

Hubungan antara Persepsi Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja dan Stres Pekerjaan Pekerja

(Relationship between Perception on Leadership Styles in Workplace and Occupational Stress among Employee)

MOHD FADHLI MOHD FAUZI, FADZRUL HAFIZ JOHANI, ONG AIK LIANG, NATRAH RANI & FAIZ DAUD

ABSTRAK

Stres pekerjaan berlaku apabila keperluan persekitaran termasuk gaya kepimpinan pemimpin di tempat kerja tidak sepadan dengan keupayaan dan kemahuan individu. Ia berpotensi menggugat pekerja dan organisasi dalam pelbagai aspek. Kajian ini dijalankan bagi mengukur prevalen persepsi gaya kepimpinan dan tahap stres pekerjaan dalam kalangan pekerja serta hubungan antara kedua-duanya. Kajian keratan rentas ini dijalankan terhadap golongan pekerja di Malaysia secara atas talian melalui media sosial dengan menggunakan dua borang soal selidik yang telah diterjemah dan divalidasi iaitu Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dan Job Stress Level Inventory. 447 responden yang layak telah mengambil bahagian dengan median umur 31.0 ± 8.0 tahun. Majoritinya adalah wanita (57.27%), Melayu (91.28%), berkahwin (66.44%), berkelayakan akademik tinggi (86.80%) serta bekerja di Selangor dan Wilayah Persekutuan (53.47%) dalam sektor Perkhidmatan Awam (59.06%). Majoritinya merasakan pemimpin di tempat kerja mempraktikkan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi yang sederhana iaitu masing-masing 51.2% dan 81.7%. Kebanyakan responden mempunyai tahap stres pekerjaan yang sederhana (44.3%). Persepsi gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan signifikan dan korelasi negatif yang sangat lemah dengan stres pekerjaan ($r = -0.182, p < 0.05$). Persepsi gaya kepimpinan transaksi pulamenunjukkan hubungan signifikan dan korelasi negatif yang sederhana dengan stres pekerjaan ($r = -0.554, p < 0.05$). Gaya kepimpinan dan stres pekerjaan mempunyai hubungan yang signifikan.

Kata kunci: Kepimpinan transformasi; kepimpinan transaksi; stres pekerjaan; Multifactor Leadership Questionnaire; Job Stress Level Inventory

ABSTRACT

Occupational stress occurs when the job requirement such as leadership style do not meet the capabilities and needs of the worker. It has great impact affecting both employee and organization. Study objective was to determine the prevalence between leadership style and occupational stress among employee and its relationship. Cross-sectional study was carried out through online social media, targeting working adults. Snowballing sampling was employed in which research participants recruited other participants from among their acquaintance. This online survey adopted two Malay-translated and validated survey forms of Multifactor Leadership Questionnaire and Job Stress Level Inventory. There were 447 respondents with median age of 31.0 ± 8.0 years old. Majority were female (57.27%), Malay (91.28%), married (66.44%) with high education qualification (86.80%). Majority worked in Selangor and Wilayah Persekutuan (53.47%) and attached to government agencies (59.06%). Data indicates that perceived transformational and transactional leadership styles practiced by leaders at their workplace were at moderate level with both account for 51.2% and 81.7% respectively. Respondent revealed stress level at average level of 44.3%. There was significant relationship with weak negative correlation between transformational leadership and occupational stress ($r = -0.182, p < 0.05$). As for transactional leadership, the relationship was significant with a moderate negatively correlated occupational stress ($r = -0.554, p < 0.05$). Transactional leadership style showed moderate inverse relationship with occupational stress as compared to transformational

leadership style which had very weak inverse relationship. There was significant correlation between leadership style and occupational stress.

Keywords: Transformational leadership; transactional leadership; occupational stress; Multifactor Leadership Questionnaire; Job Stress Level Inventory

PENGENALAN

Organisasi didefinisikan sebagai kesatuan yang terdiri daripada sekumpulan orang dalam sesuatu pertubuhan untuk tujuan-tujuan tertentu bagi mencapai objektif secara bersama (Noresah 2005). Sesuatu organisasi lazimnya berdepan pelbagai cabaran dalam kepemimpinan contohnya persaingan dengan organisasi-organisasi lain (Bousalham & Vidaillet 2015) dan perubahan arus teknologi yang semakin berkembang pesat (Heeks 2002). Keberkesanan sesuatu organisasi bergantung kepada banyak aspek, termasuklah perancangan strategik (Adams 2005), kerja berpasukan (Baker et al. 2006), latihan berkesan (Siti Fardaniah 2018), dan gaya kepemimpinan pemimpin organisasi (Bass & Avolio 1993; Elizabeth & Danielle 2017; Alagaraja et al. 2017).

Kepimpinan adalah satu proses interaksi di mana pemimpin memainkan peranan yang kritikal dalam mempengaruhi subordinat untuk mencapai matlamat organisasi dan menjadi model kepada mereka (Spinks & Wells 1995; Northouse 2010). Pemimpin bertanggungjawab memberikan inspirasi dan mengilhamkan harapan kepada subordinat, serta memelihara dan memupuk integriti ahli-ahli dalam organisasi yang dipimpin (Bennis 2009). Menurut Azmi & Siren (2018), kepemimpinan mempengaruhi tahap kepuasan kerja berdasarkan tempoh perkhidmatan dan pendapatan pekerja. Selamat & Mukapit (2018) pula mendapati bahawa kepemimpinan penting dalam mengekang stress pekerjaan, ketidakhadiran bekerja, dan kemalangan di tempat kerja. Terdapat tiga gaya kepemimpinan, iaitu transformasi, transaksi dan laissez-faire (Burns 1978; Bass & Avolio 1994). Namun begitu, laissez-faire bukanlah sejenis kepemimpinan kerana gaya kepemimpinan ini tidak memimpin subordinat (Avolio 1999; Bass 1998).

Kepimpinan transformasi mempengaruhi motivasi dalaman dan pembangunan peribadi subordinat, sekaligus memupuk komitmen dan menyuntik inspirasi mereka untuk berusaha melebihi prestasi jangkaan mereka (Burns 1978; Bass & Riggio 2006). Gaya kepemimpinan transformasi memberi kesan positif kepada

subordinat contohnya peningkatan kepuasan kerja, motivasi subordinat dan mendorong ke arah pandangan baru (Bass 1985). Gaya kepemimpinan transformasi secara konsisten menunjukkan kelebihan dalam pelbagai hasil individu dan organisasi contohnya pencapaian objektif, prestasi kerja, keberkesanan organisasi dan kepuasan kerja subordinat (Bass 1998; Avolio & Bass 2004; Snodgrass & Shachar 2008). Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasi boleh dipecahkan kepada empat dimensi. Pertama, rangsangan intelektual iaitu merangsang usaha pekerja ke arah inovasi dan kreativiti dalam menilai semula andaian, mencari kelainan perspektif, melihat daripada pelbagai sudut dan mencari cara baru dalam menyelesaikan permasalahan lama. Kedua, inspirasi motivasi iaitu pemimpin berkelakuan ke arah memotivasikan dan memberi inspirasi kepada pekerja dengan memberikan makna dan cabaran kepada proses kerja pekerja. Ketiga, karisma iaitu pemimpin berkelakuan hingga menjadi model kepada pekerja. Keempat, pertimbangan individu iaitu memberi pertimbangan kepada keperluan setiap pekerja sebagai seorang individu dalam pencapaian dan perkembangan karier dengan memainkan peranan sebagai mentor.

Kepimpinan transaksi pula menggalakkan komitmen subordinat melalui pemberian ganjaran dalam pelbagai bentuk sebagai pertukaran untuk mencapai matlamat yang disasarkan atau sebaliknya (Bass 1985; Bass 1990; Klinsontorn 2005). Kepimpinan transaksi mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja berbanding kepemimpinan transformasi (LePine et al. 2015). Namun, terdapat kajian yang mendapati bahawa kepemimpinan transaksi tidak menggalakkan kreativiti dan inovasi dalam kalangan subordinat, serta tidak memberi kesan secara langsung kepada prestasi sesebuah organisasi (Sofi & Devanadhen 2015). Kajian lain pula menunjukkan kepemimpinan transaksi mempunyai hubungan yang negatif dengan prestasi organisasi (Al Khajeh 2018). Kepimpinan transaksi boleh dipecahkan kepada tiga dimensi. Pertama, ganjaran tertakluk iaitu memberi ganjaran jika mencapai hasil yang dijangkakan atau hukuman jika gagal mencapai

hasil yang disasarkan (Klinsontorn 2005). Kedua, mengurus secara kekecualian aktif iaitu pemimpin mempunyai sistem untuk memantau kesilapan atau jurang jangkaan hasil pencapaian serta mengambil tindakan pencegahan dan tindakan pembetulan yang bersesuaian. Ketiga, mengurus secara kekecualian pasif iaitu pemimpin mengambil tindakan pembetulan hanya apabila terdapat jurang di antara jangkaan hasil pencapaian dengan pencapaian sebenar dan tindakan pembetulan diambil hanya apabila diperlukan serta tiada tindakan pencegahan atau pemantauan prestasi (Bass & Avolio 1994).

STRES PEKERJAAN

Walaupun gaya kepimpinan merupakan elemen penting dalam menentukan kejayaan sesuatu organisasi, namun ia boleh menjadi salah satu hazard pekerjaan dalam kategori psikososial yang berpotensi membawa impak kepada stres pekerjaan. Pertubuhan Buruh Antarabangsa menyatakan bahawa kira-kira satu pertiga daripada penduduk yang bekerja di negara-negara maju mengalami tahap stres yang berlebihan (Soylu 2008).

Walaupun stres adalah suatu perasaan yang universal, namun terdapat hanya sedikit kesepakatan berkenaan definisi stres. Hinkle Jr. (1974) menggambarkan stress sebagai “daya, tekanan, ketegangan atau usaha kuat” terhadap fisiologi atau psikologi individu. Selye (1976) pula menerangkan stres sebagai tindakbalas tidak spesifik badan terhadap mana-mana tuntutan yang dibuat ke atasnya, contohnya menggigil dan berpeluh. Lazarus et al. (1985) mendefinisikan stres sebagai persepsi individu apabila tuntutan persekitaran ke atas fisiologi, kognitif atau psikologi individu lebih besar daripada keupayaan individu untuk memenuhi, mengatasi atau menangani tuntutan tersebut.

Yerkes dan Dodson (1908) adalah penyelidik pertama yang melakukan penyelidikan untuk melihat kesan rangsangan stres kepada prestasi melalui eksperimen ke atas tikus yang mendedahkan bahawa prestasi tikus telah berubah dalam keadaan tahap stress yang berbeza. Ia menunjukkan prestasi graf sebagai “U-terbalik” berbanding stres iaitu apabila rangsangan adalah rendah, prestasi juga akan rendah manakala semakin meningkat rangsangan pada tahap yang optimum, kesan prestasi adalah semakin baik, tetapi hanya sehingga ke titik di mana prestasi mula merosot beransur-ansur dan tingkahlaku haiwan secara beransur-ansur berubah

menjadi jengkel, bertaburan, dan berpecah-belah (Yerkes & Dodson 1908).

Stres boleh memberikan kesan positif dan kesan negatif. Stres positif atau dikenali juga sebagai “eustress” merujuk kepada tindakbalas psikologi terhadap ketegangan yang membawa kepada implikasi positif. “Eustress” boleh membantu meningkatkan keyakinan, meningkatkan harga diri dan motivasi (Selye 1983). Stres negatif atau “distress” pula digambarkan sebagai kesusahan yang berlaku apabila individu melihat stres sebagai berbahaya, sukar, tidak adil atau menyakitkan yang biasanya disebabkan oleh peristiwa yang menyebabkan ketegangan, seperti masalah kewangan, kehilangan pekerjaan, kematian orang yang dikasihi, penyakit jangka panjang, kecederaan serius, perceraian dan penindasan (Selye 1980; Donatelle 2012).

Stres pekerjaan ditakrifkan oleh Institut Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (NIOSH) sebagai “tindak balas fizikal dan emosi yang berbahaya yang berlaku apabila keperluan kerja tidak sepadan dengan keupayaan, sumber atau keperluan pekerja” contohnya kecepatan kadar kerja disebabkan kemajuan teknologi atau ketidaktentuan kerja akibat penyusunan semula tenaga kerja yang berterusan (NIOSH 1999). Kajian yang dilakukan oleh Mohamad et al. (2017) iaitu kajian berkaitan stres pekerjaan dan perkaitannya dengan kesihatan pekerja dalam kalangan kontinjen polis di Semenanjung Malaysia mendapati bahawa kekaburan peranan, konflik peranan dan beban peranan dalam pekerjaan mampu mempengaruhi stres dan kesihatan pekerja. Keupayaan responden dan organisasi untuk menguruskan permasalahan tersebut secara teratur dapat membantu responden untuk meningkatkan tahap kesihatan mereka seterusnya dapat mengembalikan kefungsiannya serta dapat berkhidmat dengan baik dalam organisasi. Gaya kepimpinan pemimpin merupakan salah satu faktor dalam menentukan tahap stres dalam kalangan pekerja (Shafieipour et al. 2011).

Menurut Mosadeghrad (2014), stres, termasuk stres pekerjaan, mempunyai hubungan dengan peningkatan risiko kecederaan fizikal, penyakit kardiovaskular, kemurungan, tekanan darah tinggi dan tingkahlaku negatif. Stres pekerjaan bukan hanya memberi kesan kepada seseorang pekerja sebagai individu sahaja, namun ia turut memberi impak kepada organisasi dan ekonomi sama ada secara langsung melalui kos rawatan, atau secara tidak langsung contohnya

ketidakhadiran kerja, produktiviti yang kurang memuaskan serta ketidakpuasan dalam bekerja (Azizi et al. 2009; Mosadeghrad 2014; Hoboubi et al. 2017; Medibank 2008). Menurut kajian yang dijalankan di Amerika Syarikat, dianggarkan kos yang terlibat akibat daripada stres pekerjaan adalah bernilai 200-300 billion dollar setiap tahun (Donatelle 2012).

PERNYATAAN MASALAH

Stres pekerjaan dalam kalangan pekerja di Malaysia mencatatkan prevalen yang tinggi dalam pelbagai kerjaya. Sebagai contoh, Retneswari et al. (2013) mendapati 38.8% anggota polis mempunyai stres pekerjaan. Ismail & Arma (2016) dan Mukosolu et al. (2015) masing-masing mendapati 22.1% dan 21.7% kakitangan di sebuah universiti penyelidikan di Lembah Klang mempunyai stres pekerjaan. Samad et al. (2010) pula mendapati 71.7% guru sekolah rendah mempunyai stres pekerjaan. Walaupun pelbagai faktor dibuktikan mempunyai perkaitan dengan stres pekerjaan dalam kajian-kajian tersebut, namun gaya kepimpinan tidak dimasukkan sebagai variabel dalam instrumen kajian mereka. Hal ini menyebabkan ada kemungkinan intervensi dalam menangani stres pekerjaan tidak dijalankan secara menyeluruh iaitu tidak mengambilkira hubungan antara gaya kepimpinan dengan stres pekerjaan.

OBJEKTIF

Objektif kajian ini adalah untuk mengukur prevalen persepsi gaya kepimpinan dan tahap stres pekerjaan dalam kalangan pekerja. Objektif lain ialah menentukan hubungan korelasi antara gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan transaksi dengan tahap stres pekerjaan.

HIPOTESIS

- H1_a: Terdapat korelasi antara gaya kepimpinan transformasi dan dimensi-dimensinya (ransangan intelektual, inspirasi motivasi, karisma, dan pertimbangan individu) dengan stres pekerjaan
- H2_a: Terdapat korelasi antara gaya kepimpinan transaksi dan dimensi-dimensinya (ganjaran tertakluk, mengurus secara kekecualian aktif, dan mengurus secara kekecualian pasif) dengan stres pekerjaan

METODOLOGI

REKABENTUK KAJIAN

Kajian keratan rentas ini merupakan tinjauan soal selidik secara atas talian yang berjalan selama lima hari pada 17 hingga 21 April 2017. Kaedah persampelan yang digunakan ialah persampelan bertujuan iaitu menasaskan populasi pekerja yang mempunyai capaian internet kepada borang soalselidik secara atas talian sahaja. Kaedah ini dipilih bagi mendapatkan saiz sampel yang besar bagi mewakili pelbagai kumpulan pekerja di serata Malaysia dalam keadaan menghadapi kekangan masa dan sumber kewangan.

KRITERIA PERSAMPELAN

Bagi tujuan kajian ini, pekerja didefinisikan sebagai warganegara Malaysia berusia 18 tahun dan ke atas yang mempunyai pemimpin atasan secara langsung. Kriteria penolakan ialah responden yang bekerja sendiri tanpa pemimpin atasan atau memegang jawatan tertinggi dalam organisasi yang tiada pemimpin lebih tinggi daripadanya.

INSTRUMEN KAJIAN

Soal selidik ini menggunakan pengantar Bahasa Malaysia dan terdiri daripada tiga bahagian: Bahagian A berkaitan dengan data demografik, sosioekonomi dan pekerjaan responden; Bahagian B berkaitan persepsi gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dan; Bahagian C berkaitan tahap stres pekerja.

Bahagian B merupakan salah satu instrumen yang digunakan dalam kajian ini iaitu *The Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang telah diterjemah kepada Bahasa Malaysia dan divalidasi (Bass & Avolio 1997). MLQ ini bertujuan untuk mengukur pelbagai aspek kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi yang diamalkan oleh pemimpin. Ia mempunyai dua versi iaitu penilaian sendiri oleh pemimpin atau persepsi kepimpinan pemimpin oleh subordinat. Penyelidik menggunakan versi persepsi kepimpinan pemimpin kerana kajian ini akan mengukur persepsi gaya kepimpinan pemimpin oleh subordinat. Terdapat 31 item ($\alpha = 0.942$) dalam bahagian ini berkaitan dimensi kepimpinan transformasi (20 item, $\alpha = 0.956$) dan kepimpinan transaksi (11 item, $\alpha = 0.723$). 4 dimensi kepimpinan transformasi ialah rangsangan intelektual (4 item, $\alpha = 0.838$), inspirasi

motivasi (4 item, $\alpha = 0.910$), karisma (8 item, $\alpha = 0.912$) dan pertimbangan individu (4 item, $\alpha = 0.832$), manakala 3 dimensi kepimpinan transaksi pula ialah ganjaran tertakluk (4 item, $\alpha = 0.896$), mengurus secara kekecualian aktif (4 item, $\alpha = 0.774$) dan mengurus secara kekecualian pasif (3 item, $\alpha = 0.804$). Semua item ini diukur dengan menggunakan skala Likert berdasarkan skor berikut: (1) tidak pernah; (2) jarang; (3) sederhana; (4) kerap; (5) sangat kerap. Data dikategorikan mengikut skor min iaitu rendah (1.00 hingga 2.33), sederhana (2.34 hingga 3.66) dan tinggi (3.67 hingga 5.00).

Bahagian C merupakan instrumen kajian bagi mengukur tahap stres pekerjaan dengan menggunakan *Job Stress Level Inventory (JSLI)* yang telah diterjemah kepada Bahasa Malaysia dan divalidasi (Rasudin et al. 2016). Instrumen ini mengandungi 17 item ($\alpha = 0.957$) yang menggunakan skala Likert dengan skor berikut: (1) tidak pernah; (2) jarang-jarang; (3) kadang-kadang; (4) agak kerap; (5) selalu. Data dikategorikan mengikut skor min iaitu rendah (1.00 hingga 2.33), sederhana (2.34 hingga 3.66) dan tinggi (3.67 hingga 5.00).

PENGUMPULAN DATA

Tinjauan soal selidik ini dijalankan secara atas talian dengan menggunakan aplikasi *Google Form* (Google Inc 2017) ke atas pengguna media sosial berstatus pekerja di Malaysia. Informasi berkaitan tinjauan ini telah disebarikan melalui media sosial iaitu e-mel, *Facebook*, *Twitter*, *Whatsapp* dan *Telegram* bagi menarik seberapa ramai responden. Melalui aplikasi *Google Form*, setiap item soal selidik telah ditetapkan sebagai wajib diberi maklumbalas bagi mengelakkan sebarang data tidak lengkap. Semua maklumbalas telah dimuatturun secara automatik bagi mengelakkan sebarang kesilapan dalam pemindahan data. Data telah dibersihkan daripada sebarang duplikasi dan dikategorikan serta dikod mengikut kesesuaian.

ANALISIS DATA

Instrumen analisis yang digunakan dalam kajian ini ialah SPSS versi 21 (*Statistical Package for Social Sciences Version 21*). Data univariasi dianalisa dan dibentangkan dalam bentuk median dan julat antara kuartil atau frekuensi dan peratus. Data bivariasi pula dianalisa untuk menentukan korelasi antara persepsi gaya kepimpinan pemimpin oleh subordinat

dan tahap stres pekerja dengan menggunakan ujian korelasi Pearson. Data dibentangkan dalam bentuk pekali korelasi Pearson (r) dengan menggunakan definisi kekuatan hubungan sangat kuat ($r = 0.91$ hingga 1.00), kuat ($r = 0.71$ hingga 0.90), sederhana ($r = 0.41$ hingga 0.70), lemah ($r = 0.21$ hingga 0.40) dan sangat lemah ($r = 0.00$ hingga 0.20) (Joseph et al. 2007). Nilai signifikan p telah ditetapkan pada $p < 0.05$.

HASIL KAJIAN

Jumlah keseluruhan responden adalah seramai 447 orang. Jadual 1 menunjukkan taburan demografi responden dengan majoriti ialah perempuan (57.27%) berketurunan Melayu (91.28%), berkahwin (66.44%) dan bekerja di sektor perkhidmatan awam dan pihak berkuasa berkanun (59.06%). Jumlah penyertaan dalam kajian ini adalah hampir sama antara jumlah responden dari negeri Selangor & Wilayah Persekutuan serta responden dari negeri-negeri lain di Malaysia. Daripada segi pendapatan bulanan keluarga, kebanyakan responden adalah dalam kumpulan B40 (47.65%) diikuti dengan responden daripada kumpulan M40 (41.39%). Majoriti pemimpin kepada responden adalah lelaki (58.17%).

Jadual 2 menunjukkan persepsi pekerja terhadap gaya kepimpinan pemimpin mereka. Lebihseparuh daripada responden menyatakan pemimpin mereka mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang sederhana (51.2%) dan gaya kepimpinan transaksi yang sederhana (81.7%). Namun begitu, secara relatifnya purata persepsi gaya kepimpinan adalah lebih tinggi dalam kepimpinan transformasi (skor min: 3.37; sisihan piawai: 0.78) berbanding kepimpinan transaksi (skor min: 3.06; sisihan piawai: 0.54).

Jadual 3 menunjukkan persepsi responden terhadap dimensi gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pemimpin mereka yang mana rangsangan intelektual dan inspirasi motivasi mencatatkan tahap skor yang tinggi dengan peratusan masing-masing 45.2% dan 51.2% manakala bagi dimensi karisma dan pertimbangan individual mencatatkan skor sederhana dengan peratusan 47.2% dan 49.4% setiap satunya.

Jadual 4 pula menunjukkan tahap dimensi bagi gaya kepimpinan transaksi yang mana kesemua dimensi mencatatkan skor sederhana bagi ganjaran tertakluk, mengurus secara kekecualian aktif dan mengurus secara kekecualian pasif.

JADUAL 1 Taburan demografi responden (n=447)

Pembolehubah	Kekerapan, n	Peratus, %	Median (Julat antara kuartil)
Umur, tahun ^a (Minimum: 21; Maksimum: 59)			31.0 (8.0)
Tempoh bekerja di organisasi terkini, tahun ^a (Minimum:0.1; Maksimum: 35.0)			4.0 (6.6)
Jantina			
Lelaki	191	42.73	
Perempuan	256	57.27	
Keturunan			
Melayu	498	91.28	
Bukan Melayu	39	8.72	
Status perkahwinan			
Berkahwin	297	66.44	
Bujang	134	29.98	
Lain-lain	16	3.58	
Kelayakan akademik ^b			
Rendah (\leq Sijil Pelajaran Malaysia)	43	9.62	
Sederhana	16	3.57	
Tinggi (\geq Diploma)	388	86.80	
Sektor pekerjaan			
Perkhidmatan awam & pihak berkuasa berkanun	264	59.06	
Bukan perkhidmatan awam & pihak berkuasa berkanun	183	40.94	
Lokasi pekerjaan			
Selangor & Wilayah Persekutuan	239	53.47	
Negeri-negeri lain di Malaysia	184	41.16	
Luar Negara	7	1.57	
Kategori pendapatan ^c			
B40 (kurang daripada RM 3860.00)	213	47.65	
M40 (RM 3860.00 hingga RM 8319.00)	185	41.39	
T20 (lebih daripada RM 8319.00)	49	10.96	
Jantina pemimpin kepada responden			
Lelaki	260	58.17	
Perempuan	187	41.83	

^a Data tidak mengikut taburan normal

^b Data dikategorikan mengikut bidang kuasa Kementerian Pengajian Tinggi (tinggi) dan Kementerian Pelajaran (rendah) serta konsensus penulis (sederhana)

^c Data dikategorikan mengikut Laporan Ekonomi 2015/2016 oleh Kementerian Kewangan Malaysia (2016)

JADUAL 2 Taburan tahap gaya kepimpinan transformasi dan transaksi berdasarkan persepsi pekerja (n=447)

Gaya Kepimpinan	Min (Sisihan Piawai)	Jumlah Responden	
		Kekerapan (n)	Peratus (%)
Kepimpinan Transformasi	3.37 (0.78)		
Rendah		49	11.0
Sederhana		229	51.2
Tinggi		169	37.8
Kepimpinan Transaksi	3.06 (0.54)		
Rendah		39	8.7
Sederhana		365	81.7
Tinggi		43	9.6

JADUAL 3 Taburan tahap dimensi gaya kepimpinan transformasi berdasarkan persepsi pekerja (n=447)

Dimensi Kepimpinan Transformasi	Min (Sisihan Piawai)	Jumlah Responden	
		Kekerapan (n)	Peratus (%)
Rangsangan Intelektual	3.42 (0.81)		
Rendah		51	11.4
Sederhana		194	43.4
Tinggi		202	45.2
Inspirasi Motivasi	3.49 (0.97)		
Rendah		68	15.2
Sederhana		150	33.6
Tinggi		229	51.2
Karisma	3.40 (0.85)		
Rendah		48	10.7
Sederhana		211	47.2
Tinggi		188	42.1
Pertimbangan Individu	3.17 (0.88)		
Rendah		78	17.4
Sederhana		221	49.4
Tinggi		148	33.1

JADUAL 4 Taburan tahap dimensi gaya kepimpinan transaksi berdasarkan persepsi pekerja (n=447)

Dimensi Kepimpinan Transaksi	Min (Sisihan Piawai)	Jumlah Responden	
		Kekerapan (n)	Peratus (%)
Ganjaran Tertakluk	3.20 (0.96)		
Rendah		90	20.1
Sederhana		193	43.2
Tinggi		164	36.7
Mengurus Secara Kekecualian Aktif	3.26 (0.78)		
Rendah		56	12.5
Sederhana		250	55.9
Tinggi		141	31.5
Mengurus Secara Kekecualian Pasif	2.71 (1.02)		
Rendah		147	32.9
Sederhana		230	51.5
Tinggi		70	15.7

JADUAL 5 Taburan tahap stres pekerjaan dalam kalangan responden (n=447)

Stres Pekerjaan	Min (Sisihan Piawai)	Jumlah Responden	
		Kekerapan (n)	Peratus (%)
Tahap Stres Pekerjaan	2.68 (0.95)		
Rendah		175	39.1
Sederhana		198	44.3
Tinggi		74	16.6

Jadual 5 menunjukkan majoriti (44.3%) responden mempunyai tahap stres pekerjaan yang sederhana diikuti dengan rendah (39.1%) dan tinggi (16.6%).

Jadual 6 menunjukkan korelasi antara persepsi responden terhadap gaya kepimpinan pemimpin

dengan tahap stress pekerjaan responden. Kepimpinan transaksi menunjukkan kekuatan hubungan korelasi yang sederhana berbanding kepimpinan transformasi yang sangat lemah. Korelasi ini juga menunjukkan bahawa semakin tinggi gaya kepimpinan transaksi ditonjolkan, tahap

JADUAL 6 Korelasi antara persepsi gaya kepimpinan dengan stres pekerjaan

Gaya Kepimpinan	Tahap Stres Pekerjaan	
	Pekali Korelasi Pearson (r)	Nilai p ^a
Keseluruhan Gaya Kepimpinan	-0.486	<0.001
Kepimpinan Transformasi	-0.182	<0.001
Rangsangan Intektual	-0.433	<0.001
Inspirasi Motivasi	-0.500	<0.001
Karisma	-0.547	<0.001
Pertimbangan Individu	-0.459	<0.001
Kepimpinan Transaksi	-0.554	<0.001
Ganjaran Tertakluk	-0.465	<0.001
Mengurus Secara Kekecualian (Aktif)	-0.227	<0.001
Mengurus Secara Kekecualian (Pasif)	0.445	<0.001

^a Nilai signifikan ditetapkan pada $p < 0.05$

stres pekerjaan responden berkurangan, kecuali bagi dimensi mengurus secara kekecualian pasif.

PERBINCANGAN

Tinjauan soal selidik ini dijalankan secara atas talian dengan menggunakan aplikasi *Google*. Daripada segi data sosiodemografi responden, didapati majoriti responden adalah dalam kalangan individu yang berbangsa Melayu. Hal ini adalah mungkin disebabkan oleh kajian ini dijalankan di Malaysia di mana majoriti penduduk di negara ini adalah berbangsa Melayu. Selain itu, kaedah kajian dan penggunaan instrumen dalam Bahasa Malaysia ini juga mempengaruhi kecenderungan penyertaan responden berbangsa Melayu dalam kajian ini.

Majoriti pekerja berpendapat pemimpin di tempat kerja mereka mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi yang sederhana. Dapatan kajian ini selaras dengan satu kajian yang mendapati pemimpin dalam organisasi mengamalkan kedua-dua gaya kepimpinan pada tahap sederhana, namun secara relatifnya skor min bagi gaya kepimpinan transformasi adalah lebih tinggi (Vinger & Cilliers 2006). Hal ini mungkin kerana pemimpin-pemimpin ini mempraktikkan gaya kepimpinan berbeza-beza mengikut situasi yang dihadapi, walaupun pada kebanyakan masa lebih menonjolkan gaya kepimpinan transformasi. Bass 1985 menyatakan bahawa kombinasi kedua-dua jenis kepimpinan transformasi dan transaksi diperlukan untuk sistem organisasi yang kompleks, dan seseorang pemimpin organisasi boleh memaparkan kombinasi

gaya kepimpinan yang berlainan pada magnitud berbeza. Pemimpin yang mempunyai kedua-dua ciri transaksi dan transformasi jauh lebih berjaya daripada mereka yang hanya mempunyai satu gaya kepimpinan sahaja (Waldman et al. 1987). Walau bagaimanapun, Bhagat & Steers (2009) menyatakan bahawa keputusan yang berbeza boleh berlaku atas faktor perbezaan budaya dalam sesebuah masyarakat atau negara.

Majoriti pekerja mempunyai tahap stres pekerjaan sederhana (44.3%) diikuti dengan rendah (39.1%) dan tinggi (16.6%). Kajian ini mempunyai dapatan berbeza dengan beberapa kajian lain. Satu kajian dalam kalangan doktor pelatih yang bekerja kurang daripada satu tahun mendapati 34.9% mempunyai tahap stres pekerjaan yang tinggi diikuti rendah dan sederhana (Abdulghani et al. 2014). Kajian dalam kalangan jururawat bidang yang secara puratanya bekerja 16 tahun pula mendapati 22.1% daripada mereka mempunyai tahap stres pekerjaan yang sederhana dan tinggi (Creedy et al. 2017). Hal ini demikian kerana terdapat perbezaan purata atau median usia antara responden kajian kami dan kajian mereka. Malah, instrumen pengukuran tahap stres pekerjaan, industri pekerjaan dan budaya yang berbeza juga berpotensi untuk mempengaruhi hasil kajian. Namun begitu, prevalen stres bagi tahap tinggi dan sederhana ini telah melepasi prevalen stres dalam populasi umum iaitu 29.2% di Malaysia (Institut Kesihatan Umum 2015). Angka ini amat membimbangkan dan intervensi stres pekerjaan di tempat kerja serta saringan berkala perlu dipertimbangkan, terutamanya bagi industri yang dikenalpasti mempunyai prevalen stres pekerjaan yang tinggi.

Persepsi gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan signifikan dan korelasi negatif yang sangat lemah dengan stres pekerjaan ($r = -0.182$, $p < 0.05$). Persepsi gaya kepimpinan transaksi pula menunjukkan hubungan signifikan dan korelasi negatif yang sederhana dengan stres pekerjaan ($r = -0.554$, $p < 0.05$). Dapatan ini berbeza dengan dapatan kajian yang dijalankan dalam kalangan pekerja hospital di Istanbul yang menyatakan gaya kepimpinan transformasi mempunyai kesan positif yang lebih tinggi terhadap tahap stres pekerja (Baysak & Yener 2015). Dapatan ini berbeza kerana faktor persekitaran tempat kerja di hospital yang sibuk dan sentiasa memerlukan kerja berpasukan serta fokus yang tinggi menyebabkan gaya kepimpinan transformasi lebih dipraktikkan dalam memastikan motivasi pekerja berada pada tahap yang terbaik. Daripada sudut yang berbeza pula, kelebihan penjawat awam yang merupakan majoriti responden dalam kajian ini adalah lebih terjamin daripada segi kedudukan mungkin membuatkan gaya kepimpinan transformasi menunjukkan kekuatan korelasi dengan stres pekerjaan yang relatifnya lebih rendah berbanding kepimpinan transaksi. Malah, penekanan kepada pemberian ganjaran berbanding denda juga mungkin mempengaruhi kekuatan sederhana korelasi negatif antara gaya kepimpinan transaksi dan stres pekerjaan.

Mengurus secara kekecualian pasif yang merupakan satu komponen dalam gaya kepimpinan transaksi mencatatkan korelasi positif dengan tahap stres pekerjaan. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian oleh Jens & Wolff (2009) yang mendapati bahawa gaya kepimpinan ini mempunyai hubungan yang positif dengan stres dalam kalangan kakitangan kerajaan di Jerman. Dalam gaya kepimpinan mengurus secara kekecualian pasif ini, pemimpin tidak membuat sebarang jangkakan atau persediaan dalam menghadapi sesuatu masalah, sebaliknya hanya mengambil tindakan apabila sesuatu masalah telah berlaku (Smith et al. 2016). Apabila sesuatu masalah telah berlaku, masalah ini boleh menjadi punca kepada stres selagi ia tidak diselesaikan.

IMPAK GAYA KEPIMPINAN TERHADAP STRES PEKERJAAN

Gaya kepimpinan transformasi dan transaksi serta semua dimensi-dimensinya kecuali mengurus secara kekecualian pasif mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan stres pekerjaan. Pemimpin

sebuah organisasi perlu mengamalkan kedua-dua jenis gaya kepimpinan, namun dimensi mengurus secara kekecualian pasif harus dielakkan bagi memastikan tahap stres pekerjaan berada pada tahap minimum. Cai et al. (2017) menyatakan persepsi tahap gaya kepimpinan dalam sebuah organisasi boleh dijangka melalui tahap kesejahteraan pekerja. Kesejahteraan pekerja boleh terganggu akibat daripada stres pekerjaan yang merupakan antara faktor risiko utama terhadap tahap kesihatan yang tidak memuaskan (Yamaguchi et al. 2017).

IMPLIKASI KEPADA PRAKTIS DALAM ORGANISASI

Oleh sebab gaya kepimpinan pemimpin di tempat kerja mempunyai korelasi yang signifikan dengan tahap stres pekerjaan, organisasi perlu mengambil langkah proaktif dalam memastikan setiap pemimpin di tempat kerja contohnya guru besar, pengetua, pengarah fasiliti, penyelia operasi dan lain-lain menerima latihan berkaitan gaya kepimpinan dan diberi penekanan akan kesan dan akibat stres pekerjaan bagi menjamin produktiviti kerja yang baik dan sasaran organisasi tercapai.

KEKANGAN KAJIAN

Terdapat beberapa kekangan dalam kajian ini. Pertama, skop kajian ini adalah kepada golongan pekerja yang mempunyai capaian internet sahaja bagi menjawab soal selidik, menyebabkan kecenderungan kepada golongan berusia muda dan pertengahan serta golongan yang mampu untuk mendapatkan capaian internet di rumah atau golongan pekerja kepada majikan yang menyediakan capaian internet di tempat kerja. Kedua, walaupun soal selidik telah divalidasi serta Bahasa Malaysia merupakan bahasa kebangsaan di Malaysia, namun ada kemungkinan terdapat golongan pekerja tertentu kurang kecenderungan untuk memberi maklumbalas terutamanya bukan berbangsa Melayu kerana Bahasa Malaysia bukan bahasa ibunda mereka. Ketiga, kaedah persampelan bertujuan yang tidak rawak ini menyebabkan sebarang informasi soal selidik hanya sampai kepada kenalan-kenalan kepada responden sahaja dan seterusnya mengundang kecenderungan kepada golongan pekerja dengan variabel hampir sama. Keempat, kajian keratan rentas tidak dapat menentukan perkaitan penyebab iaitu sama ada persepsi gaya kepimpinan menyebabkan stres pekerjaan atau sebaliknya. Kelima, gaya kepimpinan yang paling bersesuaian bagi mengurangkan tahap

stres pekerjaan subordinat tidak dapat ditentukan kerana ujian statistik korelasi linear berganda tidak dilaksanakan serta faktor-faktor penyumbang yang lain tidak diambilkira dalam kajian ini.

KESIMPULAN

Kajian ini mendapati bahawa pekerja merasakan pemimpin di tempat kerja mereka mengamalkan kedua-dua gaya kepimpinan secara sederhana dan pada masa yang sama menunjukkan tahap stres pekerjaan juga berada pada tahap sederhana. Terdapat hubungan signifikan dengan korelasi negatif antara gaya kepimpinan transformasi dan transaksi, kecuali dimensi mengurus secara kekecualian pasif, terhadap tahap stres pekerjaan pekerja, namun kekuatan korelasi adalah berbeza. Kajian yang lebih komprehensif dengan ujian melibatkan multivariabel serta saiz sampel lebih besar adalah diperlukan bagi mengenalpasti gaya kepimpinan terbaik dalam mengurangkan tahap stres pekerjaan pekerja.

RUJUKAN

- Abdulghani, H.M. Irshad, M., Al Zunitan, M.A., Al Sulihem, A.A., Al Dehaim, M.A., Al Esefir, W.A., Al Rabiah, A.M., Kameshki, R.N., Alrowais, N.A., Sebiany, A. & Haque, S. 2014. Prevalence of stress in junior doctors during their internship training: a cross-sectional study of three Saudi medical colleges' hospitals. *Neuropsychiatric Disease and Treatment* 10: 1879-1886.
- Adams, J. 2005. Successful strategic planning: creating clarity. *Journal of Healthcare Information Management* 19(3): 24-31.
- Al Khajeh, E.H. 2018. Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research* 2018(2018): 1-10.
- Alagaraja, M., Cumberland, D.M. & Herd A. 2017. Leadership Development Models and Practices in India: Review of Literature. In: *Leadership Development in Emerging Market Economies*, edited by Ardichvili, A. & Dirani K. New York: Palgrave Macmillan.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire: Technical Report*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Avolio, B.J. 1999. *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Azizi Yahaya, Noordin Yahaya, Kamariah Arshad, Jasmi Ismail, Saini Jaalam & Zurihanmi Zakariya. 2009. Occupational Stress and its Effects towards the Organization Management. *Journal of Social Sciences* 5(4): 390-397.
- Azmi, I.A.G & Siren, N.R. 2018. Job satisfaction level of non-government Islamic religious school teachers. *Akademika* 88(2): 35-58.
- Baker, D.P., Day, R. & Salas, E. 2006. Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Services Research* 41(4 Pt 2): 1576-1598.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership: A response to critiques. In: *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, edited by Chemers, M.M. & Ayman, R., 49-80. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1997. *Full-range of leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. *Transformational Leadership*. 2nd edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd edition. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. 1998. *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baysak, B. & Yener, M.İ. 2015. The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207(2015): 79-89.
- Bennis, W. 2009. *On Becoming a Leader*. Philadelphia, PA: Perseus Book Groups.
- Bhagat, R.S. & Steers, R.M. 2009. *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Bousalham, Y. & Vidaillet, B. 2015. *When Alternative Organizations Compete Together: The Case of the French Mutual Insurance Sector for Students*. EGOS Conference.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cai, Y., Jia, L. & Li, J. 2017. Dual-level transformational leadership and team information elaboration: The mediating role of relationship conflict and moderating role of middle way thinking. *Asia Pacific Journal of Management* 34(2): 399-421.
- Creedy, D.K., Sidebotham, M., Gamble J, Pallant, J. & Fenwick, J. 2017. Prevalence of burnout, depression, anxiety and stress in Australian midwives: A cross-sectional survey. *BMC Pregnancy Childbirth* 17(1):13.
- Donatelle, R.J. 2012. *My Health: An Outcomes Approach*. Pearson Higher Ed.

- Elizabeth, R. & Danielle, W. 2017. Organization Restructuring and Leadership Development. Senior Honors Projects. Paper 569.
- Google Inc. United States. 2017. Google Form. <https://www.google.com/forms/about/>. Accessed on: 20 April 2017.
- Heeks, R. 2002. E-Government in Africa: Promise and practice. *Information Policy* 7(2,3): 97-114.
- Hinkle, Jr L.E. 1974. The Concept of stress in the biological and social sciences. *The International Journal of Psychiatry in Medicine* 5(4): 335-357.
- Hoboubi, N, Choobineh, A, Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S. & Akbar Hosseini, A. 2017. The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and Health Work* 8(1): 67-71.
- Institut Kesihatan Umum (IKU). 2015. *National Health Morbidity Survey: Non-Communicable Diseases, Risk Factors & Other Health Problems*. Ministry of Health Malaysia.
- Ismail, N.H. & Arma, N. 2016. Occupational stress and its associated factors among academician in a research university, Malaysia. *Malaysian Journal of Public Health Medicine* 16(1): 81-91.
- Jens, R. & Wolff, S. 2009. Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review* 9: 35-48.
- Joseph, F.H., Money, A.H., Phillip, S., et al. 2007. *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Kementerian Kewangan Malaysia. 2016. *Laporan Ekonomi 2015/2017*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Klinsontorn, S. 2005. *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances*. Nova Southeastern University.
- Lazarus, R.S., DeLongis, A., Folkman, S. & Gruen, R. 1985. Stress and adaptational outcomes. The problem of confounded measures. *American Psychologist* 40(7): 770-785
- LePine, M.A., Zhang, Y., Crawford, E.R. & Rich, B.L. 2015. Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal* 59(3): 1036-1059.
- Medibank. 2008. *The Cost of Workplace Stress in Australia*. Medibank Private Limited.
- Mohamad, NI, Ismail A, Rozi MSAM & Ahmad S. 2017. Tekanan kerja dan perkaitannya dengan kesihatan pekerja: Kajian empirikal sebuah kontinjen polis di Semenanjung Malaysia (Work stress and its relationship with workers' health: An empirical study of a police contingent in Peninsular Malaysia). *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space* 11(10): 63-75.
- Mosadeghrad, A.A. 2014. Occupational stress and its consequences: Implications for health policy and management. *Leadership in Health Services* 27(3): 224-239
- Mukosolu, O., Ibrahim, F., Rampal, L. & Ibrahim N. Prevalence of job stress and its associated factors among Universiti Putra Malaysia staff. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences* 11(1): 27-38
- National Institute of Safety and Health (NIOSH). 1999. *Stress at work*. National Institute for Occupational Safety and Health.
- Noresah, B. 2005. Kamus Dewan (Edisi Keempat). *Dewan Bahasa dan Pustaka*.
- Northouse, G.P. 2010. *Leadership: Theory and Practice*. SAGE.
- Rasudin, N.S., Shamarina, S., Hassan, S.A. & Zainuddin, H. 2016. A validation study of the Malay version of the job stress level inventory. *International Journal of Social Science Studies* 4(8): 106-113
- Retneswari, M., Bulgiba, A., Chinna, K., Darus, A., Isahak, M., Kandiben, S. & Koh, D. 2013. Prevalence and associated factors of stress in the Malaysian Police Force. *Preventive medicine* 57(Supplement):S57-S59.
- Samad, N.I.A., Hashim, Z., Moin, S. & Abdullah H. 2010. Assessment of stress and its risk factors among primary school teachers in the Klang Valley, Malaysia. *Global Journal of Health Science* 2(2): 163-171.
- Selamat, M.N. & Mukapit, M. 2018. The relationship between task factors and Occupational Safety and Health (OSH) performance in the printing industry. *Akademika* 88(3): 65-76.
- Selye, H. 1976. Stress without distress. In *Psychopathology of Human Adaptation*, edited by Serban, G., 137-146. Springer.
- Selye, H. 1980. A personal message from Hans Selye. *Journal of Extension*, May/June: 1-11.
- Selye, H. 1983. *The Stress Concept: Past, Present and Future*. Cooper, CL .
- Shafieipour, V., Ghasemi, M. & Aslani, M. 2011. The effects of leadership styles on the stress of school's directors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 28: 82-86.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. 2018. How Organisation can motivate employees to learn during training: perceptions of academics. *Akademika* 88(2): 5-20.
- Smith, T.D., Eldridge, F. & DeJoy, D.M. 2016. Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science* 86: 92-97
- Snodgrass, J. & Shachar, M. 2008. Faculty perceptions of occupational therapy program directors' leadership styles and outcomes of leadership. *Journal of Allied Health* 37(4):225-235.
- Sofi, M.A. & Devanadhen, D.K. 2015. Impact of leadership styles on organizational performance:

an empirical assessment of banking sector in Jammu and Kashmir. *IOSR Journal of Business and Management* 17(8): 31-45.

- Soylu, A. 2008. *Causes and Consequences of Work Stress: A Comparison of Foreign and American Workers in the United States*. Temple University.
- Spinks, N, Wells, B. 1995. Quality communication: a key to quality leadership. *Training for Quality* B (2): 14-19
- Vinger, G. & Cilliers F. 2006. Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management* 4(2): 1-9
- Waldman, D.A., Bass, B.M. & Einstein, W.O. 1987. Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology* 60: 177-186
- Yamaguchi, A., Kim, M.S., Oshio, A. & Akutsu, S. 2017. The role of anger regulation on perceived stress status and physical health. *Personality and Individual Differences* 116: 240-245.
- Yerkes, R.M. & Dodson, J.D. 1908. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology & Psychology* 18: 459-482.

Mohd Fadhli Mohd Fauzi
 Jabatan Kesihatan Masyarakat
 Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia
 (PPUKM)
 Jalan Yaacob Latif
 Bandar Tun Razak, 56000 Cheras
 Kuala Lumpur
 Malaysia
 E-mail: fadhli16288@yahoo.com

Fadzrul Hafiz Johani
 Jabatan Kesihatan Masyarakat
 Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia
 (PPUKM)
 Jalan Yaacob Latif
 Bandar Tun Razak, 56000 Cheras
 Kuala Lumpur
 Malaysia
 E-mail: jfadzrul@yahoo.com

Ong Aik Liang
 Jabatan Farmasi
 Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia
 Jalan Yaacob Latif
 Bandar Tun Razak, 56000 Cheras
 Kuala Lumpur
 Malaysia
 E-mail: aikliang@ppukm.ukm.edu.my

Natrah Rani
 Jabatan Kesihatan Masyarakat
 Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia
 (PPUKM)
 Jalan Yaacob Latif
 Bandar Tun Razak, 56000 Cheras
 Kuala Lumpur
 Malaysia
 E-mail: natrah_rani@yahoo.com

Faiz Daud (corresponding)
 Jabatan Kesihatan Masyarakat
 Pusat Perubatan Universiti Kebangsaan Malaysia
 (PPUKM)
 Jalan Yaacob Latif
 Bandar Tun Razak, 56000 Cheras
 Kuala Lumpur
 Malaysia
 E-mail: faizdaud@ppukm.ukm.edu.my

Received: 4 Oktober 2018
 Accepted: 12 september 2019