

**STRES SEBAGAI MODERATOR KE ATAS HUBUNGAN ANTARA GAYA
KEPIMPINAN KETUA DENGAN TINGKAH LAKU BULI**

HAIRUL AKMAL BIN MOHD HALIM

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**STRES SEBAGAI MODERATOR KE ATAS HUBUNGAN ANTARA GAYA
KEPIMPINAN KETUA DENGAN TINGKAH LAKU BULI**

HAIRUL AKMAL BIN MOHD HALIM

Laporan disertasi ini dikemukakan

Sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat

Penganugerahan Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan

Universiti Teknologi Malaysia

MAC 2014

DEDIKASI

Untuk Isterika yang dikasahi..

Siti Fatimah Noor Binti Hasanuddin , terima kasih atas segala sokongan, pengorbanan dan kasih sayang yang tidak berbelah bahagi.

Untuk Abak dan Emak..

Haji Mohd Halim Bin Markasan dan Hajah Rubinah Binti Redzuan, terima kasih atas doa restu dan dorongan yang berterusan.

Untuk Mama...

Hajah Morniaty Binti Haji Nain terima kasih atas nasihat dan sokongan.

Untuk Seluruh keluarga dan keluarga Ipar...

Terima kasih kerana sentiasa memberi sokongan dalam merangsang usaha mencapai apa yang dicita-citakan.

Untuk insan penting yang membantu dalam usaha melengkapkan penulisan ini...

Dr. Norashikin Binti Mahmud, terima kasih atas setiap bantuan dan penyeliaan yang berterusan

Sesungguhnya penulisan tesis ini dedikasikan kepada anda semua.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah segala pujian ke hadrat Ilahi kerana diberikan kekuatan, keazaman dan kesihatan yang baik untuk saya menyiapkan laporan lengkap disertasi Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia) dengan jayanya. Pertama sekali saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada **DR. NORASHIKIN MAHMUD** kerana menjadi penyelia yang terbaik yang pernah saya jumpa. Begitu juga kepada **DR MASTURA MAHFAR** dan **DR RABEATUL HUSNA** selaku penilai yang memberi idea dan pandangan yang kritis serta membantu menyumbangkan idea-idea yang bernas dalam usaha untuk memantapkan lagi penyiapan disertasi ini.

Saya juga ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada pihak Majlis Perbandaran Melaka Bandaraya Bersejarah, Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya, Majlis Perbandaran Alor Gajah, dan Majlis Perbandaran Jasin. Penghargaan tidak terhingga kepada kedua ibu bapa saya **HJ MOHD HALIM BIN MARKASAN** dan **HJH RUBINAH BINTI RIDZUAN** yang tidak pernah jemu membantu dan memberikan dorongan untuk saya terus bersemangat dalam menempuh pelbagai cabaran dalam usaha untuk menyiapkan tugas ini. Begitu juga kepada seluruh keluarga saya dan keluarga ipar saya, jutaan terima kasih diucapkan kerana sentiasa memberikan saya sokongan dalam melengkapkan tugas ini.

Akhir sekali, setinggi-tinggi terima kasih kepada isteri tersayang **SITI FATIMAH NOOR BINTI HASANUDIN** kerana sentiasa berada disisi saya dalam menempuh ranjau dan cabaran untuk menyiapkan tugas ini. Sokongan, cinta yang tidak berbelah bagi, dan idea yang disumbangkan telah membantu saya untuk terus bersemangat dalam usaha mencapai apa yang dipeoleh sekarang. Sesungguhnya kewujudan anda sangat besar maknanya dalam hidup saya.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenalpasti kesan stres sebagai moderator terhadap hubungan antara gaya kepimpinan ketua dan tingkah laku buli di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka. Seramai 118 orang ketua di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka telah dipilih sebagai responden dalam kajian ini. Data dikumpul dengan menggunakan borang soal selidik yang terdiri daripada empat bahagian utama iaitu bahagian A (demografi), bahagian B (gaya kepimpinan), bahagian C (punca stres), dan bahagian D (tingkah laku buli). Soal selidik yang digunakan untuk pengumpulan data ialah Soal selidik Teori Laluan Matlamat, Indeks Stres Pentadbir (ASI), dan Soal selidik Perlakuan Negatif (NAQ). Data yang dikumpul kemudiannya dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif (min dan peratusan) dan statistik inferensi (regrasi linear berganda dan regrasi berhierarki). Kesemua data dianalisis menggunakan perisian “*Statistical Package for Social Science*” (SPSS) versi 19.0. Dapatan kajian menjelaskan bahawa gaya kepimpinan demokratik merupakan gaya kepimpinan yang paling kerap digunakan. Tahap stres adalah berada pada tahap sederhana. Selain daripada itu, terdapat kesan yang signifikan antara gaya kepimpinan ketua dengan tingkah laku buli di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka. Dapatan kajian juga menjelaskan bahawa stres tidak menyederhanakan hubungan antara gaya kepimpinan dengan tingkah laku buli. Akhirnya, beberapa cadangan dikemukakan kepada pengkaji akan datang.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the effect of stress to moderate the relationship between leader's leadership styles and workplace bullying in Malacca Municipal Councils. A total of 118 leaders from Malacca Municipal Councils have been chosen as the respondents for this study. The data are collected by using a set of questionnaire which consists of four parts namely part A (Demography), part B (leadership styles), part C (stress sources), and part D (bullying). The measurement tools used for data collection included Path Goal Theory Questionnaire, Administrative Stress Index (ASI) and Negative Act Questionnaire (NAQ). Then, the collected data was analyzed by using descriptive (mean and percentages) and inferential statistic (multiple linear regression and hierarchical regression). Data were analyzed using "*Statistical package for Social Science*" version 19.0. The findings reveal that the most leadership style being used is democratic and stress is at a moderate level. Besides, the results also show that there is a significant effect of leader's leadership styles on workplace bullying in Malacca Municipal Councils. The result also demonstrates that stress does not a moderator to the relationship between leader's leadership styles on workplace bullying. Lastly, some suggestions have been given to future researcher.

ISI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	HALAMAN
	HALAMAN JUDUL	ii
	HALAMAN PENGAKUAN	iii
	HALAMAN DEDIKASI	iv
	HALAMAN PENGHARGAAN	v
	ABSTRAK	vi
	ABSTRACT	vii
	KANDUNGAN	viii
	SENARAI JADUAL	xiv
	SENARAI RAJAH	xv i
	SENARAI SINGKATAN	xvii
	SENARAI SIMBOL	xviii
BAB 1	PENDAHULUAN	
	1.0 Pengenalan	1
	1.1 Penyataan Masalah	4
	1.2 Persoalan Kajian	9
	1.3 Tujuan Kajian	9
	1.4 Objektif Kajian	9

1.5	Skop Kajian	10
1.6	Kepentingan Kajian	11
	1.6.1 Kepentingan Kajian dari Sudut Teori	11
	1.6.2 Kepentingan Kajian dari Sudut Praktis	11
1.7	Batasan Kajian	12
1.8	Definisi konseptual dan operasional	13
	1.8.1 Perlakuan Buli	13
	1.8.1.1 Serangan Secara Fizikal	13
	1.8.1.2 Serangan Secara Memandang Rendah	14
	1.8.1.3 Serangan Secara Peribadi	14
	1.8.1.4 Serangan Berkenaan Kerja	14
	1.8.2 Gaya Kepimpinan	14
	1.8.3 Pengurus	16
	1.8.3.1 Pengurus Atasan	...16
	1.8.3.2 Pengurus Pertengahan	...16
	1.8.4 Stres	17

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.0	Pengenalan	18
2.1	Definisi Buli	18
2.2	Fenomena Buli di tempat Kerja	21
2.3	Model berkenaan Tingkah Laku Buli	23
2.4	Punca Ketua Menjadi Pembuli	26
2.5	Mangsa Buli	28
2.6	Jenis-jenis Tingkah Laku Buli	28
	2.6.1 Buli Secara Memandang Rendah	29
	2.6.2 Buli Secara Fizikal	30
	2.6.3 Buli Berkaitan Kerja	30

2.6.4	Buli Secara Serangan peribadi	31
2.7	Jenis Gaya Kepimpinan Ketua	32
2.7.1	Gaya Kepimpinan Autokratik	32
2.7.2	Gaya Kepimpinan Demokratik	33
2.8	Teori-teori Gelagat	34
2.8.1	Teori Laluan Matlamat	34
2.8.2	Gaya Kepimpinan X dan Y Mc Gregor	36
2.8.3	Grid Pengurusan	37
2.9	Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Jenis Tingkah Laku Buli	39
2.10	Stres Di kalangan Ketua	40
2.11	Teori Berkenaan Stres	42
2.12	Stres Sebagai Penyederhana terhadap Hubungan di antara Gaya Kepimpinan dengan Tingkah Laku Buli	43
2.13	Rangka Kerja Konseptual	46
2.14	Hipotesis	47
2.15	Rumusan	48

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	49
3.1	Reka Bentuk Kajian	49
3.2	Populasi dan Saiz Sampel	52
3.3	Instrumen Kajian	54
3.3.1	Bahagian A : Demografi	55
3.3.2	Bahagian B : Bentuk Gaya Kepimpinan	55
3.3.3	Bahagian C : Tahap Stres	56
3.3.4	Bahagian D : Bentuk Perlakuan Negatif di tempat Kerja	58

3.4	Kajian Rintis	61
	3.4.1 Kebolehpercayaan	62
	3.4.1.1 Kebolehpercayaan Ketekalan Dalam	62
	3.4.2 Kesahan	63
3.5	Analisis Andaian untuk Multivariat	64
	3.5.1 Ujian Taburan Normal (Normality)	65
	3.5.2 Ujian Linearity dan Homogeneity	68
	3.5.3 Ujian Multicollinearity	70
	3.5.4 Ujian Korelasi	71
3.6	Analisis Data	72
	3.6.1 Statistik Deskriptif	72
	3.6.2 Statistik Inferensi	73
	3.6.2.1 Regresi Linear Berganda	73
	3.6.2.2 Regresi Berhierarchy	74
3.7	Kesimpulan	75

BAB 4 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.0	Pengenalan	77
4.1	Demografi Responden	77
	4.1.1 Dapatan Demografi	78
4.2	Objektif 1: Mengenalpasti Gaya Kepimpinan yang diamalkan di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka	79
	4.2.1 Gaya Kepimpinan Autokratik	80
	4.2.2 Gaya Kepimpinan Demokratik	82
	4.2.3 Tahap Keseluruhan Gaya Kepimpinan	84
4.3	Objektif 2 :Mengenalpasti Tahap Stres yang dialami Ketua di Majlis Perbandaran Negeri Melaka.	85
	4.3.1 Dimensi Stres yang Berpunca daripada Bebanan Kerja	85

4.3.2	Dimensi Stres yang Berpunca daripada Hubungan Interpersonal	87
4.3.3	Dimensi Stres yang Berpunca daripada Kekurangan Sumber	88
4.3.4	Dimensi Stres yang Berpunca daripada Tanggungjawab Pengurusan	90
4.3.5	Tahap keseluruhan Punca Stres	91
4.4	Objektif 3: Mengkaji Jenis Tingkah Laku Buli yang dilakukan oleh Ketua Terhadap Subordinat di Majlis Perbandaran Negeri Melaka	92
4.4.1	Dimensi Serangan Secara Peribadi	92
4.4.2	Dimensi Serangan Secara Memandang Rendah	94
4.4.3	Dimensi Tingkah Laku Buli Berkaitan Kerja	95
4.4.4	Dimensi Tingkah Laku Buli Berkaitan Kekerasan Fizikal	97
4.5	Objektif 4 : Mengenalpasti Kesan Gaya Kepimpinan Autokratik dan Gaya Kepimpinan Demokratik Terhadap Tingkah Laku Buli di Majlis Perbandaran Negeri Melaka.	98
4.5.1	Dimensi Gaya Kepimpinan Autokratik	99
4.5.2	Dimensi Gaya Kepimpinan Demokratik	100
4.5.3	Kesan Keseluruhan Gaya Kepimpinan Terhadap Tingkah Laku Buli	100
4.6	Objektif 5 : Mengkaji Kesan Stres Sebagai Moderator Kepada hubungan Antara Gaya Kepimpinan ketua dengan Tingkah Laku Buli di majlis Perbandaran di Negeri Melaka.	101
4.7	Kesimpulan	102

BAB 5 RUMUSAN DAN CADANGAN

5.0	Pengenalan	105
5.1	Perbincangan Dapatan Kajian	105

5.1.1	Taburan Demografi Responden	106
5.1.2	Objektif 1 : Gaya kepimpinan yang di amalkan di Majlis Perbandaran Negeri Melaka	107
5.1.3	Objektif 2 : Tahap Stres Ketua di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka	109
5.1.4	Objektif 3 : Jenis Tingkah Laku Buli di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka	111
5.1.5	Objektif 4 : Mengkaji Kesan Gaya Kepimpinan Autokratik dan Gaya Kepimpinan Demokratik Terhadap Tingkah Laku Buli di Majlis Perbandaran Negeri Melaka	113
5.1.6	Objektif 5: Mengkaji Kesan Stres Sebagai Moderator Kepada Hubungan antara Gaya Kepimpinan Ketua dengan Tingkah Laku Buli di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka.	115
5.2	Sumbangan Kajian	117
5.3.1	Sumbangan Kepada Organisasi	117
5.3	Batasan Kajian	118
5.4	Cadangan	119
5.4.1	Cadangan kepada Pengkaji Akan Datang	119
5.4.2	Cadangan kepada Organisasi	120
5.4.3	Cadangan kepada Ketua	120
5.5	Kesimpulan	122
	RUJUKAN	124
	BORANG SOAL SELIDIK	134

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	HALAMAN
3.0	Taburan Item Mengikut Gaya Kepimpinan di tempat Kerja	56
3.1	Perbandingan Soal Selidik Asal dengan Soal Selidik Sebenar bagi Item Punca Stres	57
3.2	Skala Likert untuk Bahagian Gaya Kepimpinan dan Stres	57
3.3	Taburan Item Mengikut Jenis Perlakuan buli di tempat Kerja	58
3.4	Perbandingan Soal Selidik Asal dengan Soal Selidik Sebenar bagi Item Tingkah Laku Negatif di tempat Kerja	59
3.5	Skala Likert untuk Bahagian Tingkah Laku Buli	61
3.6	Dapatan Kajian Rintis	63
3.7	Dapatan Multicollinearity	70
3.8	Hubungan Korelasi dengan Pembolehubah	71
3.9	Julat Skor Min	72
3.10	Ringkasan Analisis Data Berdasarkan Objektif	76
4.0	Kekerapan dan Peratusan bagi Demografi	79
4.1	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Dimensi Gaya	81

	Kepimpinan Autokratik	
4.2	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Dimensi Gaya Kepimpinan Demokratik	83
4.3	Min dan Sisihan Piawai bagi Gaya Kepimpinan	84
4.4	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Stres yang disebabkan Bebanan Kerja	85
4.5	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Stres yang disebabkan Hubungan Interpersonal	87
4.6	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Stres yang disebabkan Kekurangan Peruntukan Sumber	89
4.7	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Stres yang disebabkan tanggungjawab Pengurusan	90
4.8	Min dan Sisihan Piawai bagi Punca Stres	91
4.9	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Tingkah Laku Buli Secara Serangan Peribadi	93
4.10	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Tingkah Laku Buli Secara Serangan Memandang Rendah	94
4.11	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Tingkah Laku Buli Berkaitan Kerja	95
4.12	Kekerapan, Min, dan Peratusan bagi Tingkah Laku Buli Secara Fizikal	97
4.13	Ringkasan Model Regrasi Linear Mudah bagi Gaya Kepimpinan Autokratik	99
4.14	Ringkasan Model Regrasi Linear Mudah bagi Gaya Kepimpinan Demokratik	100
4.15	Ringkasan Model Regrasi Linear Mudah	101
4.16	Ringkasan Model Regrasi Berhierarki	102
4.17	Rumusan Dapatan Kajian Berdasarkan Objektif Kajian	103

SENARAI RAJAH

NO. JADUAL	TAJUK	HALAMAN
2.0	Faktor Penyebab Buli di Tempat Kerja	26
2.1	Model Grid Pengurusan	37
2.2	Rangka kerja Konseptual	47
3.0	Carta Aliran Kajian	51
3.1	Peringkat Persampelan Kajian	54
3.2	Histogram Bagi Pembolehubah Bersandar dan Pembolehubah Bebas	66
3.3	Histogram Bagi Pembolehubah Bersandar dan Moderator	66
3.4	Plot Normal Q-Q Bagi Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar	67
3.5	Plot Normal Q-Q Bagi Pembolehubah Bersandar dan Moderator	67
3.6	Plot Serakan Standardized Residual bagi Pembolehubah Bersandar dan Bebas	69
3.7	Plot Serakan Standardized Residual bagi Pembolehubah Bersandar dan Moderator	69

SENARAI SINGKATAN

ANOVA	Analysis of Variance
ASI	Administrative Stress Index
DOSH	Department of Occupational Safety and Health
SPSS	<i>Statistical Package for Social science</i>
ILO	International Labor Organization
MPHTJ	Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya
NAQ	Negative Act questionnaire
PGQ	Path Goal Questionnaire
VIT	Variance Inflation Factor
UTM	Universiti Teknologi Malaysia

SENARAI SIMBOL

%	–	Peratusan
α	–	<i>Alpha Cronbach</i>
<i>f</i>	–	Frekuensi
<	–	Kurang Daripada
>	–	Lebih Daripada
*	–	Aras signifikan pada 0.05
**	–	Aras Signifikan pada 0.01
n	–	Sampel Kajian
r	–	Nilai Korelasi
β	–	Nilai Beta
P	–	Aras Signifikan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Peningkatan laporan kajian yang membabitkan perlakuan buli di tempat kerja telah dikenalpasti di peringkat antarabangsa sebagai satu masalah yang serius dalam persekitaran kerja (Glaso *et al.*, 2007; Harvey *et al.*, 2006). Buli telah menyebabkan kesan yang teruk kepada mangsa yang bukan sahaja memberi kesan secara mental tetapi juga memberi kesan secara fizikal (Beswick, 2006). Antara kesan psikologi yang dialami adalah keagresifan, kemurungan, stres, dan penghargaan diri yang rendah (Salin, 2003). Manakala kesan fizikal dapat dilihat dalam bentuk keletihan yang kronik, masalah tidur, dan kerap mengalami sakit perut (Djurkovic *et al.*, 2004). Berdasarkan laporan yang dikeluarkan oleh Perundangan Negara-negara Komanwel, menunjukkan sebanyak 20% tuntutan berkenaan tekanan mental dibuat akibat daripada perlakuan buli di tempat kerja (Saunders *et al.*, 2007).

Berdasarkan laporan yang dikemukakan menunjukkan di Negara Barat, isu buli di tempat kerja bukan sahaja menjadi satu topik utama bahkan menjadi fokus dalam persidangan antarabangsa (Ferris *et al.*, 2007). Hal ini dibuktikan berdasarkan laporan kajian yang menunjukkan bahawa 83% responden di Eropah mengakui dibuli secara fizikal dan psikologikal, manakala di Amerika dan Asia masing-masing

sebanyak 65% dan 55% (Ellen, 2012). Sungguhpun di Malaysia tahap tingkah laku buli di tempat kerja belum mencapai tahap yang membimbangkan berdasarkan laporan *International Labor Organization* (ILO) 2001, kita tidak boleh membiarkan perlakuan ini terus berlaku dalam organisasi di tempat kerja berdasarkan bilangan agensi kerajaan dan swasta yang terlibat secara langsung dengan kejadian serta perlakuan sebegini (Muhamad Affandi, 2009) Agensi kerajaan seperti Kementerian Sumber Manusia memainkan peranan dalam merekod dan menerima laporan yang dibuat oleh majikan atau pekerja mengenai perlakuan buli atau kekerasan di tempat kerja.

Sungguhpun begitu bilangan mangsa yang melaporkan tingkah laku buli kepada pihak terbabit didapati masih rendah kerana beranggapan tingkah laku buli dilihat sebagai sebahagian daripada budaya organisasi (Saunders *et al.*, 2007). Tambahan lagi, tingkah laku buli dilihat sukar untuk di atasi disebabkan oleh kuasa sah yang dimiliki oleh ketua (Khalib dan Ngan, 2003). Keadaan ini berkait rapat dengan gaya kepimpinan autokratik yang melihat peranan ketua dalam sesebuah organisasi. Gaya kepimpinan autokratik boleh menimbulkan rangsangan terhadap tingkah laku membuli ke atas pekerja disebabkan oleh kebimbangan kawalan terhadap pekerja serta tekanan kerja yang tinggi (Salin, 2003).

Selain itu, gaya kepimpinan demokratik mengambil kira cadangan pengikut dalam membuat keputusan dan melibatkan pengikut ketika sesuatu keputusan itu dibuat (Mohd Halim, 2006). Walaupun gaya kepimpinan ini dilihat lebih melibatkan peranan aktif daripada semua pihak tetapi perilaku buli juga boleh berlaku khususnya apabila memerlukan peranan daripada semua pihak (Hauge *et al.*, 2007). Perkara ini berlaku disebabkan oleh kurangnya kerjasama daripada setiap ahli yang akhirnya mendatangkan stres kepada ketua dan juga pekerja (Hoel *et al.*, 2002). Keadaan ini agak berbeza apabila ketua menggunakan gaya berorientasikan pencapaian iaitu pemimpin yang tergolong dalam kepimpinan biokrasi. Hal ini berlaku disebabkan oleh ketua mengandaikan pengikutnya dapat mempamerkan prestasi yang terbaik dalam usaha mencapai matlamat yang telah dirancang (Mohd Halim, 2006). Berdasarkan

kajian-kajian lepas, gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian dan gaya demokratik kurang mempengaruhi ketua untuk membuli pengikutnya disebabkan gaya jenis ini mengutamakan kebajikan pengikut dan tidak dilihat satu perlakuan yang zalim (Einarsen *et al.*, 2007).

Kebiasaannya ketua yang mengalami stres cenderung melakukan tingkah laku membuli kepada pekerja akibat daripada persekitaran tempat kerja yang tidak kondusif dan tekanan masa untuk menyiapkan tugas yang diberikan (Salin, 2003). Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahawa tingkah laku membuli terjadi bukan sahaja disebabkan oleh cara ketua menangani sesuatu tugas di tempat kerja tetapi juga disebabkan oleh faktor persekitaran. Tambahan lagi, stres bukan sahaja terjadi akibat kesan tingkah laku membuli tetapi juga boleh memainkan peranan sebagai penyederhana kepada tingkah laku membuli (Hoel *et al.*, 2002). Oleh itu dapat dilihat bahawa tingkah laku membuli juga boleh memberi kesan ke atas gaya kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang ketua dalam menguruskan pekerjaannya. Ketua yang tidak dapat mengurus pekerjaannya dengan cekap akan melahirkan konflik interpersonal dan stres yang akhirnya di terjemahkan kepada tingkah laku membuli (Skogstad *et al.*, 2011).

Berdasarkan statistik *International Labor Organization* (ILO) yang dikeluarkan pada tahun 2001 menunjukkan bahawa mangsa buli selalunya berlaku ke atas pekerja manakala pelaku tingkah laku buli terdiri daripada golongan ketua (Hoel *et al.*, 2001). Antara tingkah laku yang dilakukan oleh ketua seperti mengkritik subordinat, mencemuh, dan juga mengasingkan subordinat yang dibuli tersebut daripada menyertai aktiviti yang dilakukan (La Van dan Martin, 2008). Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Rutherford dan Rissel (2004) mendapati bahawa pengurus yang menunjukkan ekspresi muka yang mengarah kepada ancaman dan intonasi suara yang kasar boleh dikategorikan sebagai sebahagian cara tingkah laku membuli yang dilakukan oleh ketua. Keadaan ini menunjukkan pelbagai bentuk tindakan negatif yang boleh dikenakan ke atas subordinat oleh ketua disebabkan ketidakseimbangan kuasa antara pelaku dan mangsa.

Ringkasnya, tingkah laku buli adalah satu perkara yang perlu diberi perhatian oleh semua pihak kerana gejala ini boleh berlaku di mana-mana sahaja yang jelas menunjukkan satu gejala yang amat membimbangkan. Kajian ini dilihat penting dalam mengkaji hubungan gaya kepimpinan dan tingkah laku membuli disebabkan oleh aspek-aspek kepimpinan yang negatif dan memberi kesan berbahaya kepada pekerja sering di abaikan oleh semua pihak (Hoel *et al.*, 2010). Tambah membimbangkan lagi, budaya membuli ini dilihat normal dan dilakukan dengan cara yang dapat diterima untuk memastikan sesuatu tugas dapat dilaksanakan dengan baik (Salin, 2003). Oleh itu, semua pihak perlu memainkan peranan penting kerana pengabaian terhadap tingkah laku ini bukan sahaja mendatangkan masalah yang terselindung tetapi juga akan meninggalkan kesan yang mendalam dan berpanjangan kepada mangsa khususnya dan organisasi secara amnya. Oleh yang demikian menjadi minat pengkaji untuk mengkaji kesan stres sebagai penyederhana terhadap hubungan gaya kepimpinan ketua dengan tingkah laku buli di tempat kerja.

1.1 Pernyataan Masalah

Buli di tempat kerja merupakan isu yang kurang di ambil perhatian berbanding dengan perlakuan buli yang berlaku di sekolah (Muhamad Affandi, 2009). Walaupun kesan yang dialami tidak mencapai tahap kematian, keadaan ini tidak boleh diambil mudah oleh kerajaan khususnya yang membabitkan buli di sektor awam di Malaysia. Penumpuan kajian terhadap sektor awam adalah disebabkan oleh struktur organisasi di sektor ini lebih mementingkan jarak kuasa berbanding hubungan antara ketua dengan pekerjanya (Smith dan Mitry, 2011). Selain menjadi fokus kepada pengkaji-pengkaji terdahulu seperti (LaVan *et al.*, 2011; Martin dan LaVan, 2010; Quine, 1999) dalam melihat tingkah laku buli dalam sektor awam, kajian ini juga dilihat menarik kerana pekerja menerima tingkah laku itu berlaku di tempat kerja disebabkan jaminan keselamatan pekerjaan dan ketidakseimbangan kuasa (Lewin dan Gunn, 2007).

Keadaan ini terjadi disebabkan oleh tiada sebarang bentuk undang-undang formal untuk menentang tingkah laku membuli di tempat kerja (Gumbus dan Lyons, 2011). Di Malaysia, terdapat kod panduan yang dikenali sebagai *Guidance for the Prevention of Stress and Violence at Workplace* yang diperkenalkan oleh *Department of Occupational Safety and Health* (DOSH) berkenaan tingkah laku buli, namun begitu dokumen ini hanya sebagai panduan untuk organisasi memahami tingkah laku negatif di tempat kerja dan bukannya sebagai peraturan ataupun undang-undang yang membolehkan seseorang pelaku dikenakan tindakan undang-undang oleh mahkamah (Di Martino dan Musri, 2001). Ini secara tidak langsung menyebabkan bahawa majikan membiarkan sahaja tingkah laku membuli berlaku di tempat kerja. Di Australia, berdasarkan hasil dapatan yang dilakukan terhadap sektor swasta dan sektor awam pada tahun 2010 menunjukkan bahawa 94.4% responden bersetuju bahawa majikan yang membiarkan gejala buli daripada berterusan berlaku diminta dikenakan tindakan undang-undang.

Secara umumnya kajian ini menumpukan terhadap sektor awam khususnya membabitkan pihak berkuasa tempatan di Malaysia. Penumpuan terhadap pihak berkuasa tempatan adalah disebabkan oleh tiadanya statistik yang dicatatkan berlaku di sektor tersebut di Malaysia sedangkan kajian di luar Negara menunjukkan khidmat pengurusan didapati lebih berisiko berbanding sektor-sektor lain dalam jabatan perkhidmatan awam (Muhamad Affandi, 2009). Hal ini berdasarkan laporan yang dikemukakan oleh Hoel dan Cooper (2000) mendapati bahawa 67.5% responden dalam pihak berkuasa tempatan di United Kingdom mengakui bahawa gangguan buli berlaku di tempat kerja dan pelakunya terdiri daripada golongan ketua. Selain itu, mengikut laporan yang diperolehi pada tahun 2001 mendapati bahawa sektor pentadbiran adalah kedua tertinggi iaitu 13.3% kejadian tingkah laku membuli selepas sektor pendidikan iaitu 14% daripada semua sektor awam yang terdapat di *Ireland*. Keadaan ini menunjukkan bahawa tingkah laku buli bukan sahaja berlaku dalam sektor pendidikan seperti yang ditunjukkan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu tetapi juga berlaku dalam organisasi seperti pihak berkuasa tempatan.

Senario ini dilihat amat membimbangkan dalam sesebuah organisasi disebabkan oleh individu yang mengalami gangguan buli tidak dapat mempertahankan diri mereka disebabkan oleh ketidakseimbangan kuasa yang wujud antara mangsa dan pembuli (Cooper *et al.*, 2009; Salin, 2003). Hal ini menggambarkan bahawa salah satu faktor yang menyumbang kepada tingkah laku buli di tempat kerja berkait rapat dengan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh ketua masing-masing. Ketua yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik lebih menjurus kepada tindakan yang berunsur perintah dan kepatuhan dalam sesuatu arahan dan tidak dibenarkan mempersoalkan tentang keputusan yang telah dibuat (Van Vugt *et al.*, 2004).

Senario ini boleh mengarah kepada tindakan yang dilihat sebagai ancaman kepada subordinat disebabkan ketua cuba untuk mengawal tingkah laku pekerjaanya dengan cara paksaan (Hoel *et al.*, 2010). Tambahan lagi kuasa formal yang dimilikinya secara tidak langsung membenarkan tingkah laku membuli berlaku ditempat kerja disebabkan oleh tindakannya yang dilihat betul dan sukar untuk di kenalpasti (Hodson *et al.*, 2006). Keadaan berbentuk buli berlaku dalam gaya kepimpinan ini apabila ketua tidak menggunakan teguran membina dalam mengajar pekerjaanya sebaliknya kerap memarahi dan meninggikan suara ke atas subordinat dalam usaha mencapai matlamatnya (Hoel dan Salin, 2003).

Selain itu, gaya kepimpinan demokratik juga dikaji dalam kajian ini. Hal ini selari dengan dapatan Mansor *et al.* (2012) yang mendapati bahawa gaya kepimpinan ini memperlihatkan satu kelemahan kerana keputusan bergantung kepada kesepakatan dan undian daripada semua ahli. Ini secara tidak langsung memberi tekanan khususnya kepada ketua di peringkat pertengahan yang terpaksa menunggu keputusan sebelum sesuatu perkara dapat dilaksanakan dalam sesebuah organisasi. Keadaan ini menimbulkan satu tekanan yang boleh menyebabkan tingkah laku membuli berlaku di tempat kerja. Tambahan lagi, menurut Hoel *et al.* (2010), ketua yang menggunakan gaya kepimpinan demokratik dilihat lemah dalam membuat sesuatu keputusan yang secara tidak langsung memperlihatkan kekurangan kualiti dalam aspek kepimpinan.

Kurangnya gaya kepemimpinan menyebabkan subordinat kurang kepercayaan dan rasa hormat kepada seseorang ketua.

Menurut Roland *et al.* (1989), tingkah laku buli boleh dilihat dalam dua cara sama ada melalui fizikal ataupun secara psikologi. Perilaku ini dilakukan oleh seorang ataupun kumpulan terhadap individu yang tidak berupaya untuk mempertahankan diri mereka serta melawan pembuli. Tingkah laku seperti memukul, menendang, mengambil atau memusnahkan hak orang lain adalah bentuk serangan secara fizikal manakala mencela, mencaci, mencemuh secara berulang dan mengaitkannya dengan keluarga merupakan contoh serangan berbentuk psikologi secara langsung (Olweus, 1991). Namun begitu, tindakan yang dilakukan secara berulang dan sistematik seperti memberi tugas dibawah tahap kecekapan, *deadline* yang tidak munasabah, dan menysisihkan daripada kumpulan juga dikategorikan sebagai tingkah laku membuli berbentuk psikologi secara tidak langsung (Salin, 2003).

Tingkah laku buli yang dikaji dalam kajian ini dibahagikan kepada empat kategori iaitu serangan berbentuk fizikal, serangan berbentuk peribadi, serangan dengan cara memandang rendah keupayaan orang lain, dan juga serangan yang berkaitan dengan kerja. Pengujian terhadap jenis tingkah laku buli berikut di ambil adalah untuk mengenalpasti tingkah laku yang kerap digunakan oleh ketua dalam usaha untuk mengawal pekerjaanya. Pengenalpastian terhadap jenis-jenis tindakan negatif yang digunakan oleh ketua dilihat penting kerana prestasi kerjanya adalah bergantung kepada keupayaan pekerjaanya untuk menjalankan kerja dengan baik. Pekerja yang mempunyai prestasi kerja yang rendah akan dibuli secara tetap oleh ketua supaya pekerja tersebut bertindak untuk meninggalkan organisasi (Salin, 2003).

Tingkah laku membuli di tempat kerja yang dilakukan ketua biasanya berlaku apabila merasa dirinya terancam dan bertindak balas dengan mengalih stres tersebut kepada orang lain untuk merasa lebih selamat (Townend, 2008). Stres dan kemarahan

yang dialami akan diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku membuli bagi memastikan diri sentiasa dipandang lebih baik daripada orang lain. Kajian yang dilakukan oleh Shafieipour *et al.* (2011) mendapati stres negatif yang dialami oleh ketua mendorongnya menggunakan gaya kepimpinan autokratik yang bersifat kasar dan menjadikan hukuman sebagai satu cara untuk menghadapi pekerja yang kurang bermotivasi di tempat kerja. Hal ini secara tidak langsung menyebabkan ketua bertindak dengan cara yang negatif seperti memberi kerja secara berlebihan dan waktu kerja yang tidak menentu.

Selain itu, stres menjadi penyederhana kepada tingkah laku membuli disebabkan oleh kebimbangan ketua akibat kelemahan kawalan ke atas pekerja di bawah seliaannya (Ferris *et al.*, 2007). Kebiasaannya, pemimpin yang mengalami situasi seperti ini selalu dikaitkan dengan tingkah laku berbentuk ancaman untuk meningkatkan prestasi kerja dan juga mendapatkan kepatuhan pekerja terhadap arahan yang diberikan (Zapf dan Gross, 2001). Keadaan ini bukan sahaja memberi kesan kepada pekerja tetapi juga akan menimbulkan reaksi negatif terhadap pekerja (Hersey *et al.*, 1979).

Kajian yang dijalankan berkenaan stres sebagai moderator kepada hubungan antara gaya kepimpinan ketua dan tingkah laku membuli di tempat kerja didapati masih kurang dilaksanakan di Malaysia berbanding kajian yang dilakukan oleh pengkaji luar. Kajian yang dilakukan oleh Suboh *et al.* (2011) yang melihat hubungan gaya kepimpinan dengan tingkah laku buli hanya dilakukan terhadap pelajar sekolah berbanding tempat kerja. Tambahan pula, kajian-kajian yang dilakukan banyak melihat daripada persekitaran pekerja berbanding golongan ketua (Khalib dan Ngan, 2006). Kajian yang dilakukan oleh Muhammad Affandi (2009) lebih menumpukan kepada perbezaan demografi terhadap perlakuan buli di tempat kerja manakala kajian yang dilakukan oleh Khalib dan Ngan (2006) hanya melihat punca terjadinya perlakuan buli di tempat kerja berdasarkan model Zapf's yang terdiri daripada faktor personaliti, kumpulan kerja, dan organisasi. Berdasarkan permasalahan yang dinyatakan, kajian ini bertujuan untuk menjawab persoalan berikut:

1.2 Persoalan Kajian

1. Apakah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh ketua di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka?
2. Apakah tahap stres yang dialami oleh ketua di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka?
3. Apakah jenis tingkah laku buli yang dilakukan oleh ketua terhadap subordinat Majlis Perbandaran di Negeri Melaka?
4. Apakah kesan gaya kepimpinan autokratik dan demokratik terhadap tingkah laku buli di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka?
5. Apakah kesan stres sebagai moderator kepada hubungan antara gaya kepimpinan ketua dan tingkah laku membuli di Majlis Perbandaran di Negeri Melaka?

1.3 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji kesan stres sebagai moderator ke atas hubungan antara gaya kepimpinan ketua dan hubungannya dengan perlakuan buli di tempat kerja.

1.4 Objektif Kajian

Terdapat empat objektif kajian yang digariskan dalam kajian ini. Antara objektif tersebut adalah untuk:

1. Mengenalpasti gaya kepimpinan yang di amalkan oleh ketua di Majlis Perbandaran dalam Negeri Melaka.

2. Mengenalpasti tahap stres yang di alami oleh ketua di Majlis Perbandaran dalam Negeri Melaka.
3. Mengkaji jenis tingkah laku buli yang dilakukan oleh ketua terhadap subordinat di Majlis Perbandaran dalam Negeri Melaka.
4. Mengenalpasti kesan antara gaya kepimpinan autokratik dan gaya kepimpinan demokratik terhadap tingkah laku buli di Majlis Perbandaran dalam Negeri Melaka.
5. Mengkaji kesan stres sebagai moderator kepada hubungan antara gaya kepimpinan ketua dan tingkah laku membuli di Majlis Perbandaran dalam Negeri Melaka.

1.5 Skop Kajian

Skop utama kajian memfokuskan tentang perlakuan buli di Majlis Perbandaran dalam Negeri Melaka. Responden dalam kajian ini adalah terdiri daripada ketua yang meliputi bahagian strategik dan juga bahagian teknikal. Soal selidik digunakan sebagai instrumen dalam mengumpul maklumat. Pemboleh ubah bebas yang digunakan dalam kajian ini adalah gaya kepimpinan ketua manakala tingkah laku membuli dijadikan pemboleh ubah terikat dalam menguji perkaitan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Stres pula dijadikan sebagai moderator terhadap hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut.

1.6 Kepentingan Kajian

1.6.1 Kepentingan Kajian dari Sudut Teori

Kajian berkenaan tingkah laku membuli dikalangan ketua adalah penting kerana golongan ini merupakan pelaksana terhadap sebarang rancangan yang dilaksanakan oleh syarikat dan kerap menghadapi stres yang disebabkan oleh tuntutan syarikat dan juga masalah pekerja. Melalui kajian yang telah dijalankan ini, pengkaji ingin menunjukkan stres bukan sahaja memberi kesan kepada ketua tetapi juga menjadi moderator yang mempengaruhi hubungan di antara gaya kepimpinan seseorang ketua dan tingkah laku buli di tempat kerja. Kajian juga mengambil kira kesan gaya kepimpinan kerana masih terdapat jurang dalam kajian-kajian lepas yang kurang menyentuh berkenaan isu ini. Gaya kepimpinan menjadi perhatian pengkaji kerana kebanyakan kes tingkah laku membuli di tempat kerja banyak dilakukan oleh ketua berbanding dilakukan oleh pekerja atau rakan sekerja.

Masalah tingkah laku membuli telah banyak dibincangkan di negara luar tetapi di negara kita kajian mengenai tingkah laku membuli khususnya yang berlaku di tempat kerja didapati masih kurang. Kajian ini diharap dapat menambahkan kefahaman terhadap isu ini yang kurang ditekankan dan dititikberatkan. Melalui kajian yang dijalankan diharapkan dapat menjadi pencetus idea, maklumat dan sumber rujukan tambahan kepada bakal pengkaji dan ahli-ahli akademik lain yang berminat untuk mengkaji isu tingkah laku membuli secara mendalam

1.6.2 Kepentingan Kajian dari Sudut Praktis

Kajian ini menjadi satu *platform* kepada organisasi untuk memahami tingkah laku membuli yang meliputi punca dan kesan akibat daripada gejala tidak bermoral di

dalam organisasi. Punca tingkah laku membuli yang dikaji membabitkan ketua ini dapat membantu majikan mengambil langkah proaktif dalam mengekang tingkah laku tersebut daripada terus berleluasa. Majikan juga dapat mengetahui sama ada tindakan pekerjanya yang berperanan sebagai ketua menjurus ke arah tingkah laku membuli ataupun tidak. Selain itu, kajian ini diharap dapat memberi pemahaman kepada majikan khususnya dalam memahami peranan stres dalam persekitaran di tempat khususnya yang membabitkan golongan ketua. Stres yang tinggi dan tidak dapat dikawal akan melahirkan emosi negatif yang menyebabkan seseorang ketua berurusan dengan cara yang negatif terhadap pekerja dibawahnya. Melalui cara ini ianya sedikit sebanyak dapat membantu majikan dalam usaha untuk mewujudkan suasana tempat kerja yang selamat dan selesa terhadap pekerjanya.

1.7 Batasan Kajian

Bagi kajian yang dilakukan ke atas beberapa buah Majlis Perbandaran dalam Negeri Melaka, keputusan serta analisis kajian yang didapati hanya dapat diaplikasikan dalam sektor awam sahaja dan tidak boleh diaplikasikan terhadap ketua dalam sektor swasta. Hal ini demikian kerana sektor awam sememangnya mempunyai kod atau peraturan yang telah digariskan oleh kerajaan sementara sektor swasta mempunyai gaya pengurusan, pentadbiran, iklim organisasi, persekitaran tersendiri. Tambahan lagi, kajian ini hanya menggunakan instrumen soal selidik maka dapatan yang terhasil adalah bergantung sepenuhnya secara kuantitatif

1.8 Definisi Konseptual dan Operasional

1.8.1 Perlakuan Buli

Perlakuan buli merujuk kepada tindakan yang berulang dan perlakuan yang tidak diingini ke arah kepada satu atau lebih pekerja. Perlakuan ini boleh dilaksanakan dengan sengaja atau dalam keadaan tidak sedar tetapi menyebabkan pekerja tersebut malu, tertekan dan mengganggu prestasi kerja (Mathisen *et al.*, 2011)

Dalam kajian ini, perlakuan buli merujuk kepada tingkah laku yang tidak munasabah dan berulang yang terarah kepada seseorang individu ataupun kumpulan di tempat kerja yang menyebabkan risiko kepada kesihatan dan keselamatan. Beberapa bentuk tingkah laku buli yang dikaji dalam kajian ini yang dapat dilihat dalam bentuk fizikal, memandang rendah, secara serangan peribadi, dan juga serangan berkaitan kerja.

1.8.1.1 Serangan Secara fizikal

Tingkah laku buli secara fizikal dalam kajian ini meliputi serangan dari segi fizikal dan juga ancaman terhadap tingkah laku buli. Serangan secara fizikal dilihat lebih nyata kerana mendatangkan kecederaan fizikal kepada mangsa dengan cara memukul atau menendang malah boleh melibatkan penggunaan senjata. Manakala dari segi ancaman pula, tingkah laku ini lebih dilihat sebagai perasaan takut dan bimbang yang di alami mangsa kesan daripada tindak balas pelaku tingkah laku buli.

1.8.1.2 Serangan Secara Memandang Rendah

Bentuk gangguan ini berbentuk psikologi dengan cara menghina, mencaci dan mengutuk seseorang dengan tujuan untuk menjatuhkan maruah mangsa.

1.8.1.3 Serangan Secara Peribadi

Tingkah laku buli yang dilakukan dengan cara menyerang peribadi mangsa seperti menegur dengan cara yang kasar dan tidak sopan atau mengabaikan pendapat dan cadangan yang dikemukakan oleh pekerjanya.

1.8.1.4 Serangan Berkenaan Kerja

Tingkah laku ini terjadi apabila pelaku memberikan tugas yang sukar dan mustahil untuk dilakukan oleh mangsanya. Dalam lain perkataan, pelaku memberikan tugas yang di luar daripada bidang kuasanya. Tingkah laku negatif ini biasanya sukar dikesan kerana melibatkan kuasa sah yang dimiliki oleh seorang ketua.

1.8.2 Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan adalah gabungan sikap dan tingkah laku tertentu yang dimiliki ketua dalam berurusan dengan subordinat dan biasanya selari dengan bentuk tingkah laku yang bercirikan seorang pemimpin (DuBrin, 2008).

Dalam kajian ini gaya kepimpinan merujuk kepada tingkah laku ketua dalam memastikan setiap peraturan dipatuhi, menyelesaikan masalah, dan seterusnya mencapai matlamat yang ditetapkan oleh pengurusan atasan. Terdapat dua jenis gaya

kepimpinan yang dikaji dalam kajian ini iaitu gaya kepemimpinan autokratik dan gaya kepemimpinan demokratik. Tumpuan terhadap dua jenis gaya kepemimpinan ini adalah berdasarkan kajian-kajian lepas yang mengaitkan gaya kepemimpinan ini mempunyai kaitan secara langsung dengan tingkah laku buli di tempat kerja dari perspektif ketua.

Gaya kepemimpinan autokratik menekankan peranan pemimpin yang bertanggungjawab dalam merancang, melaksana, dan mengawal segala aktiviti serta memastikan pengikut menuruti segala arahan yang dikeluarkan olehnya. Gaya kepemimpinan demokratik memberi fokus terhadap perkara-perkara kecil yang memberi keselesaan kepada pengikutnya dan mementingkan hubungan kemanusiaan dalam menyelesaikan sesuatu tugas.

Dalam kajian ini hanya gaya autokratik dan demokratik sahaja yang digunakan manakala gaya birokratik dan laissez faire tidak akan diuji dalam kajian ini. Hal ini terjadi setelah mengambil kira definisi gaya birokratik kurang relevan dengan tugas dan tanggungjawab sebagai ketua pertengahan (Khalib dan Ngan, 2006a). Pernyataan ini selari dengan penemuan kajian yang dilakukan oleh (Yusof, 1994) yang menyatakan orientasi ini mempunyai kaitan dengan dimensi mengarah. Bagi gaya kepemimpinan laissez faire pula, kajian ini tidak mengambilkannya sebagai pembolehubah dalam kajian ini kerana gaya kepemimpinan hanya dapat diuji perkaitannya dengan mangsa buli dan bukannya dengan pelaku tingkah laku buli (Hoel *et al.*, 2010).

1.8.3 Pengurus

Pengurus boleh didefinisikan sebagai seseorang yang memperoleh sesuatu keputusan melalui usaha orang lain dan menyebabkan mereka berjaya (Russ *et al.*, 1990). Bagi kajian ini, pengurus didefinisikan sebagai seorang ketua yang menguruskan subordinat dalam usaha untuk mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi.

1.8.3.1 Pengurus Atasan

Pengurus atasan merupakan individu yang bertanggungjawab terhadap ke atas organisasi secara menyeluruh. Ketua diperingkat ini memberi tumpuan terhadap perancangan jangka panjang dengan menetapkan matlamat dan menggariskan misi, visi, dasar, polisi, matlamat organisasi serta membimbing organisasi agar interaksinya dengan persekitaran adalah baik.

1.8.3.2 Pengurus Pertengahan

Pengurus pertengahan pula adalah bertanggungjawab untuk melaksanakan segala keputusan yang dibuat oleh pengurus atasan. Peringkat pengurusan ini merangka keputusan jangka sederhana berpandukan objektif pengurus atasan. Bidang tugas yang dilakukan adalah meliputi tugas-tugas menyelia serta menyelaras kerja yang dilakukan oleh pengurus bawahan dan juga pekerja. Selain itu, pengurus pertengahan juga bertanggungjawab membuat laporan untuk diserahkan kepada pengurus atasan.

1.8.4 Stres

Mengikut Baltas dan Baltas (2002) stres didefinisikan sebagai sebarang daya atau kuasa yang mengganggu kestabilan fungsi psikologi dan fizikal sehingga melahirkan tekanan kepada seseorang individu. Dalam kajian ini, stres merujuk kepada jangkauan atau tuntutan orang lain terhadap kerja yang dilaksanakan sehingga membangkitkan emosi negatif yang menyebabkannya bertindak dengan cara yang kasar di tempat kerja. Tiga jenis dimensi stres yang merangkumi strategi bertahan, sumber peribadi, dan juga sokongan sosial.

- i. Strategi bertahan – merujuk kepada perubahan tingkah laku seseorang dari segi fizikal dan psikologikal kesan daripada tindakbalas yang diterimanya.
- ii. Sumber Peribadi – kawalan terhadap diri dan persekitarannya.
- iii. Sokongan Sosial- sokongan yang diterima dari segi material, tenaga, maklumat, dan juga emosi daripada orang lain.

RUJUKAN

- Abouserie, R. (1996). Stress, Coping Strategies and Job Satisfaction in University Academic Staff. *Educational Psychology, 16*(1), 49-56.
- Agervold, M. (2007). Bullying At Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based on an Empirical Study. *Scandinavian Journal Of Psychology, 48*(2), 161-172.
- Agervold, M. (2009). The Significance of Organizational Factors for The Incidence of Bullying. *Scandinavian Journal of Psychology, 50*(3), 267-276.
- Aioanei, I. (2006). Leadership in Romania. *Journal of Organizational Change Management, 19*(6), 705-712.
- Aquino, K. (2000). Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style. *Journal of Management, 26*(2), 171-193.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations, 47*(7), 755-778.
- Baillien, E. , Bollen, K. , Euwema, M. and De Witte, H. (2013). Conflicts and Conflict Management Styles As Precursors of Workplace Bullying: A Two-Wave Longitudinal Study. *European Journal of Work And Organizational Psychology*(Ahead-Of-Print), 1-14.
- Baillien, E. , Rodriguez-Muñoz, A. , Van den Broeck, A. and De Witte, H. (2011). Do Demands and Resources Affect Target's and Perpetrators' Reports of Workplace Bullying? A Two-Wave Cross-Lagged Study. *Work & Stress, 25*(2), 128-146.
- Baltaş, A. and Baltaş, Z. (2002). *Stress and Ways of Coping*: Remzi Bookstore Publications İstanbul.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical

- Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bentley, T., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., Dale, A., and Trenberth, L. (2011). Perceptions Of Workplace Bullying in The New Zealand Travel Industry: Prevalence And Management Strategies. *Tourism Management, Forthcoming*.
- Berthelsen, M. , Skogstad, A. , Lau, B. and Einarsen, S. (2011). Do They Stay or Do They Go?: A Longitudinal Study Of Intentions To Leave and Exclusion From Working Life Among Targets of Workplace Bullying. *International Journal of Manpower*, 32(2), 178-193.
- Beswick, J. (2006). *Bullying At Work A Review of The Literature*: Health & Safety Laboratory.
- Blase, J. (1995). *Democratic Principals in Action: Eight Pioneers*: ERIC.
- Bulutlar, F. and Öz, E. Ü. (2009). The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in The Workplace. *Journal Of Business Ethics*, 86(3), 273-295.
- Burnes, B. and Pope, R. (2007). Negative Behaviours in The Workplace: A Study of Two Primary Care Trusts In The Nhs. *International Journal Of Public Sector Management*, 20(4), 285-303.
- Cable, D. M. and Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Chang, F. C. (1997). *Stress di Kalangan Pentadbir, Sekolah Menengah di Bandar Georgetown, Pulau Pinang*. Universiti Utara Malaysia.
- Chua, Y. (2006). *Kaedah Penyelidikan-Kaedah dan Statistik Penyelidikan-Buku 1: Kuala Lumpur: Mcgraw Hill Education*.
- Cooper, C. L. and Locke, E. A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory With Practice* (Vol. 1): Wiley-Blackwell.
- Cooper, J. R. M. , Walker, J. T. , Winters, K. , Williams, P. R. , Askew, R. and Robinson, J. C. (2009). Nursing Students' Perceptions of Bullying Behaviours by Classmates. *Issues Educ Res*, 10, 212-226.
- Cowie, H. , Naylor, P. , Rivers, I. , Smith, P. K. and Pereira, B. (2002). Measuring Workplace Bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7(1), 33-51.
- Deniz, N. and Ertosun, O. G. (2010). The Relationship Between Personality and Being Exposed to Workplace Bullying or Mobbing. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 129.

- Di Martino, V. and Musri, M. (2001). Guidance for The Prevention of Stress and Violence at The Workplace. *Guidance For The Prevention of Stress and Violence at The Workplace*.
- Djurkovic, N. , McCormack, D. and Casimir, G. (2004). The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of The Psychosomatic and Disability Hypotheses. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(4), 469-497.
- DuBrin, A. J. (2008). *Leadership Research Findings, Practice and Skills: A1bazaar*.
- Einarsen, S. (1996). *Bullying and Harassment at Work: Epidemiological and Psychosocial Aspects*: Univ., Department of Psychosocial Science, Faculty Of Psychology.
- Einarsen, S. , Aasland, M. S. and Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S. , Raknes, B. r. I. and Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Escartín, J. , Zapf, D. , Arrieta, C. and Rodríguez-Carballeira, Á. (2010). Workers' Perception of Workplace Bullying: A Cross-Cultural Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 178-205.
- Farmer, D. (2011). Workplace Bullying: An Increasing Epidemic Creating Traumatic Experiences for Targets of Workplace Bullying.
- Ferris, G. R. , Zinko, R. , Brouer, R. L. , Buckley, M. R. and Harvey, M. G. (2007). Strategic Bullying as A Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for Beginners (Introducing Statistical Methods Series)*. Sagepublications, Thousand Oaks, CA, USA, 341.
- Fisher-Blando, J. L. (2008). *Workplace Bullying: Aggressive Behavior and Its Effect on Job Satisfaction and Productivity*. University of Phoenix.
- Foels, R. , Driskell, J. E. , Mullen, B. and Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction An Integration. *Small Group Research*, 31(6), 676-701.

- Fu, P. P. and Yukl, G. (2000). Perceived Effectiveness of Influence Tactics in The United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251-266.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Ghafar, M. N. A. (1999). *Penyelidikan Pendidikan: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia*.
- Glaso, L. , Matthiesen, S. B. , Nielsen, M. B. and Einarsen, S. (2007). Do Targets of Workplace Bullying Portray a General Victim Personality Profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(4), 313-319.
- Gumbus, A. and Lyons, B. (2011). Workplace harassment: The social costs of bullying. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(5), 72-90.
- Hair, J. , Anderson, R. and Tatham, R. Dan black, wc 1998. *Multivariate Data Analysis*.
- Hansen, Å. M. , Høgh, A. , Persson, R. , Karlson, B. , Garde, A. H. and Ørbæk, P. (2006). Bullying at Work, Health Outcomes, and Physiological Stress Response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(1), 63-72.
- Harvey, M. G. , Heames, J. T. , Richey, R. G. and Leonard, N. (2006). Bullying: From The Playground to The Boardroom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 1-11.
- Hauge, L. J. , Skogstad, A. and Einarsen, S. (2007). Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results Of a Large Representative Study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hauge, L. J. , Skogstad, A. and Einarsen, S. (2009). Individual and Situational Predictors of Workplace Bullying: Why Do Perpetrators Engage in The Bullying of Others? *Work & Stress*, 23(4), 349-358.
- Hauge, L. J. , Skogstad, A. and Einarsen, S. (2011). Role Stressors And Exposure to Workplace Bullying: Causes or Consequences of What and Why? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 610-630.
- Hersey, P. , Blanchard, K. H. and Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and The Impact Of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418-428.
- Hill-Tout, J. and Trust, G. H. N. H. S. (2008). Bullying at Work What Is It Costing Us and What Can We Do? Best Practice Interventions for Workplace Bullying.

- Hodson, R. , Roscigno, V. J. and Lopez, S. H. (2006). Chaos and the Abuse of Power. *Work and Occupations*, 33(4), 382-416.
- Hoel, H. and Cooper, C. (2001). *Gender Equalities In The Experience Of Workplace Bullying and Abuse*. Paper Presented at The 10th European Congress on Work and Organizational Psychology: Globalization—Opportunities and Threats, Prague.
- Hoel, H. and Cooper, C. L. (2000). Destructive Conflict and Bullying at Work. *Unpublished Report, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST)*.
- Hoel, H. , Glasø, L. , Hetland, J. , Cooper, C. L. and Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors Of Self-Reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453-468.
- Hoel, H. and Salin, D. (2003). 10 Organisational Antecedents of Workplace Bullying. *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, 203.
- Hoel, H. , Sparks, K. and Cooper, C. L. (2001). The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment. *Geneva: International Labour Organization*.
- Hoel, H. , Zapf, D. and Cooper, C. L. (2002). Workplace Bullying and Stress.
- House, R. J. and Dessler, G. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests. *Contingency Approaches to Leadership*, 29, 55.
- Ismail, M. A. B. I. N. (2009). Perlakuan Buli Di Tempat Kerja Dalam Perkhidmatan Awam Di Malaysia.
- Johnson, N. J. and Klee, T. (2007). Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles In Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 130-142.
- Johnson, P. and Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*: Sage Publications Limited.
- Kerlinger, F. N. and Lee, H. B. (1986). Foundations of Behavioral Research.
- Khalib, A. and Ngan, H. (2006). Workplace Bullying: Time to Understand Its Roots. *Malaysian Journal of Community Health*, 12
- Khan, A. and Khan, R. (2012). Understanding and Managing Workplace Bullying. *Industrial and Commercial Training*, 44(2), 85-89.

- King, N. B. (2009). Modaliti Seni Dalam Meneroka Kegiatan Buli Di Sekolah: Satu Kajian Kes.
- King, C. V. (2003). Factor Analysis And Negatively Worded Items: Retrieved August.
- Kinnear, P. R. and Gray, C. D. (2004). *SPSS 12 Made Simple*: Taylor & Francis.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educ Psychol Meas.*
- LaVan, H. , Katz, M. and Jedel, M. J. (2011). The Public Sector Manager as A Bully: Analysis of Litigated Cases. *Behavioral Sciences, 23*(1), 96.
- LaVan, H. and Martin, W. (2008). Bullying in The U.S. Workplace: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches. *Journal of Business Ethics, 83*(2), 147-165.
- Lee, D. (2000). An Analysis of Workplace Bullying In The Uk. *Personnel Review, 29*(5), 593-610.
- Lewin, K. , Lippitt, R. and White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal Of Social Psychology, 10*(2), 269-299.
- Lewis-Beck, M. , Bryman, A. E. and Liao, T. F. (2004). The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods (Vol. 1): Sage
- Lewis, D. and Gunn, R. (2007). Workplace Bullying in The Public Sector: Understanding The Racial Dimension. *Public Administration, 85*(3), 641-665.
- Lindy, C. and Schaefer, F. (2010). Negative Workplace Behaviours: an Ethical Dilemma for Nurse Managers. *Journal of Nursing Management, 18*(3), 285-292.
- London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review, 6*20-630.
- Lutgen-Sandvik, P. , Tracy, S. J. and Alberts, J. K. (2007). Burned by Bullying in The American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact*. *Journal of Management Studies, 44*(6), 837-862.
- Mansor, N. N. A. , Wai, C. M. , Mohamed, A. and Shah, I. M. (2012). The Relationship Between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia - Social And Behavioral Sciences, 40*(0), 521-529.

- Mansor, R. and Esa, A. (2009). Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Tiga Buah Sekolah Rendah Di Seremban.
- Martin, W. and LaVan, H. (2010). Workplace Bullying: a Review of Litigated Cases. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(3), 175-194.
- Mathisen, G. E. , Einarsen, S. and Mykletun, R. (2011). The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637-651.
- Matthiesen, S. B. (2006). Bullying at Work Antecedents and Outcomes.
- Mikkelsen.G.E, Hogh. A, Puggaard. B.L. (2011). Prevention of Bullying and Conflicts at Work: Process Factors Influencing the Implementation and Effects of Interventions. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 84 - 100.
- McCarthy, P. and Mayhew, C. (2004). *Safeguarding the Organization Against Violence and Bullying: an International Perspective*: Palgrave Macmillan.
- Mohd Halim, K. (2006). *Hubungan diantara gaya kepimpinan dan kepuasan kerja:: Suatu kajian perbandingan antara anggota dalam tugas operasi dan istiadat tentera darat malaysia*. Universiti Utara Malaysia.
- Muhamad Affandi, I. (2009). *Perlakuan Buli Di Tempat Kerja Dalam Perkhidmatan Awam Di Malaysia*. Universiti Utara Malaysia.
- Murray-Gibbons, R. and Gibbons, C. (2007). Occupational Stress In The Chef Profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 32-42.
- Namie, G. (2000). Us hostile workplace survey 2000. *Campaign against Workplace Bullying, Research Report, Benicia, CA*.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Olweus, D. (1991). Bully/Victim Problems Among Schoolchildren: Basic Facts and Effects of A School Based Intervention Program. *The Development and Treatment of Childhood Aggression*, 411-448.
- Pallant, J. and Manual, S. S. (2007). *A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS For Windows Version 15*: Open University Press, Milton Keynes, UK.
- Pech, R. J. and Slade, B. W. (2007). Organisational Sociopaths: Rarely Challenged, Often Promoted. Why? *Society And Business Review*, 2(3), 254-269.

- Preacher, K. J. , Rucker, D. D. and Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Quine, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey. *BMJ*, 318(7178), 228-232.
- Rayner, C. and Cooper, C. (1997). Workplace Bullying: Myth or Reality-Can We Afford to Ignore It? *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 211-214.
- Rennie Peyton, P. (2003). *Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create A Positive Working Environment* . Hove; New York: Brunner: Routledge.
- Roland, E. , Tattum, D. and Lane, D. (1989). Bullying: the Scandinavian Research Tradition. *Bullying in Schools*, 21-32.
- Rospenda, K. M. , Richman, J. A. , Ehmke, J. L. Z. and Zlatoper, K. W. (2005). Is Workplace Harassment Hazardous to Your Health? *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 95-110.
- Rutherford, A. and Rissel, C. (2004). A Survey of Workplace Bullying in A Health Sector Organisation. *Australian Health Review*, 28(1), 65-72.
- Salin, D. (2003). Ways Of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes In The Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Saunders, P. , Huynh, A. and Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4-5), 340-354.
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Schriesheim, C. A. , Castro, S. L. , Zhou, X. and DeChurch, L. A. (2006). An Investigation of Path-Goal and Transformational Leadership Theory Predictions at the Individual Level Of Analysis. *the Leadership Quarterly*, 17(1), 21-38.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business* . Hoboken: NJ: John Wiley & Sons.
- Sewell, K. , Cain, T. , Woodgate-Jones, A. and Srokosz, A. (2009). Bullying and The Postgraduate Trainee Teacher: A Comparative Study. *Journal of Education for Teaching*, 35(1), 3-18.

- Shafieipour, V. , Ghasemi, M. and Aslani, M. (2011). The Effects of Leadership Styles on The Stress of School's Directors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 28(0), 82-86.
- Shallcross, L (2003), The Workplace Mobbing Syndrome: Response and Prevention in the Public Sector, paper presented at the Workplace Bullying: A *Community Response Conference held in Brisbane*, October 2003.
- Sheehan, M. , Barker, M. and Rayner, C. (1999). Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 50-57.
- Skogstad, A. , Einarsen, S. , Torsheim, T. , Aasland, M. S. and Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80.
- Skogstad, A. , Matthiesen, S. B. and Einarsen, S. (2007). Organizational changes: A Precursor of Bullying at Work? *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(1), 58.
- Skogstad, A. , Torsheim, T. , Einarsen, S. and Hauge, L. J. (2011). Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on A Group Level of Analysis: Psychosocial Factors As Precursors of Observed Workplace Bullying. *Applied Psychology*, 60(3), 475-495.
- Smith, D. E. and Mitry, D. J. (2011). Pathways to Global Markets: Case of Mcdonald'S Globalization. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 23(1), 42-52.
- Suboh, A. , Azizi, N. and Hamzah, M. (2011). Masalah Salah Laku Agresif Di Kalangan Pelajar Sekolah Rendah dan Hubungannya dengan Gaya Keibubapaan. *Journal of Education Psychology & Counseling*, 1(5), 77-93.
- Swent, B. and Gmelch, W. H. (1977). *Stress At The Desk and How to Creatively Cope*: Oregon School Study Council.
- Thomas, M. (2005). Bullying Among Support Staff in A Higher Education Institution. *Health Education*, 105(4), 273-288.
- Townend, A. (2008). Understanding and Addressing Bullying in The Workplace. *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 270-273.
- Twemlow, S. W. (2000). The Roots of Violence: Converging Psychoanalytic Explanatory Models for Power Struggles and Violence In Schools. *The Psychoanalytic Quarterly*, 69(4), 741-785.

- Van Vugt, M. , Jepson, S. F. , Hart, C. M. and De Cremer, D. (2004). Autocratic Leadership In Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Vartia, M. A. L. (2001). Consequences Of Workplace Bullying With Respect to The Well-Being of Its Targets and The Observers Of Bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63-69.
- Yasin, M. and Sarjuni, N. K. (2011). Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Di Dua Buah Sekolah Menengah Di Daerah Kluang, Johor. *Unspecified*, 1-7.
- Yusof, A. M. (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera*: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. , Einarsen, S. , Hoel, H. , Vartia, M. and Cooper, C. (2003). Empirical Findings on Bullying in The Workplace. *Bullying and Emotional Abuse In The Workplace: International Perspectives In Research And Practice*, 103-126.
- Zapf, D. and Gross, C. (2001). Conflict Escalation And Coping with Workplace Bullying: A Replication And Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.