (5.4%) memilih tidak pernah, 15 (40.51%) jarang-jarang, 6 (16.2%) sekali-sekala, 13 (35.15%) kerap kali, dan 1 (2.7%) sentiasa, (min = 2.7). Item 10 iaitu beliau suka bersendirian 15 orang (40.5%) jarang-jarang, 9 (40.5%) sekali-sekala, 10 (27%) kerap kali, dan 3 (8.1%) sentiasa, (min = 2.81). Untuk item 5 iaitu beliau mudah difahami seramai 2 orang (5.4%) memilih tidak pernah, 14 (37.8%) jarang-jarang, 12 (32.4%) sekali-sekala, 8 (21.6%) kerap kali, dan 1 (2.7%) sentiasa, (min = 2.78).

Item 23 iaitu beliau mudah didekati dan mesra dengan semua pekerja seramai 10 orang responden (27%) memilih tidak pernah, 5 (13.5%) jarang-jarang, 8 (21.6%) sekali-sekala, 12 (32.4%) kerap kali, dan 2 (5.4%) sentiasa, (min = 2.76). Bagi item 19 iaitu beliau menganggap semua pekerja setaraf dengannya seramai 5 orang (13.5%) memilih tidak pernah, 14 (37.8%) jarang-jarang, 11 (29.7%) sekali-sekala, 6 (16.2%) kerap kali, dan 1 (2.7%) sentiasa, (min = 2.57). Item 29 iaitu beliau mendapat persetujuan pekerja-pekerja terlebih dahulu sebelum meneruskan sesuatu perkara penting seramai 13 orang (35.1%) memilih tidak pernah, 3 (8.1%) jarang-jarang, 10 (27.8%) sekali-sekala, 1 (2.7%) kerap kali, dan 1 (2.7%) sentiasa, (min = 2.54).

4.3 Taburan Data Kepuasan Kerja

Taburan data kepuasan kerja melibatkan persekitaran pekerjaan, peluang kenaikan pangkat, gaji, penyeliaan dan rakan sekerja.

4.3.1 Persekitaran Pekerjaan

Jadual 4.10 menunjukkan analisis faktor kepuasan kerja iaitu persekitaran pekerjaan. Item 3 menunjukkan pekerja tidak menerangkan keadaan memuaskan seramai seorang (2.7%), 34 (91.9%) tidak pasti dan 2 orang (5.4%) menerangkan pekerjaan sekarang. Item 4 iaitu baik/bagus seramai 2 orang (5.4%) tidak menerangkan keadaan bekerja sekarang, 33 (89.2%) tidak pasti dan 2 orang (5.4%) menerangkan keadaan sekarang, (min = 1.08). Untuk item 1 iaitu persekitaran kerja yang menyeronokkan seramai 18 orang (48.6%) tidak menerangkan keadaan sebenar, 14 (37.8%) tidak pasti dan seramai 5 orang (13.5%) menerangkan keadaan sebenar, (min = 0.78).

Jadual 4.10: Taburan Persekitaran Pekerjaan

Item	Penyata Item	Tidak Menerangkan	Tidak Pasti	Menerangkan	Min
					S.P
3	Memuaskan	1 (2.7%)	34 (91.9%)	2 (5.4%)	1.08 0.493
4	Baik/bagus	2 (5.4%)	33 (89.2%)	2 (5.4%)	1.05 0.524
1	Menyeronokkan	18 (48.6%)	14 (37.8%)	5 (13.5%)	0.78 1.004
2	Berulang-ulang	10 (27%)	27 (73%)	-	0.73 0.450
6	Pembayaran tinggi/ gaji tinggi	16 (43.2%)	21 (56.8%)	-	0.57 0.502
7	Membosankan	23 (62.2%)	13 (35.1%)	1 (2.7%)	0.43 0.647
5	Kurang dari apa yang patut saya terima	28 (75.7%)	8 (21.6%)	1 (2.7%)	0.30 0.618
8	Pembayaran rendah/ gaji rendah	32 (86.5%)	5 (13.5%)	-	0.14 0.347

Item 2 menunjukkan berulang-ulang menerangkan keadaan memuaskan seramai 10 (2.7%) dan 27 (73%) tidak pasti, (min = 0.73). Item 6 iaitu pembayaran tinggi/ gaji tinggi seramai 16 orang (43.2%) tidak menerangkan keadaan bekerja sekarang dan 21 (56.8%) tidak pasti., (min =

0.57). Untuk item 7 iaitu persekitaran kerja yang membosankan seramai 23 orang (62.2%) tidak menerangkan keadaan sebenar, 13 (35.1%) tidak pasti dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan keadaan sebenar, (min = 0.43). Item 5 menunjukkan pekerja kurang dari apa yang patut saya terima seramai 28 (75.7%), 8 (21.6%) tidak pasti dan 1 orang (2.7%) menerangkan pekerjaan sekarang, (min = 0.30). Item 8 iaitu pembayaran rendah / gaji rendah seramai 32 orang (86.5%) tidak menerangkan keadaan bekerja sekarang dan 5 (13.5%) tidak pasti (min = 0.14).

4.3.2 Peluang Kenaikan Pangkat

Jadual 4.11 menunjukkan analisis kepuasan kerja iaitu peluang kenaikan pangkat. Item 10 menunjukkan peluang tidak terbatas seramai 1 orang (2.7%) tidak menerangkan keadaan sekarang dan 36 (97.3%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.97). Item 11 menunjukkan kenaikan pangkat bergantung kepada kebolehan seramai 2 orang (5.4%) tidak menerangkan keadaan sekarang dan 35 (94.6%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.95). Item 9 menunjukkan mempunyai peluang kenaikan pangkat seramai 30 orang (81.1%) tidak menerangkan keadaan sekarang, 6 (16.2%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seorang (2.7%) menerangkan peluang kenaikan pangkat, (min = 0.24).

Jadual 4.11: Taburan Peluang Kenaikan Pangkat

Item	Penyata Item	Tidak Menerangkan	Tidak Pasti	Menerangkan	Min
					S.P
10	Peluang agak terbatas	1 (2.7%)	36 (97.3%)	-	0.97 0.164
11	Kenaikan pangkat bergantung kepada kebolehan	2 (5.4%)	35 (94.6%)	-	0.95 0.229
9	Mempunyai peluang kenaikan pangkat	30 (81.1%)	6 (16.2%)	1 (2.7%)	0.24 0.597

4.3.3 Gaji

Jadual 4.12 menunjukkan analisis kepuasan kerja iaitu gaji. Item 14 menunjukkan gaji cukup makan seramai 1 orang (2.7%) tidak menerangkan keadaan pendapatan dari gaji dan 36 (97.3%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.97). Item 12 menunjukkan pendapatan mencukupi untuk perbelanjaan biasa seramai 2 orang (5.4%) tidak menerangkan pendapatan dari gaji dan 35 (94.6%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.95). Item 13 menunjukkan gaji memuaskan seramai 4 orang (10.8%) tidak menerangkan pendapatan dari gaji dan 33 (89.2%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.89).

Jadual 4.12: Taburan Gaji

Item	Penyata Item	Tidak Menerangkan	Tidak Pasti	Menerangkan	Min
					S.P
14	Cukup makan	1 (2.7%)	36 (97.3%)	-	0.97 0.164
12	Pendapatan mencukupi untuk perbelanjaan biasa	2 (5.4%)	35 (94.6%)	-	0.95 0.229
13	Memuaskan	4 (10.8%)	33 (89.2%)	-	0.89 0.315
15	Tidak bagus	32 (86.5%)	3 (8.1%)	2 (5.4%)	0.24 0.723
17	Tidak terjamin	30 (81.1%)	7 (18.9%)	-	0.19 0.397
16	Pendapatan dapat memberi kemewahan	33 (89.2%)	3 (8.1%)	1 (2.7%)	0.16 0.553

Untuk item 15 menunjukkan gaji tidak bagus seramai 32 orang (86.5%) tidak menerangkan pendapatan dari gaji, 3 (8.1%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 2 orang (5.4%) menerangkan pendapatan dari gaji (min = 0.24). Item 17 menunjukkan gaji tidak terjamin seramai 30 orang (81.1%) tidak menerangkan pendapatan dari gaji dan 7 (18.9%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.19). Untuk item 16 menunjukkan pendapatan dapat memberi kemewahan seramai 33 orang (89.2%) tidak menerangkan pendapatan dari gaji, 3 (8.1%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan pendapatan dari gaji (min = 0.16).

4.3.4 Penyeliaan

Jadual 4.13 iaitu item 24 menunjukkan penyeliaan kemas kini seramai 4 orang (10.8%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan dan 31 (83.8%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 2 orang (5.4%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 1.00). Item 26 menunjukkan penyelia cepat marah seramai 21 orang (56.8%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan dan 16 (43.2%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 1.00). Item 22 menunjukkan penyelia berhati-hati seramai 3 orang (8.1%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 33 (89.2%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.97).

Jadual 4.13: Taburan Penyeliaan

Item	Penyata Item	Tidak Menerangkan	Tidak Pasti	Menerangkan	Min S.P
24	Kemas kini	4 (10.8%)	31 (83.8%)	2 (5.4%)	1.00 0.577
26	Cepat marah	21 (56.8%)	16 (43.2%)	-	1.00 0.577
22	Berhati-hati	3 (8.1%)	33 (89.2%)	1 (2.7%)	0.97 0.440
35	Harapan kenaikan pangkat agak baik	3 (8.1%)	33 (89.2%)	1 (2.7%)	0.97 0.440
33	Kenaikan pangkat tidak kerap	3 (8.1%)	34 (91.9%)	-	0.92 0.277
34	Kenaikan pangkat seperti biasa	6 (16.2%)	30 (81.1%)	1 (2.7%)	0.89 0.516
21	Memuji pekerjaan yang baik	10 (27%)	26 (70.3%)	1 (2.7%)	0.78 0.584
29	Keras hati	10 (27%)	26 (70.3%)	1 (2.7%)	0.78 0.584
31	Mempunyai harapan kenaikan pangkat yang baik	8 (21.6%)	29 (78.4%)	-	0.78 0.417
38	Cerdas	10 (27%)	26 (70.3%)	1 (2.7%)	0.78 0.584
36	Mengetahui pekerjaan dengan baik	12 (32.4%)	24 (64.9%)	1 (2.7%)	0.73 0.608
18	Meminta nasihat atau pandangan saya	14 (37.8%)	22 (59.5%)	1 (2.7%)	0.68 0.626
27	Menerangkan dimana kedudukan saya	15 (40.5%)	21 (56.8%)	1 (2.7%)	0.65 0.633
40	Sentiasa ada bila diperlukan	13 (35.1%)	24 (64.9%)	-	0.65 0.484
39	Biarkan saya bersendirian	15 (40.5%)	21 (56.8%)	1 (2.7%)	0.65 0.633
30	Kerja tidak berprospek	21 (56.8%)	14 (37.8%)	2 (5.4%)	0.54 0.767
32	Dasar kenaikan pangkat tidak adil	19 (51.4%)	18 (48.6%)	-	0.49 0.507
23	Berpengaruh	22 (59.5%)	15 (40.5%)	-	0.41 0.498
41	Malas	22 (59.5%)	15 (40.5%)	-	0.41 0.498
37	Tidak baik	22 (59.5%)	15 (40.5%)	-	0.41 0.498
20	Tidak berbudi bahasa	22 (59.5%)	15 (40.5%)	-	0.41 0.498
25	Kurang menyelia	22 (59.5%)	15 (40.5%)	2 (5.4%)	0.41 0.498
28	Mengganggu	23 (62.2%)	14 (37.8%)	-	0.38 0.492
19	Susah untuk mengembirakannya	24 (64.9%)	13 (35.1%)	-	0.35 0.484

Untuk item 35 menunjukkan penyelia harap kenaikan pangkat agak baik seramai 3 orang (8.1%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 33 (89.2%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.97). Item 33 menunjukkan kenaikan pangkat tidak kerap seramai 3 orang (8.1%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan dan 34 (91.9%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.92). Item 34 menunjukkan kenaikan pangkat seperti biasa seramai 6 orang (16.2%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 30 (81.1%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.89).

Item 21 menunjukkan memuji pekerjaan yang baik seramai 10 orang (27%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 26 (70.3%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.78). Item 29 menunjukkan penyelia keras hati seramai 10 orang (27%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 26 (70.3%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seorang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.78). Item 31 menunjukkan penyelia mempunyai harapan kenaikan pangkat yang baik seramai 8 orang (21.6%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 29 (81.1%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.78).

Item 38 menunjukkan penyelia cerdas seramai 10 orang (27%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 26 (70.3%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan cara

penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.78). Item 36 menunjukkan penyelia mengetahui pekerjaan dengan baik seramai 12 orang (32.4%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 24 (64.9%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seorang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.73). Item 18 menunjukkan penyelia meminta nasihat atau pandangan saya seramai 14 orang (37.8%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 22 (59.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seorang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.68).

Item 27 menunjukkan penyelia menerangkan di mana kedudukan saya seramai 15 orang (40.5%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 21 (56.8%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.65). Item 40 menunjukkan penyelia sentiasa ada bila diperlukan seramai 13 orang (35.1%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 24 (64.9%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.65). Item 39 menunjukkan penyelia biarkan saya bersendirian seramai 15 orang (40.5%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 21 (56.8%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seorang (2.7%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.65).

Item 30 menunjukkan penyelia kerja tidak berprospek seramai 21 orang (56.8%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 14 (37.8%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 2 orang (5.4%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.54). Item 32 menunjukkan penyelia sentiasa ada bila diperlukan seramai 19 orang

(51.4%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 18 (48.6%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.49). Item 23 menunjukkan penyelia berpengaruh seramai 22 orang (59.5%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 15 (40.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.41).

Item 41 menunjukkan penyelia malas seramai 22 orang (59.5%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 15 (40.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.41). Item 37 menunjukkan penyelia tidak baik seramai 22 orang (59.5%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 15 (40.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.41). Item 20 menunjukkan penyelia tidak berbudi bahasa seramai 22 orang (59.5%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan dan 15 (40.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.41).

Item 25 menunjukkan penyelia kurang menyelia seramai 22 orang (59.5%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan dan 15 (40.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 2 orang (5.4%) menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, (min = 0.41). Item 28 menunjukkan penyelia mengganggu seramai 23 orang (62.2%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 14 (37.8%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.38). Item 19 menunjukkan susah untuk menggembirakannya seramai 24 orang (64.9%) tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan, 13 (35.1%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.35).

4.3.5 Rakan sekerja

Jadual 4.14 menunjukkan kepuasan kerja dari segi rakan sekerja yang dinilai oleh pekerja sendiri. Item 58 iaitu jujur menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seorang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min=1.05). Item 49 iaitu cergas menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seorang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min=1.05). Item 47 iaitu bertanggungjawab menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seorang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min=1.05). Item 59 iaitu sukar ditemui menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seorang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min=1.05).

Item 42 iaitu menggalakkan menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 1 orang (2.7%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 1.05). Item 48 iaitu pantas menunjukkan seramai 1 orang (2.7%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 36 orang (97.3%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.97). Item 55 iaitu tidak privacy menunjukkan seramai 1 orang (2.7%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 36 orang (94.6%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.97). Item 56 iaitu aktif menunjukkan seramai 2 orang (5.4%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 35 orang (94.6%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.95). Item 51 iaitu cakap banyak menunjukkan seramai 5 orang (13.5%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 32 orang (86.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.86).

Jadual 4.14: Taburan Rakan Sekerja

Item	Penyata Item	Tidak Menerangkan	Tidak Pasti	Menerangkan	Min
					S.P
58	Jujur	-	36 (97.3%)	1 (2.7%)	1.05 0.329
49	Cergas	-	36 (97.3%)	1 (2.7%)	1.05 0.329
47	Bertanggungjawab	-	36 (97.3%)	1 (2.7%)	1.05 0.329
59	Sukar ditemui	-	36 (97.3%)	1 (2.7%)	1.05 0.329
42	Menggalakkan	36 (97.3%)	1 (2.7%)	-	1.05 0.329
48	Pantas	1 (2.7%)	36 (97.3%)	-	0.97 0.164
55	Tidak privacy	1 (2.7%)	36 (94.6%)	-	0.97 0.164
56	Aktif	2 (5.4%)	35 (94.6%)	-	0.95 0.229
51	Cakap banyak	5 (13.5%)	32 (86.5%)	-	0.86 0.347
43	Menjemukan	31 (83.8%)	5 (13.5%)	1 (2.7%)	0.22 0.584
52	Kemas	31 (83.8%)	5 (13.5%)	1 (2.7%)	0.22 0.584
50	Mudah bermusuhan	34 (91.9%)	2 (5.4%)	1 (2.7%)	0.14 0.536
44	Lembab	34 (91.9%)	3 (8.1%)	-	0.08 0.277
53	Malas	36 (97.3%)	-	1 (2.7%)	0.08 0.493
46	Bodoh	36 (97.3%)	-	1 (2.7%)	0.08 0.493
57	Mempunyai minat yang sempit	36 (97.3%)	-	1 (2.7%)	0.08 0.493
45	Bercita-cita tinggi	36 (97.3%)	-	1 (2.7%)	0.08 0.164
54	Tidak menyeronokkan	36 (97.3%)	1 (2.7%)	-	0.03 0.164

Item 43 iaitu menjemukan menunjukkan seramai 31 orang (83.8%) tidak menerangkan rakan sekerja, 5 orang (13.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min = 0.22). Item 52 iaitu kemas menunjukkan seramai 31 orang (83.8%)

tidak menerangkan rakan sekerja, 5 orang (13.5%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min = 0.14). Item 50 iaitu mudah bermusuhan menunjukkan seramai 34 orang (91.9%) tidak menerangkan rakan sekerja, 2 orang (5.4%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min = 0.14).

Item 44 iaitu lembab menunjukkan seramai 34 orang (91.9%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 3 orang (8.1%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.08). Item 53 iaitu malas menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min = 0.08). Item 46 iaitu bodoh menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min = 0.08). Item 57 iaitu mempunyai minat yang sempit menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min = 0.08). Item 45 iaitu bercita-cita tinggi menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 1 orang (2.7%) menerangkan rakan sekerja, (min = 0.08). Item 54 iaitu tidak menyeronokkan menunjukkan seramai 36 orang (97.3%) tidak menerangkan rakan sekerja dan seramai 1 orang (2.7%) tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan, (min = 0.03).

4.4 Tahap Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan dianalisis untuk melihat tahapnya sama ada tahap rendah atau tahap tinggi. Jadual 4.15 menunjukkan gaya kepimpinan berada pada tahap rendah iaitu dengan min 1.73 telah diperolehi dari hasil dapatan walaupun kekerapan menunjukkan 27 orang (73%) tahap tinggi.

Jadual 4.15: Tahap Gaya Kepimpinan

Tahap	Bilangan (n)	Peratus (%)
Tahap rendah	10	27
Tahap tinggi	27	73
Jumlah	37	100.0

4.5 Tahap Kepuasan Bekerja

Analisis juga menunjukkan tahap kepuasan bekerja pada keseluruhannya berada pada tahap sederhana dengan kekerapan sebanyak 35 orang (94.6%) dan tahap tinggi seramai 2 orang (5.4%) dengan min keseluruhan 2.0541 seperti di jadual 4.16.

Jadual 4.16: Tahap Kepuasan Bekerja

Tahap	Bilangan (n)	Peratus (%)
Tahap sederhana	35	94.6
Tahap tinggi	2	5.4
Jumlah	37	100

4.6 Tahap Gaya Kepimpinan Berstruktur Dan Bertimbangrasa

Di antara gaya kepimpinan berstruktur dan bertimbangrasa kedua-dua gaya kepimpinan ini berada di tahap rendah seperti ditunjukkan di jadual 4.17 dengan kekerapan 37 orang dan min = 1.0000.

Jadual 4.17: Tahap Tahap Gaya Kepimpinan Berstruktur Dan Bertimbangrasa

Tahap	Bilangan (n)	Peratus (%)
Gaya struktur	37	100
Gaya timbang rasa	37	100

4.7 Keutamaan Faktor-Faktor Kepuasan Bekerja

Jadual 4.18 menunjukkan tahap keutamaan faktor-faktor kepuasan bekerja kesemuanya berada pada tahap sederhana iaitu persekitaran kerja dengan kekerapan 37 orang (100% dengan min = 2.00, peluang kenaikan pangkat tahap sederhana 31 orang (83.8%) dan tahap rendah seramai 6 orang (16.2%) dengan min 1.84, gaji berada pada tahap sederhana seramai 36 orang dan seorang pada tahap tinggi (2.7%). Ini diikuti dengan faktor kepuasan penyeliaan tahap sederhana seramai 36 orang (97.3%) dan tahap tinggi seramai seorang (2.7%). Begitu juga dapatan kajian bagi tahap takan sekerja. Untuk tahap kepuasan gaji, penyeliaan dan rakan sekerja mempunyai min 2.03.

Jadual 4.18: Faktor-faktor Kepuasan Bekerja Mengikut Keutamaan

Tahap	Bilangan (n)	Peratus (%)	Min
Pesekitaran kerja			
Tahap sederhana	37	100	2.00
Peluang kenaikan pangkat			
Tahap rendah	6	16.2	
Tahap sederhana	31	83.8	1.84
Gaji			
Tahap sederhana	36	97.3	
Tahap tinggi	1	2.7	2.03
Penyeliaan			
Tahap sederhana	36	97.3	
Tahap tinggi	1	2.7	2.03
Rakan sekerja			
Tahap sederhana	36	97.3	
Tahap tinggi	1	2.7	2.03

4.8 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, daripada analisis yang dilakukan secara deskriptif untuk mengukur tahap gaya kepimpinan dan kepuasan berkerja, tahap gaya kepimpinan berada pada tahap tinggi manakala tahap kepuasan bekerja berada pada tahap sederhana. Pecahan kepada gaya kepimpinan berstruktur dan gaya kepimpinan bertimbangrasa masing-masing berada pada tahap rendah. Dapatan kajian diadaptasikan melalui jadual dan data ditunjukkan dengan kekerapan, peratusan dan min untuk memudahkan dapatan kajian dibaca dan dinilai.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0 Pendahuluan

Bab ini membincangkan keputusan yang dinyatakan dalam bab 4. Bab ini mengandungi lima perkara, iaitu (i) ringkasan kajian, (ii) membincangkan keputusan dengan membuat implikasi berdasarkan kajian lepas atau teori, (iii) menjawab persoalan kajian dari bab 3, (iv) membuat cadangan kajian dan (v) membuat kesimpulan tentang perolehan kajian.

5.1 Ringkasan Kajian

Kajian ini dilakukan sebagai usaha untuk menambah serta mengembangkan lagi pengetahuan mengenai gaya kepimpinan penyelia dari dimensi mengutamakan berstruktur dan bertimbang rasa dan hubungannya dengan kepuasan bekerja berdasarkan gaya kepimpinan penyelia yang berkenaan. Hal ini dirasakan perlu diketahui untuk melihat tahap kepuasan bekerja berdasarkan gaya kepimpinan penyelia mengikut pandangan pekerja. Perkara ini perlu bagi pihak yang berkaitan dengan perhotelan sama ada pekerja bawahan, pentadbiran dan pengurusan untuk membentuk kepuasan kerja yang diinginkan oleh pekerja dalam bidang perhotelan.

Kajian ini bertujuan untuk melihat dan mengenal pasti gaya kepimpinan penyelia berdasarkan pandangan pekerja di hotel Oliver, Danok, Thailand. Lokasi dipilih kerana ianya mampu memberi maklumat berdasarkan kehendak kajian iaitu melihat gaya kepimpinan penyelia berdasarkan pandangan pekerja dan hubungannya dengan kepuasan bekerja pekerja berdasarkan gaya kepimpinan penyelia.

Antara soalan kajian yang dikemukakan dalam kajian ini ialah mengenalpasti tahap gaya kepimpinan, mengenalpasti tahap kepuasan bekerja dikalangan pekerja, mengenalpasti tahap gaya kepimpinan berstruktur dan bertimbang rasa dan mengenalpasti faktor-faktor kepuasan bekerja yang paling dominan. Dalam kajian ini, kepuasan bekerja berdasarkan gaya kepimpinan penyelia merupakan pebolehubah bersandar, manakala gaya kepimpinan merupakan pembolehubah bebas.

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan secara soal selidik. Alat kajian yang digunakan adalah terdiri daripada satu set soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian. Bahagian A terdiri daripada butir-butir diri sampel, Bahagian B soal selidik ini mempunyai 30 item yang menyentuh tentang gaya kepimpinan penyelia dari dimensi pendayautamaan struktur dan bertimbang rasa. Bahagian C pula mengandungi 59 item yang menyentuh tentang kepuasa bekerja berdasarkan gaya kepimpinan penyelia.

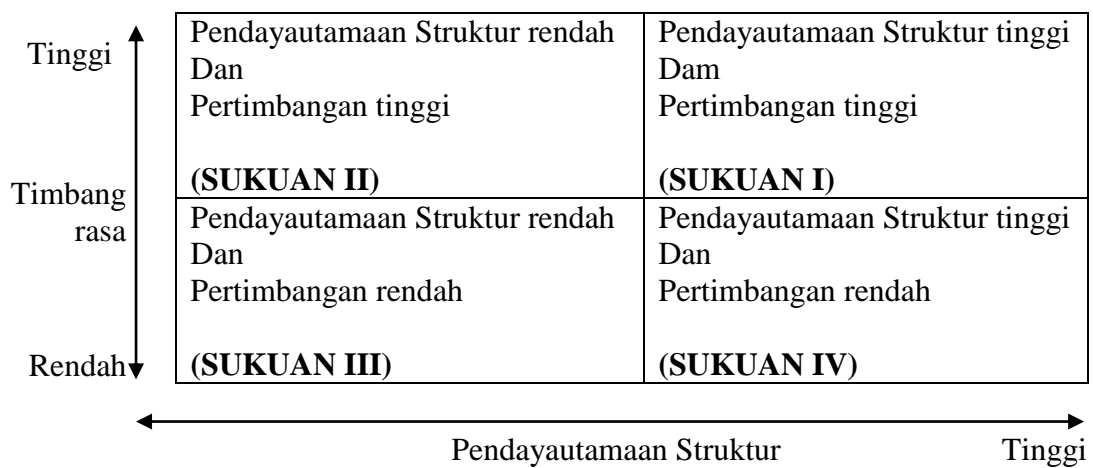
Bagi memproses data, data yang diperolehi daripada soal selidik yang diedarkan kepada responden akan dianalisis menggunakan program ”*Statistical Package For the Social Sciences*” (SPSS) versi 15 yang dapat digunakan untuk mengenalpasti pebolehubah-pembolehubah yang dikaji dari segi kekerapan. Selain itu kaedah kekerapan dan peratusan juga digunakan untuk melihat tahap kepuasan dalam setiap item.

5.2 Keputusan dan implikasi kajian

Bahagian ini akan membincangkan keputusan dan implikasi kajian. Berdasarkan kajian didapati gaya kepimpinan penyelia dalam kedua-dua dimensi iaitu dimensi berstruktur dan timbang rasa adalah rendah pada pandangan pekerja. Kebanyakan item dalam kedua-dua dimensi mempunyai min yang kurang dari 3.00.

Ini menunjukkan penyelia di hotel Oliver yang dikaji kurang mengamalkan gaya kepimpinan dalam kedua-dua dimensi gaya tersebut yang mengakibatkan tahap kepuasan bekerja adalah sederhana.

Merujuk kepada model yang digunakan dalam kajian ini iaitu Kajian Ohio State. Dapatan kajian berada pada tahap struktur rendah dan pertimbangan rendah iaitu SUKUAN III. Menggambarkan tingkah laku pemimpin yang membiarkan organisasi berada dalam keadaan tidak menentu seperti rajah di bawah.



Merujuk kepada (Stogdill, et. al. 1974), gaya kepimpinan struktur ialah pemimpin yang menentukan peranan dan pembahagian tugas untuk dirinya dan subordinat bagi mencapai matlamat. Tingkah laku ini juga melibatkan pengaturan kerja, hubungan kerja dan matlamatnya. Dapatan kajian mendapati penyelia yang mengamalkan tingkah laku struktur ini tidak mengagihkan tugas kepada ahli, tidak mengharapkan pekerja mencapai piawaian prestasi, dan tidak menekankan tarikh siap tugas.

Menurut Stogdill (1974) lagi, timbang rasa merujuk kepada perhubungan di tempat kerja yang bersifat saling mempercayai, hormat-menghormati, dan menimbangkan perasaan pekerja, keselesaan, kesejahteraan, status, dan kepuasan

pekerja diberi perhatian oleh pemimpin. Penyelidikan ini mendapati bahawa penyelia yang mengamalkan gaya kepimpinan struktur dan gaya kepimpinan timbang rasa yang rendah tidak akan mencapai prestasi dan kepuasan daripada pekerjanya.

5.4 Menjawab Persoalan Kajian

Bahagian ini membincangkan pencapaian objektif kajian dan hasil analisis persoalan kajian seperti mana yang dinyatakan dalam bab 3. Hasil kajian adalah berdasarkan kepada 37 borang soal selidik yang telah dilengkapkan oleh responden. Objektif-objektif tersebut ialah (i) untuk mengenalpasti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh para penyelia di dalam bidang perhotelan, (ii) untuk melihat wujudnya hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja dan (iii) memberi cadangan pada pihak pengurusan syarikat (Hotel Oliver, Danok, Thailand) dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja pada pekerjanya.

Pada pandangan pekerja gaya kepimpinan yang diamalkan oleh penyelia sama ada berstruktur atau bertimbang rasa kedua-duanya berada pada tahap yang rendah. Ini menunjukkan penyelia hanya memberi sedikit sahaja pengarahannya jika perlu dan tidak semestinya memantau prestasi. Pekerja adalah bermotivasi tinggi dan hanya sedikit memerlukan sokongan. Ia juga membenarkan pengikut membuat keputusan sendiri.

Kajian Nathan et. Al., (1991) melaporkan bahawa kepuasan kerja bawahan sangat dipengaruhi oleh kepakaran pihak atasan menyampaikan maklumat pengurusan. Maknanya gaya kepimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain bahawa hampir 60 peratus varians dalam gaya penyampaian maklumat dan arahan kepada bawahan mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Berkenaan penemuan di atas pandangan yang sama oleh Jaafar Muhammad (200) menjelaskan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara budaya kerja dengan kepuasan kerja tetapi iainya dikurangkan oleh perbezaan dalam individu itu. Kepuasan adalah tinggi bila terdapatnya kesesuaian keperluan individu dengan keperluan budaya kerja. Kepuasan kerja dicapai individu selalunya berbeza di antara satu budaya dengan budaya kerja organisasi lainya. Antara kesan-kesan korporat ke atas kepuasan kerja adalah seperti (i) Budaya korporat timbul mempengaruhi bidang operasi, pengurusan dan produktiviti. Corak kelakuan biasanya dipengaruhi oleh pengurusan, malah pengurusan yang baik dan berproduktiviti tidak boleh dipisahkan. Produktiviti adalah kesan motivasi dan budaya korporat membentuk motivasi dan kepuasan kerja.

Oleh itu dapat dikatakan bahawa memahami budaya korporat pada keseluruhannya perkara yang penting adalah melihat setakat mana budaya berkenaan Berjaya mempengaruhi elemen kepuasan dari masa ke semasa. Jelaslah agaknya bahawa bentuk-bentuk gaya kepimpinan yang digunapakai oleh pihak pengurusan sebenarnya adalah untuk membentuk perasaaan tanggungjawab dan iltizam pekerja dalam aktivitinya. Hanya sahaja bentuk gaya kepimpinan pengurusan untuk mencapai kepuasan dan pretasi tidak tgerlepas daripada penagruh cirri-ciri kepuasan kerja itu sendiri.

Dari segi tahap kepuasan bekerja, analisis deskriptif yang dijalankan menunjukkan tahap responden adalah sederhana iaitu dengan peratus kekerapan sebanyak 94.6%. (rujuk jadual 4.16, ms 84). Walaupun tidak terlalu tinggi tahap jalinan hubungannya, namun ianya tetap menunjukkan kualiti jalinan hubungan antara penyelia dan pekerja dikalangan responden berlaku dengan baik. Pool (1997),

menyatakan bahawa kepuasan bekerja adalah suatu sikap individu untuk memelihara pekerjaannya dan ia terhasil daripada persepsi mereka sendiri.

Kualiti hubungan ketua-subordinat boleh memperlihatkan kesannya terhadap gelagat lain seperti kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja yang tinggi sudah pasti akan membentuk seseorang menjadi lebih baik dan menunjukkan prestasi yang lebih cemerlang. Ini disokong oleh Graen, Novak dan Sommerkamp (1982) dan Jones (2006), seseorang yang gembira terhadap pekerjaan akan menunjukkan satu tahap prestasi kerja yang baik. Prestasi yang baik bagi setiap ahli dalam sesuatu organisasi akan melahirkan organisasi yang cemerlang dan berjaya. Hunter (2007); dan Jones (2006), terdapat satu hubungan diantara kepuasan bekerja dengan kejayaan sesebuah organisasi dan prestasinya. Ini bermakna, prestasi kerja yang baik dan diamalkan di dalam organisasi akan menghasilkan rasa kepuasan bekerja oleh ahli-ahli dalam organisasi tersebut.

5.5 Cadangan Kajian

Adapun cadangan di dalam kajian ini yang perlu diberikan adalah untuk para pemimpin harus berusaha untuk lebih memahami prilaku pekerja bawahannya, dengan selalu memantau reaksi atau keluhan yang timbul dari pekerja bawahan terhadap langkah atau kebijaksanaan dari pemimpin. Untuk kemudian menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan bawahan, sehingga dapat memberikan kepuasan kerja pada bawahan dan dapat mendukung peningkatan keberkesanan kerja penyelia.

Demi kemajuan hotel, pengkaji mencadangkan agar penyelia lebih mementingkan hubungan dengan pekerja bawahan. Dengan demikian penyelia dapat mengadakan pendekatan yang lebih baik dengan pekerja, sehingga lebih memahami perilaku, sifat mahupun keinginan para bawahannya serta dapat mendengar keluhan-

keluhan bawahan, sehingga kerjasama antara atasan dengan bawahan dapat ditingkatkan.

Agar proses pengagihan kuasa dapat berjalan dengan berkesan, maka penyelia harus bersedia memberikan kepada pekerja bahawa kebebasan untuk melaksanakan tugas yang diserahkan kepadanya. Disini juga pemimpin harus memberitahu tujuan dan menegaskan tanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diaguhkan kepada pekerja bawahan serta memberikan panduan dan maklumat kepada mereka.

Meningkatkan motivasi para pekerja untuk masa yang akan datang. Di mana dengan adanya motivasi yang baik, penyelia akan lebih menyukai pekerjaan, mempunyai semangat untuk memajukan hotel. Jika hal tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka dengan sendirinya akan timbul perasaan tanggungjawab di dalam diri masing-masing terhadap pelaksanaan tugas.

5.6 Kesimpulan

Sebagai kesimpulan, penyelidik berharap kajian ini dapat membantu para penyelia dan pekerja, untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan bekerja. Dengan mengetahui tahap kepuasan kerja berdasarkan item membolehkan penyelia menjadi pemimpin hotel yang mempunyai gaya kepemimpinan yang berstruktur dan bertimbang rasa ke arah penambahbaikan pengurusan hotel.

RUJUKAN

- Adam, J.S. (1965). *Inequity In Social Exchanges. Advances In Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Ainon Mohd (2005). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Professional.
- Andersen, J. A. 2002. "What we know about leadership and effectiveness?", Paper presented at The First International Workshop on Leadership Research, European Institute of Advance Studies in Management (EIASM), Oxford, 16-17 December.
- Avolio, B. J. dan B. M. Bass. 1988. Transformational and Leadership, Charisma, and Beyond. *Emerging Leadership Vistas*. J.G. Hunt et al. (eds)., Lexington, MA: Lexington Books.
- Barnard, G. (1938). *The function of executive*. Cambridge: Harvard University.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw Hill.
- Caplan, R. D and French R. P (1978). *Organizational Stress and Individual Strain*. New York: J. Marrowi..
- Chong Ting Ngoh (2002). *Hubungan Gaya Kepimpinart Terhadap Kepuasan Pekerja dalam Aspek Penyeliaan dan Komitmen Pekerja*. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Davis, K. (1981). Human Behavior at Work, Organization Behavior, 6 th Edition: Mcgraw Hill.
- DeCottis, T.A., & Summers, T.P.(1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40:168-175.
- Feldman, D. C. (1999). *The handbook of emotional intelligent leadership*. Fall Church, VA: Leadership Performance Solutions.
- Forehand, G., & B. Gilmer. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior, *Psychological Bulletin*, 62(10), 361-382.
- Galloway, D.K., Boswell, F., Panckhurst, C., & K.Green (1984). Sources of Satisfaction for New Zealand Primary School Teachers. *Educational Research* ,27 (1): 44-51

- Graen, G.B., Novak, M.A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109 - 131.
- Hackman, J.R. & Suttle, J.L (1997). *Improving Life at Works: Behavioral Science Approach to Organizational Change*. California: Goodyear Publishing Company.
- Jaafar Muhammad (200). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur. Leeds Publication.
- Jaafar Muhammad, Mohd Hizam, H dan Zafir, M. (2000). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Vinlin Press Sdn Bhd.
- Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8, 20-42.
- Kaczka, E.& Kirk, R.(1967). Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(17), 253-272.
- Katz D & Kahn R L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1966. 489 p.
- Kamus Dewan. (2000). Edisi ketiga. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Litwin, G.H & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organization Climate*, Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lussier, R.N. (2002). *Human Relation In Organization, Applications and Skill Building (5th Edition)*: McGraw Hill: New York.
- Lengel, R.H. & Daft, R.L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Executive*, 2(3), 225-232.
- Mahathir Mohamad (1982). *Ucapan penting*, Jabatan Penerangan Malaysia.
- Mohd Najib Abd Ghafar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai, Johor. Penerbit Universiti
- Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). "Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan". Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mottaz, C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26: 365 -385.

- Mowday, R.T., Porter, L.M., and Steers, R.M.(1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York Academic Press.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M., (1982). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*. 14: 224-247.
- Muhamad Rifa'I (2008). *Kumpulan Abstrak Tesis & Disertasi 2008/2009*. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, Dan Komitmen Pada Organisasi, Dengan Kinerja Dosen Pada Universitas Dalam Pesantren Di Jawa Timur
- Nail, A.H.K. Awamleh.(1996). Organizational Commitment of Civil Service Managers In Jordan: A Field Study. *Journal of Management Development*. 15.
- Norhartini (2004). Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Kajian kes di jabatan pelajaran negeri kedah. *Tesis Sarjana* tidak diterbitkan Universiti Utara Malaysia.
- Ong Gua Pak (2007). *The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performanc*. Universiti Putra Malaysia.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *Journal of Psychology*, 131, 271-283.
- Powell, G. (1990). One More Time: Do Female and Male Managers Differ? *Academy of Management Executive*, 4 (3): 68-74.
- Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Robbins, S. (2000). *Gelagat Organisasi*. Penterjemah Abdul Razak Ibrahim dan Ainin Sulaiman. Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & M. Coulter (1996). *Management (Fifth Edition)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Sekaran, U. (2005). *Research Method For Business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Wiley & Son (Asia) Pte . Ltd.
- Shafiq, A.Alvi, Syed W. Ahmed (1 987). *Assessing Organizational Commitment In A Developing Country: Pakistan. A Case Study*. *Human Relations*, 40: 267-280.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-1.
- Schuster, J. P. 1994. *Transforming Your Leadership Style*. *Leadership*.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 108. 79-92.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wan Faridah Akmal , Noor Azmi dan Ishak (2002). Kepimpinan TransaksilTrasformasi dan Ciri Kerja Profesional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia, *Jurnal TeknuZugi*, UTM ttp://[www.penerbit.utm.my~umal/37sirie.5h tm dilayar pada 10/04/2004](http://www.penerbit.utm.my~umal/37sirie.5h%20tm%20dilayar%20pada%2010/04/2004)

Zafir Mohamed Makhbul. (2002). Sistem Maklumat Sumber Manusia dan Pelaksanaannya ke Arah Organisasi Berdaya Saing. *Isu Pengurusan*, 1,1-11.

Zelco, H. dan Dance, F. (1965). *Business and professional speech communication*. New York : Holt, Rinehart & Winston.

LAMPIRAN A

Surat Permohonan Menjalankan Kajian

Tuan / Puan yang dihormati,

Saya Afnan Cheda-oh, penuntut Msc. Managerial Communication, Universiti Utara Malaysia bagi sesi 2009/2010. Saya sedang dalam usaha menyiapkan disertasi penyelidikan berkaitan “Hubungan gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja: Kajian Kes: Hotel Oliver, Danok, Thailand. Tumpuan kajian ini adalah untuk mencari kesan pengaruh hubungan penyelia hotel melalui pandangan pekerja-pekerja hotel mengenai gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja.

Di sini ingin saya memohon kerjasama tuan dan puan untuk menjadi responden kepada penyelidikan ini yang saya khususkan kepada pekerja-pekerja Hotel Oliver. Sesungguhnya saya amat mengharapkan maklumbalas dari tuan dan puan untuk memberikan respon yang jujur berdasarkan penilaian diri sendiri kepada kesemua soalan yang dikemukakan di dalam borang soal selidik ini bagi membantu saya menjawab persoalan kajian dan mencapai objektif penyelidikan ini. Tiada penilaian betul atau salah bagi setiap jawapan yang tuan dan puan berikan. Saya juga ingin memaklumkan bahawa jawapan dan maklumbalas tuan dan puan tidak akan didedahkan kepada mana-mana pihak yang tidak berkaitan dengan penyelidikan ini. Soal selidik ini hanyalah untuk tujuan akademik semata-mata.

Kerjasama tuan dan puan agar dapat meluangkan masa untuk memberikan respon dan maklumbalas terhadap kajian ini serta meluangkan masa menjawab soalan-soalan yang terkandung dalam borang soal selidik ini amat saya hargai. Sesungguhnya usaha ini akan dapat memberi sumbangan yang amat bermakna kepada pembangunan ilmu khusus dalam bidang kepimpinan di hotel.

Bantuan dan kerjasama tuan dan puan saya hargai dan dahului dengan ucapan terima kasih.

Yang benar,

AFNAN CHEDA-OH
Msc. Managerial Communication
UUM sesi 2009/2010

LAMPIRAN B

Borang Soal Selidik



BORANG SOAL SELIDIK

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN DENGAN
KEPUASAN KERJA:
KAJIAN KES, HOTEL OLIVER, DANOK,
THAILAND.**

**SARJANA KOMUNIKASI
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**GAYA KEPIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA:
KAJIAN KES, HOTEL OLIVER, DANOK, THAILAND.**

BAHAGIAN A

MAKLUMAT DIRI RESPONDEN

ARAHAN:

Pilih maklumat diri yang sesuai dan tandakan dengan (✓) pada ruang yang disediakan.
Semua maklumat adalah RAHSIA.

1. Jantina:

Lelaki Perempuan

2. Bangsa:

Thai Loa Mon Melayu

3. Umur :

Kurang dari 20 tahun 41 tahun hingga 50 tahun
21 tahun hingga 30 tahun 51 tahun dan ke atas
31 tahun hingga 40 tahun

4. Taraf Pendidikan:

Sekolah Rendah Ijazah Sarjana Muda
Sekolah Menengah Ijazah Sarjana
Diploma

5. Pekerjaan Sekarang: _____ (nama jawatan)

6. Gaji:

Kurang dari Baht 8,000 Baht 24,001 – Baht 32,000
Baht 8,001 – Baht 16,000 Lebih dari Baht 32,001
Baht 16,001 – Baht 24,000

7. Jumlah jam kerja dalam sehari:

Kurang dari 8 jam 8 – 9 jam Lebih dari 9 jam

8. Lama bekerja di organisasi ini:

Kurang dari 1 tahun 4 – 8 tahun
1 - 3 tahun Lebih dari 8 tahun

BAHAGIAN B

SOAL SELIDIK GAYA KEPIMPINAN PENYELIA (LBDQ)

ARAHAN:

1. Sila BACA setiap pernyataan di bawah dengan teliti.
2. CUBA INGAT **kekerapan tingkahlaku** yang penyelia anda telah tunjukkan seperti dalam pernyataan 1-30 di bawah
3. BUAT KEPUTUSAN sama ada penyelia anda tidak pernah, jarang-jarang, sekali-sekala, kerap kali atau sentiasa menunjukkan tingkah laku seperti yang dinyatakan di dalam pernyataan-pernyataan tersebut.
4. BULATKAN satu daripada lima angka yang terdapat di bawah pernyataan tersebut yang anda telah pilih.

Skala :

- 1 **Tidak pernah (TP)**
- 2 **Jarang-jarang (JJ)**
- 3 **Sekali sekala (SS)**
- 4 **Kerap kali (KK)**
- 5 **Sentiasa (S)**

Contoh :

Beliau bersedia meluangkan masa untuk memberi perhatian kepada pekerja

- 1 2 3 4 5
(TP) (JJ) (SS) (KK) (S)

		TP	JJ	SS	KK	S
1	Beliau menghulurkan pertolongan peribadi kepada pekerja	1	2	3	4	5
2	Beliau memastikan sikapnya jelas difahami oleh pekerja	1	2	3	4	5
3	Beliau melakukan perkara-perkara kecil bagi membolehkannya disenangi sebagai ahli dalam masyarakat	1	2	3	4	5
4	Beliau senang mencuba idea-idea baru bersama pekerja	1	2	3	4	5
5	Beliau mudah difahami	1	2	3	4	5
6	Beliau mentadbir secara paksaan	1	2	3	4	5
7	Beliau sedia meluangkan masa untuk memberi perhatian kepada pekerja	1	2	3	4	5
8	Beliau mengkritik kerja-kerja pekerja yang tidak bermutu	1	2	3	4	5
9	Beliau bercakap dengan gaya yang tidak boleh dipersoalkan	1	2	3	4	5
10	Beliau suka bersendirian	1	2	3	4	5
11	Beliau mengambil berat secara individu tentang hal-hal kebajikan pekerja	1	2	3	4	5
12	Beliau menetapkan tugas tertentu untuk setiap pekerja	1	2	3	4	5

Skala :

- 1** **Tidak pernah (TP)**
- 2** **Jarang-jarang (JJ)**
- 3** **Sekali sekala (SS)**
- 4** **Kerap kali (KK)**
- 5** **Sentiasa (S)**

		TP	JJ	SS	KK	S
13	Beliau menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan	1	2	3	4	5
14	Beliau mengekalkan satu tahap pencapaian yang tetap	1	2	3	4	5
15	Beliau enggan menjelaskan segala tindakannya	1	2	3	4	5
16	Beliau bertindak tanpa berunding dahulu dengan pekerja	1	2	3	4	5
17	Beliau menyokong segala tindakan yang dilakukan oleh pekerja-pekerja	1	2	3	4	5
18	Beliau menekankan segala kerja yang diberi siap pada waktu yang ditetapkan	1	2	3	4	5
19	Beliau menganggap semua pekerja setaraf dengannya	1	2	3	4	5
20	Beliau menggalakkan pekerja menggunakan prosedur kerja yang sama	1	2	3	4	5
21	Beliau bersedia melakukan perubahan-perubahan	1	2	3	4	5
22	Beliau memastikan semua pekerja memahami peranan beliau di hotel	1	2	3	4	5
23	Beliau mudah didekati dan mesra dengan semua pekerja	1	2	3	4	5
24	Beliau meminta pekerja mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan	1	2	3	4	5
25	Pekerja-pekerja berasa senang apabila berbincang dengan beliau	1	2	3	4	5
26	Beliau menjelaskan kepada pekerja-pekerja apa yang diharapkannya	1	2	3	4	5
27	Beliau melaksanakan cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh pekerja-pekerja	1	2	3	4	5
28	Beliau menentukan semua pekerja menjalankan tugas dengan sepenuhnya	1	2	3	4	5
29	Beliau mendapat persetujuan pekerja-pekerja terlebih dahulu sebelum meneruskan sesuatu perkara penting	1	2	3	4	5
30	Beliau memastikan semua tugas pekerja diselaraskan	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C

SOAL SELIDIK KEPUASAN PEKERJA

Soal selidik mengenai kepuasan pekerja terhadap gaya kepimpinan.

Arahan: Apa yang pendapat anda mengenai pekerjaan anda sekarang? Sejauhmana kenyataan berikut menerangkan pekerjaan anda sekarang? Sila tandakan:

- √ Sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang.
- x Sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang.
- ? Sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan.

Pekerjaan anda sekarang.

- 1 Menyeronokkan
- 2 Berulang-ulang
- 3 Memuaskan
- 4 Baik/Bagus
- 5 Kurang dari apa yang patut saya terima
- 6 Pembayaran tinggi / gaji tinggi
- 7 Membosankan
- 8 Pembayaran rendah / gaji rendah

Arahan: apa pendapat anda mengenai peluang kenaikan pangkat dalam pekerjaan anda sekarang? Sejauhmana kenyataan-kenyataan di bawah menerangkan peluang-peluang kenaikan tersebut? Sila tandakan:

- √ Sekiranya ia menerangkan peluang kenaikan pangkat
- x Sekiranya ia tidak menerangkan peluang kenaikan pangkat
- ? Sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan.

Peluang kenaikan pangkat

- 9 Mempunyai peluang kenaikan pangkat yang baik.
- 10 Peluang agak terbatas
- 11 Kenaikan pangkat bergantung kepada kebolehan

Arahan: Apa pendapat anda mengenai pendapat dari gaji anda? Sejauhmana kenyataan di bawah dapat menerangkan pendapatan dari gaji anda? Sila tandakan:

- $\sqrt{\quad}$ Sekiranya ia menerangkan pendapatan dari gaji anda
- \times Sekiranya ia tidak menerangkan pendapatan dari gaji anda
- $?$ Sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan.

Pendapatan dari Gaji

- 12 Pendapatan mencukupi untuk perbelanjaan biasa
- 13 Memuaskan
- 14 Cukup makan
- 15 Tidak bagus
- 16 Pendapatan dapat memberi kemewahan
- 17 Tidak terjamin

Arahan: Apa bentuk penyeliaan yang terdapat dalam pekerjaan anda? Sejauhmana kenyataan berikut dapat menerangkan bentuk penyeliaan dalam pekerjaan anda? Sila tandakan:

- $\sqrt{\quad}$ Sekiranya ia menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan anda
- \times Sekiranya ia tidak menerangkan cara penyeliaan di dalam pekerjaan anda
- $?$ Sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan.

Penyelia dan penyeliaan

- 18 Meminta nasihat atau pandangan saya
- 19 Susah untuk mengembirakannya
- 20 Tidak berbudi bahasa
- 21 Memuji pekerjaan yang baik
- 22 Berhati-hati
- 23 Berpengaruh
- 24 Kemas kini
- 25 Kurang menyelia
- 26 Cepat marah
- 27 Menerangkan dimana kedudukan saya
- 28 mengganggu
- 29 Keras hati
- 30 Kerja tidak berprospek
- 31 Mempunyai harapan kenaikan pangkat yang baik
- 32 Dasar kenaikan pangkat tidak adil
- 33 Kenaikan pangkat tidak kerap
- 34 Kenaikan pangkat seperti biasa
- 35 Harapan kenaikan pangkat agak baik
- 36 Mengetahui pekerjaan dengan baik
- 37 Tidak baik
- 38 Cerdas
- 39 Biarkan saya bersendirian
- 40 Sentiasa ada bila diperlukan
- 41 Malas

Arahan: Apa pendapat anda mengenai kebanyakan (majoriti) daripada mereka yang bekerja bersama-sama dengan anda iaitu teman sekerja? Sejauhmana kenyataan-kenyataan di bawah menerangkan teman sekerja anda itu? Sila tandakan:

√ Sekiranya ia menerangkan teman sekerja anda

x Sekiranya ia tidak menerangkan teman sekerja anda

? Sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan.

Teman Sekerja

42 Menggalakkan

43 Menjemukan

44 Lembab

45 Bercita-cita tinggi

46 Bodoh

47 Bertanggungjawab

48 Pantas

49 Cergas

50 Mudah bermusuhan

51 Cakap banyak

52 Kemas

53 Malas

54 Tidak menyeronokkan

55 Tidak privacy

56 Aktif

57 Mempunyai minat yang sempit

58 Jujur

59 Sukar ditemui

LAMPIRAN C

Dapatan Ujian SPSS

LAMPIRAN 1: ALPHA CRONBACH (RINTIS)

BAHAGIAN B

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.861	.877	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B1	3.20	.696	20
B2	4.15	.745	20
B3	3.55	.759	20
B4	4.00	.918	20
B5	3.85	.587	20
B6	1.90	.912	20
B7	3.55	.826	20
B8	3.15	1.040	20
B9	2.85	.988	20
B10	2.10	.968	20
B11	3.80	.951	20
B12	4.00	1.026	20
B13	4.15	.813	20
B14	4.05	.887	20
B15	2.05	.826	20
B16	1.90	.788	20
B17	3.25	.550	20
B18	4.15	.875	20
B19	3.25	.967	20
B20	4.15	.587	20
B21	4.05	.759	20
B22	4.35	.587	20
B23	4.15	.875	20
B24	4.35	.671	20
B25	4.25	.716	20
B26	4.10	.718	20
B27	3.60	.821	20
B28	4.35	.587	20
B29	3.60	1.046	20
B30	4.35	.587	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	105.00	113.368	.355	.	.858
B2	104.05	108.050	.678	.	.849
B3	104.65	107.608	.694	.	.849
B4	104.20	110.695	.392	.	.857
B5	104.35	114.450	.344	.	.858
B6	106.30	121.905	-.180	.	.873
B7	104.65	107.713	.626	.	.850
B8	105.05	110.682	.336	.	.859
B9	105.35	123.713	-.254	.	.877
B10	106.10	123.147	-.231	.	.875
B11	104.40	104.884	.684	.	.847
B12	104.20	106.379	.552	.	.851
B13	104.05	105.945	.748	.	.847
B14	104.15	105.187	.722	.	.847
B15	106.15	122.976	-.248	.	.873
B16	106.30	124.326	-.332	.	.874
B17	104.95	112.155	.571	.	.854
B18	104.05	107.313	.609	.	.850
B19	104.95	106.892	.565	.	.851
B20	104.05	114.366	.351	.	.858
B21	104.15	111.608	.432	.	.856
B22	103.85	113.818	.395	.	.857
B23	104.05	110.261	.440	.	.855
B24	103.85	108.766	.708	.	.850
B25	103.95	109.734	.591	.	.852
B26	104.10	111.253	.485	.	.854
B27	104.60	111.095	.425	.	.856
B28	103.85	110.345	.683	.	.851
B29	104.60	106.989	.510	.	.853
B30	103.85	109.608	.745	.	.850

BAHAGIAN C

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.943	.943	59

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	1.29	.717	21
C2	1.14	.854	21
C3	1.29	.717	21
C4	1.14	.655	21
C5	.76	1.179	21
C6	1.33	1.155	21
C7	1.71	1.056	21
C8	1.19	1.365	21
C9	1.29	1.056	21
C10	1.14	1.276	21
C11	1.33	.856	21
C12	.86	.854	21
C13	1.14	.655	21
C14	.81	.873	21
C15	.38	.921	21
C16	.81	1.030	21
C17	1.33	1.494	21
C18	1.05	.740	21
C19	.62	1.203	21
C20	.33	.913	21
C21	1.14	.655	21
C22	1.29	.717	21
C23	1.29	.717	21
C24	1.10	.436	21
C25	.48	1.078	21
C26	.57	1.076	21
C27	1.29	1.056	21
C28	.90	1.261	21
C29	.90	1.375	21
C30	.76	1.300	21

C31	1.10	.889	21
C32	1.14	1.389	21
C33	.90	.995	21
C34	1.19	.981	21
C35	1.14	1.014	21
C36	1.10	.700	21
C37	.29	.717	21
C38	1.10	.436	21
C39	.48	.928	21
C40	1.57	.926	21
C41	.29	.717	21
C42	1.05	.498	21
C43	.29	.717	21
C44	.19	.680	21
C45	1.14	.655	21
C46	.43	1.076	21
C47	1.14	.655	21
C48	.95	.218	21
C49	.95	.218	21
C50	.76	1.300	21
C51	1.05	.740	21
C52	1.05	.498	21
C53	.81	1.289	21
C54	.76	1.300	21
C55	.76	1.179	21
C56	1.05	.498	21
C57	.95	1.359	21
C58	.95	.218	21
C59	.95	1.244	21

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	.952	.190	1.714	1.524	9.000	.112	59

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	54.90	735.390	.027	.	.944
C2	55.05	730.348	.128	.	.943
C3	54.90	728.190	.213	.	.943
C4	55.05	727.948	.243	.	.943
C5	55.43	691.357	.713	.	.940
C6	54.86	725.929	.156	.	.944
C7	54.48	715.962	.352	.	.943
C8	55.00	693.900	.573	.	.941
C9	54.90	719.090	.296	.	.943
C10	55.05	690.648	.666	.	.941
C11	54.86	717.229	.414	.	.942
C12	55.33	701.633	.765	.	.940
C13	55.05	714.948	.617	.	.941
C14	55.38	715.348	.447	.	.942
C15	55.81	703.662	.664	.	.941
C16	55.38	723.248	.228	.	.943
C17	54.86	706.329	.358	.	.943
C18	55.14	719.229	.433	.	.942
C19	55.57	695.957	.623	.	.941
C20	55.86	700.029	.747	.	.940
C21	55.05	743.448	-.194	.	.944
C22	54.90	733.590	.074	.	.944
C23	54.90	731.990	.115	.	.943
C24	55.10	732.790	.168	.	.943
C25	55.71	698.014	.663	.	.941
C26	55.62	699.948	.630	.	.941
C27	54.90	705.590	.540	.	.941
C28	55.29	693.414	.632	.	.941
C29	55.29	690.514	.617	.	.941
C30	55.43	703.457	.461	.	.942

C31	55.10	723.590	.263	.	.943
C32	55.05	682.148	.729	.	.940
C33	55.29	732.314	.068	.	.944
C34	55.00	716.700	.368	.	.942
C35	55.05	707.848	.520	.	.942
C36	55.10	713.790	.606	.	.941
C37	55.90	711.190	.660	.	.941
C38	55.10	732.790	.168	.	.943
C39	55.71	699.714	.741	.	.940
C40	54.62	716.448	.397	.	.942
C41	55.90	711.190	.660	.	.941
C42	55.14	719.129	.659	.	.942
C43	55.90	710.390	.682	.	.941
C44	56.00	712.100	.673	.	.941
C45	55.05	716.548	.570	.	.942
C46	55.76	710.090	.449	.	.942
C47	55.05	714.948	.617	.	.941
C48	55.24	736.290	.053	.	.943
C49	55.24	736.290	.053	.	.943
C50	55.43	695.857	.575	.	.941
C51	55.14	720.829	.392	.	.942
C52	55.14	719.129	.659	.	.942
C53	55.38	696.248	.574	.	.941
C54	55.43	693.157	.615	.	.941
C55	55.43	695.057	.652	.	.941
C56	55.14	719.129	.659	.	.942
C57	55.24	695.690	.550	.	.941
C58	55.24	736.290	.053	.	.943
C59	55.24	696.690	.590	.	.941

LAMPIRAN 2: ALPHA CRONBACH (KAJIAN)

BAHAGIAN B

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.899	.913	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B1	3.08	1.010	37
B2	3.03	1.280	37
B3	2.95	1.026	37
B4	2.57	1.237	37
B5	2.78	.947	37
B6	3.05	1.224	37
B7	2.92	.954	37
B8	3.76	1.065	37
B9	3.14	1.058	37
B10	2.81	.995	37
B11	3.03	.833	37
B12	3.11	.737	37
B13	2.95	.941	37
B14	3.24	.760	37
B15	3.27	.962	37
B16	3.73	1.387	37
B17	3.00	.882	37
B18	3.16	.928	37
B19	2.57	1.015	37
B20	2.97	1.190	37
B21	2.89	1.048	37
B22	3.19	.845	37
B23	2.76	1.321	37
B24	3.05	1.053	37
B25	2.92	.924	37
B26	2.89	1.125	37
B27	2.95	1.026	37
B28	3.08	.862	37
B29	2.54	1.304	37
B30	2.76	1.038	37

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.005	2.541	3.757	1.216	1.479	.075	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	87.05	222.830	.902	.	.888
B2	87.11	217.877	.835	.	.888
B3	87.19	222.713	.891	.	.888
B4	87.57	216.641	.903	.	.886
B5	87.35	230.401	.688	.	.892
B6	87.08	276.077	-.652	.	.918
B7	87.22	233.896	.557	.	.895
B8	86.38	275.853	-.733	.	.917
B9	87.00	274.778	-.708	.	.916
B10	87.32	265.392	-.472	.	.912
B11	87.11	233.044	.681	.	.893
B12	87.03	231.805	.834	.	.892
B13	87.19	227.547	.797	.	.891
B14	86.89	234.821	.672	.	.894
B15	86.86	262.009	-.381	.	.910
B16	86.41	289.526	-.855	.	.925
B17	87.14	231.565	.698	.	.893
B18	86.97	226.194	.860	.	.890
B19	87.57	227.197	.746	.	.891
B20	87.16	219.417	.858	.	.888
B21	87.24	223.467	.845	.	.889
B22	86.95	233.275	.662	.	.893
B23	87.38	214.631	.896	.	.886
B24	87.08	225.410	.777	.	.890
B25	87.22	226.674	.846	.	.890
B26	87.24	221.911	.832	.	.889
B27	87.19	224.880	.817	.	.890
B28	87.05	230.330	.764	.	.892
B29	87.59	217.248	.836	.	.888
B30	87.38	225.186	.796	.	.890

BAHAGIAN C

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.742	.724	59

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	.78	1.004	37
C2	.73	.450	37
C3	1.08	.493	37
C4	1.05	.524	37
C5	.30	.618	37
C6	.57	.502	37
C7	.43	.647	37
C8	.14	.347	37
C9	.24	.597	37
C10	.97	.164	37
C11	.95	.229	37
C12	.95	.229	37
C13	.89	.315	37
C14	.97	.164	37
C15	.24	.723	37
C16	.16	.553	37
C17	.19	.397	37
C18	.68	.626	37
C19	.35	.484	37
C20	.41	.498	37
C21	.78	.584	37
C22	.97	.440	37
C23	.41	.498	37
C24	1.00	.577	37
C25	.41	.498	37
C26	.43	.502	37
C27	.65	.633	37
C28	.38	.492	37
C29	.78	.584	37
C30	.54	.767	37

C31	.78	.417	37
C32	.49	.507	37
C33	.92	.277	37
C34	.89	.516	37
C35	.97	.440	37
C36	.73	.608	37
C37	.41	.498	37
C38	.78	.584	37
C39	.65	.633	37
C40	.65	.484	37
C41	.41	.498	37
C42	1.05	.329	37
C43	.22	.584	37
C44	.08	.277	37
C45	.03	.164	37
C46	.08	.493	37
C47	1.05	.329	37
C48	.97	.164	37
C49	1.05	.329	37
C50	.14	.536	37
C51	.86	.347	37
C52	.22	.584	37
C53	.08	.493	37
C54	.03	.164	37
C55	.97	.164	37
C56	.95	.229	37
C57	.08	.493	37
C58	1.05	.329	37
C59	1.05	.329	37

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	.612	.027	1.081	1.054	40.000	.119	59

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	35.30	52.215	-.106	.	.765
C2	35.35	50.068	.222	.	.738
C3	35.00	50.000	.207	.	.738
C4	35.03	49.749	.225	.	.737
C5	35.78	49.841	.168	.	.740
C6	35.51	50.201	.173	.	.740
C7	35.65	47.679	.402	.	.728
C8	35.95	50.386	.240	.	.738
C9	35.84	53.140	-.208	.	.757
C10	35.11	51.877	-.091	.	.744
C11	35.14	53.731	-.624	.	.754
C12	35.14	53.731	-.624	.	.754
C13	35.19	53.213	-.354	.	.752
C14	35.11	52.321	-.278	.	.746
C15	35.84	46.973	.423	.	.726
C16	35.92	51.132	.031	.	.746
C17	35.89	51.377	.027	.	.744
C18	35.41	53.192	-.208	.	.758
C19	35.73	49.036	.357	.	.733
C20	35.68	48.781	.382	.	.731
C21	35.30	52.215	-.103	.	.752
C22	35.11	50.155	.215	.	.738
C23	35.68	48.781	.382	.	.731
C24	35.08	48.243	.388	.	.730
C25	35.68	48.781	.382	.	.731
C26	35.65	48.179	.467	.	.728
C27	35.43	50.252	.115	.	.743
C28	35.70	48.881	.373	.	.732
C29	35.30	49.659	.205	.	.738
C30	35.54	43.144	.789	.	.702

C31	35.30	52.548	-.171	.	.750
C32	35.59	49.581	.259	.	.736
C33	35.16	51.140	.119	.	.741
C34	35.19	49.102	.321	.	.734
C35	35.11	49.321	.351	.	.733
C36	35.35	52.290	-.111	.	.753
C37	35.68	48.781	.382	.	.731
C38	35.30	52.048	-.083	.	.751
C39	35.43	48.752	.287	.	.734
C40	35.43	55.141	-.513	.	.764
C41	35.68	49.892	.220	.	.738
C42	35.03	49.471	.456	.	.732
C43	35.86	47.176	.520	.	.724
C44	36.00	51.667	-.014	.	.744
C45	36.05	50.330	.570	.	.736
C46	36.00	48.444	.437	.	.729
C47	35.03	49.471	.456	.	.732
C48	35.11	51.821	-.068	.	.744
C49	35.03	49.471	.456	.	.732
C50	35.95	47.275	.560	.	.723
C51	35.22	51.619	-.010	.	.745
C52	35.86	48.065	.405	.	.729
C53	36.00	48.444	.437	.	.729
C54	36.05	51.386	.117	.	.742
C55	35.11	51.432	.097	.	.742
C56	35.14	51.842	-.063	.	.744
C57	36.00	47.778	.538	.	.725
C58	35.03	49.471	.456	.	.732
C59	35.03	49.471	.456	.	.732

LAMPIRAN 3: OUTPUT KESELURUHAN

Frequencies

Frequency Table

DEMOGRAFI

JANTINA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lelaki	9	24.3	24.3	24.3
	perempuan	28	75.7	75.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

BANGSA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thai	37	100.0	100.0	100.0

UMUR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 tahun - 30 tahun	19	51.4	51.4	51.4
	31 tahun - 40 tahun	18	48.6	48.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekolah rendah	1	2.7	2.7	2.7
	sekolah menengah	20	54.1	54.1	56.8
	diploma	6	16.2	16.2	73.0
	ijazah sarjana muda	10	27.0	27.0	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

JAWATAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		26	70.3	70.3	70.3
	chasier	1	2.7	2.7	73.0
	coffee shop	4	10.8	10.8	83.8
	cooking	1	2.7	2.7	86.5
	hr	2	5.4	5.4	91.9
	reception	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GAJI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang dari baht 8,000	28	75.7	75.7	75.7
baht 8,001 - baht 16,000	9	24.3	24.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

JAM BEKERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang dari 8 jam	1	2.7	2.7	2.7
8 - 9 jam	36	97.3	97.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

LAMA BEKERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3 tahun	27	73.0	73.0	73.0
4 - 8 tahun	10	27.0	27.0	100.0
Total	37	100.0	100.0	

GAYA KEPIMPINAN**B1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jarang-jarang	15	40.5	40.5	40.5
sekali sekali	6	16.2	16.2	56.8
kerap kali	14	37.8	37.8	94.6
sentiasa	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak pernah	7	18.9	18.9	18.9
jarang-jarang	3	8.1	8.1	27.0
sekali sekali	14	37.8	37.8	64.9
kerap kali	8	21.6	21.6	86.5
sentiasa	5	13.5	13.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

B3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	2	5.4	5.4	5.4
	jarang-jarang	13	35.1	35.1	40.5
	sekali sekali	8	21.6	21.6	62.2
	kerap kali	13	35.1	35.1	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	12	32.4	32.4	32.4
	jarang-jarang	3	8.1	8.1	40.5
	sekali sekali	11	29.7	29.7	70.3
	kerap kali	11	29.7	29.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	2	5.4	5.4	5.4
	jarang-jarang	14	37.8	37.8	43.2
	sekali sekali	12	32.4	32.4	75.7
	kerap kali	8	21.6	21.6	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	3	8.1	8.1	8.1
	jarang-jarang	13	35.1	35.1	43.2
	sekali sekali	4	10.8	10.8	54.1
	kerap kali	13	35.1	35.1	89.2
	sentiasa	4	10.8	10.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	1	2.7	2.7	2.7
	jarang-jarang	14	37.8	37.8	40.5
	sekali sekali	10	27.0	27.0	67.6
	kerap kali	11	29.7	29.7	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jarang-jarang	5	13.5	13.5	13.5
	sekali sekali	11	29.7	29.7	43.2
	kerap kali	9	24.3	24.3	67.6
	sentiasa	12	32.4	32.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jarang-jarang	13	35.1	35.1	35.1
	sekali sekali	11	29.7	29.7	64.9
	kerap kali	8	21.6	21.6	86.5
	sentiasa	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sentiasa	2	5.4	5.4	5.4
	jarang-jarang	15	40.5	40.5	45.9
	sekali sekala	9	24.3	24.3	70.3
	kerap kali	10	27.0	27.0	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	1	2.7	2.7	2.7
	jarang-jarang	9	24.3	24.3	27.0
	sekali sekali	15	40.5	40.5	67.6
	kerap kali	12	32.4	32.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jarang-jarang	8	21.6	21.6	21.6
	sekali sekali	17	45.9	45.9	67.6
	kerap kali	12	32.4	32.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	1	2.7	2.7	2.7
	jarang-jarang	13	35.1	35.1	37.8
	sekali sekali	11	29.7	29.7	67.6
	kerap kali	11	29.7	29.7	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	1	2.7	2.7	2.7
	jarang-jarang	4	10.8	10.8	13.5
	sekali sekali	17	45.9	45.9	59.5
	kerap kali	15	40.5	40.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sentiasa	2	5.4	5.4	5.4
	jarang-jarang	7	18.9	18.9	24.3
	sekali sekala	7	18.9	18.9	43.2
	kerap kali	21	56.8	56.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sentiasa	4	10.8	10.8	10.8
	jarang-jarang	4	10.8	10.8	21.6
	sekali sekala	5	13.5	13.5	35.1
	kerap kali	9	24.3	24.3	59.5
	sentiasa	15	40.5	40.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jarang-jarang	14	37.8	37.8	37.8
	sekali sekali	9	24.3	24.3	62.2
	kerap kali	14	37.8	37.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	1	2.7	2.7	2.7
	jarang-jarang	10	27.0	27.0	29.7
	sekali sekali	8	21.6	21.6	51.4
	kerap kali	18	48.6	48.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	5	13.5	13.5	13.5
	jarang-jarang	14	37.8	37.8	51.4
	sekali sekali	11	29.7	29.7	81.1
	kerap kali	6	16.2	16.2	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	6	16.2	16.2	16.2
	jarang-jarang	7	18.9	18.9	35.1
	sekali sekali	7	18.9	18.9	54.1
	kerap kali	16	43.2	43.2	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	2	5.4	5.4	5.4
	jarang-jarang	15	40.5	40.5	45.9
	sekali sekali	6	16.2	16.2	62.2
	kerap kali	13	35.1	35.1	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jarang-jarang	7	18.9	18.9	18.9
	sekali sekali	19	51.4	51.4	70.3
	kerap kali	8	21.6	21.6	91.9
	sentiasa	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	10	27.0	27.0	27.0
	jarang-jarang	5	13.5	13.5	40.5
	sekali sekali	8	21.6	21.6	62.2
	kerap kali	12	32.4	32.4	94.6
	sentiasa	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	2	5.4	5.4	5.4
	jarang-jarang	9	24.3	24.3	29.7
	sekali sekali	15	40.5	40.5	70.3
	kerap kali	7	18.9	18.9	89.2
	sentiasa	4	10.8	10.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jarang-jarang	17	45.9	45.9	45.9
	sekali sekali	6	16.2	16.2	62.2
	kerap kali	14	37.8	37.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	4	10.8	10.8	10.8
	jarang-jarang	11	29.7	29.7	40.5
	sekali sekali	9	24.3	24.3	64.9
	kerap kali	11	29.7	29.7	94.6
	sentiasa	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	2	5.4	5.4	5.4
	jarang-jarang	12	32.4	32.4	37.8
	sekali sekali	11	29.7	29.7	67.6
	kerap kali	10	27.0	27.0	94.6
	sentiasa	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	1	2.7	2.7	2.7
	jarang-jarang	9	24.3	24.3	27.0
	sekali sekali	13	35.1	35.1	62.2
	kerap kali	14	37.8	37.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	13	35.1	35.1	35.1
	jarang-jarang	3	8.1	8.1	43.2
	sekali sekali	10	27.0	27.0	70.3
	kerap kali	10	27.0	27.0	97.3
	sentiasa	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

B30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah	4	10.8	10.8	10.8
	jarang-jarang	13	35.1	35.1	45.9
	sekali sekali	8	21.6	21.6	67.6
	kerap kali	12	32.4	32.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

KEPUASAN KERJA

C1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	18	48.6	48.6	48.6
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	14	37.8	37.8	86.5
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	5	13.5	13.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	10	27.0	27.0	27.0
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	27	73.0	73.0	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	2.7
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	34	91.9	91.9	94.6
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	5.4
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	33	89.2	89.2	94.6
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	28	75.7	75.7	75.7
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	8	21.6	21.6	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	16	43.2	43.2	43.2
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	21	56.8	56.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	23	62.2	62.2	62.2
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	13	35.1	35.1	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	32	86.5	86.5	86.5
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	5	13.5	13.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	30	81.1	81.1	81.1
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	6	16.2	16.2	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	2.7
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	5.4
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	35	94.6	94.6	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	5.4
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	35	94.6	94.6	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	4	10.8	10.8	10.8
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	33	89.2	89.2	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	2.7
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	32	86.5	86.5	86.5
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	3	8.1	8.1	94.6
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	33	89.2	89.2	89.2
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	3	8.1	8.1	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	30	81.1	81.1	81.1
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	7	18.9	18.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	14	37.8	37.8	37.8
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	22	59.5	59.5	97.3
	sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	24	64.9	64.9	64.9
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	13	35.1	35.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	22	59.5	59.5	59.5
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	15	40.5	40.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	10	27.0	27.0	27.0
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	26	70.3	70.3	97.3
	sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	3	8.1	8.1	8.1
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	33	89.2	89.2	97.3
	sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	22	59.5	59.5	59.5
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	15	40.5	40.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	4	10.8	10.8	10.8
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	31	83.8	83.8	94.6
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	22	59.5	59.5	59.5
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	15	40.5	40.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	21	56.8	56.8	56.8
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	16	43.2	43.2	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	15	40.5	40.5	40.5
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	21	56.8	56.8	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	23	62.2	62.2	62.2
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	14	37.8	37.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	10	27.0	27.0	27.0
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	26	70.3	70.3	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	21	56.8	56.8	56.8
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	14	37.8	37.8	94.6
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	8	21.6	21.6	21.6
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	29	78.4	78.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	19	51.4	51.4	51.4
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	18	48.6	48.6	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	3	8.1	8.1	8.1
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	34	91.9	91.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	6	16.2	16.2	16.2
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	30	81.1	81.1	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	3	8.1	8.1	8.1
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	33	89.2	89.2	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	12	32.4	32.4	32.4
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	24	64.9	64.9	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	22	59.5	59.5	59.5
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	15	40.5	40.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	10	27.0	27.0	27.0
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	26	70.3	70.3	97.3
	sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	15	40.5	40.5	40.5
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	21	56.8	56.8	97.3
	sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	13	35.1	35.1	35.1
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	24	64.9	64.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	22	59.5	59.5	59.5
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	15	40.5	40.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	97.3
	sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	31	83.8	83.8	83.8
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	5	13.5	13.5	97.3
	sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	34	91.9	91.9	91.9
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	36	97.3	97.3	97.3
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	36	97.3	97.3	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C47

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C48

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	2.7
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C49

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C50

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	34	91.9	91.9	91.9
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	2	5.4	5.4	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C51

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	5	13.5	13.5	13.5
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	32	86.5	86.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C52

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	31	83.8	83.8	83.8
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	5	13.5	13.5	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C53

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	36	97.3	97.3	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C54

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	36	97.3	97.3	97.3
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C55

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	2.7
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C56

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	2	5.4	5.4	5.4
	sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	35	94.6	94.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C57

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sekiranya ia tidak menerangkan pekerjaan anda sekarang	36	97.3	97.3	97.3
	sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

C58

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

C59

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
sekiranya anda tidak pasti atau tidak dapat membuat keputusan	36	97.3	97.3	97.3
sekiranya ia menerangkan pekerjaan anda sekarang	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

TAHAP GAYA KEPIMPINAN

Frequencies

Statistics

gayakepimpinan

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		1.73
Std. Deviation		.450
Minimum		1
Maximum		2
Percentiles	25	1.00
	50	2.00
	75	2.00

gayakepimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap rendah	10	27.0	27.0	27.0
	TahapTinggi	27	73.0	73.0	100.0
Total		37	100.0	100.0	

TAHAP KEPUASAN PEKERJA

Frequencies

Statistics

kepuasanf

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		2.0541
Std. Deviation		.22924
Minimum		2.00
Maximum		3.00
Percentiles	25	2.0000
	50	2.0000
	75	2.0000

kepuasanf

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap Sederhana	35	94.6	94.6	94.6
	Tahap Tinggi	2	5.4	5.4	100.0
Total		37	100.0	100.0	

TAHAP GAYA KEPIMPINAN BERSTRUKTUR DAN BERTIMBANGRASA

Frequencies

Statistics

		gayastruktur	gayatimb angrasa
N	Valid	37	37
	Missing	0	0
Mean		1.0000	1.0000
Std. Deviation		.00000	.00000
Percentiles	25	1.0000	1.0000
	50	1.0000	1.0000
	75	1.0000	1.0000

Frequency Table

gayastruktur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap rendah	37	100.0	100.0	100.0

gayatimbangrasa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap rendah	37	100.0	100.0	100.0

TAHAP KEPUASAN KERJA DALAM 5 KOMPONEN

Frequencies

Statistics

		kepuasan kerja	kepuasan peluang	kepuasangaji	kepuasan penyelia	kepuasan rakan
N	Valid	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.00	1.84	2.03	2.03	2.03
Std. Deviation		.000	.374	.164	.164	.164
Minimum		2	1	2	2	2
Maximum		2	2	3	3	3
Percentiles	25	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

Frequency Table

kepuasankerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap Sederhana	37	100.0	100.0	100.0

kepuasanpeluang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap Rendah	6	16.2	16.2	16.2
	Tahap Sederhana	31	83.8	83.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

kepuasangaji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap Sederhana	36	97.3	97.3	97.3
	Tahap Tinggi	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

kepuasanpenyelia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap Sederhana	36	97.3	97.3	97.3
	Tahap Tinggi	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

kepuasanrakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tahap Sederhana	36	97.3	97.3	97.3
	Tahap Tinggi	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	