

**KEPIMPINAN KEBAKTIAN DAN TINGKAH LAKU
KERJA INOVATIF: PENGANTARAAN
KETERLIBATAN KERJA, TINGKAH LAKU
BERSUARA DAN PERKONGSIAN PENGETAHUAN**

MOHAMAD NASARUDDIN BIN MAHDZIR

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

**KEPIMPINAN KEBAKTIAN DAN TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF:
PENGANTARAAN KETERLIBATAN KERJA, TINGKAH LAKU BERSUARA
DAN PERKONGSIAN PENGETAHUAN**

MOHAMAD NASARUDDIN BIN MAHDZIR

**TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI EKONOMI DAN PENGURUSAN
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI**

2025

**SERVANT LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR:
MEDIATING WORK ENGAGEMENT, VOICE BEHAVIOUR AND
KNOWLEDGE SHARING**

MOHAMAD NASARUDDIN BIN MAHDZIR

**THESIS SUBMITTED IN FULFILMENT FOR THE DEGREE OF
DOCTOR OF PHILOSOPHY**

**FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI**

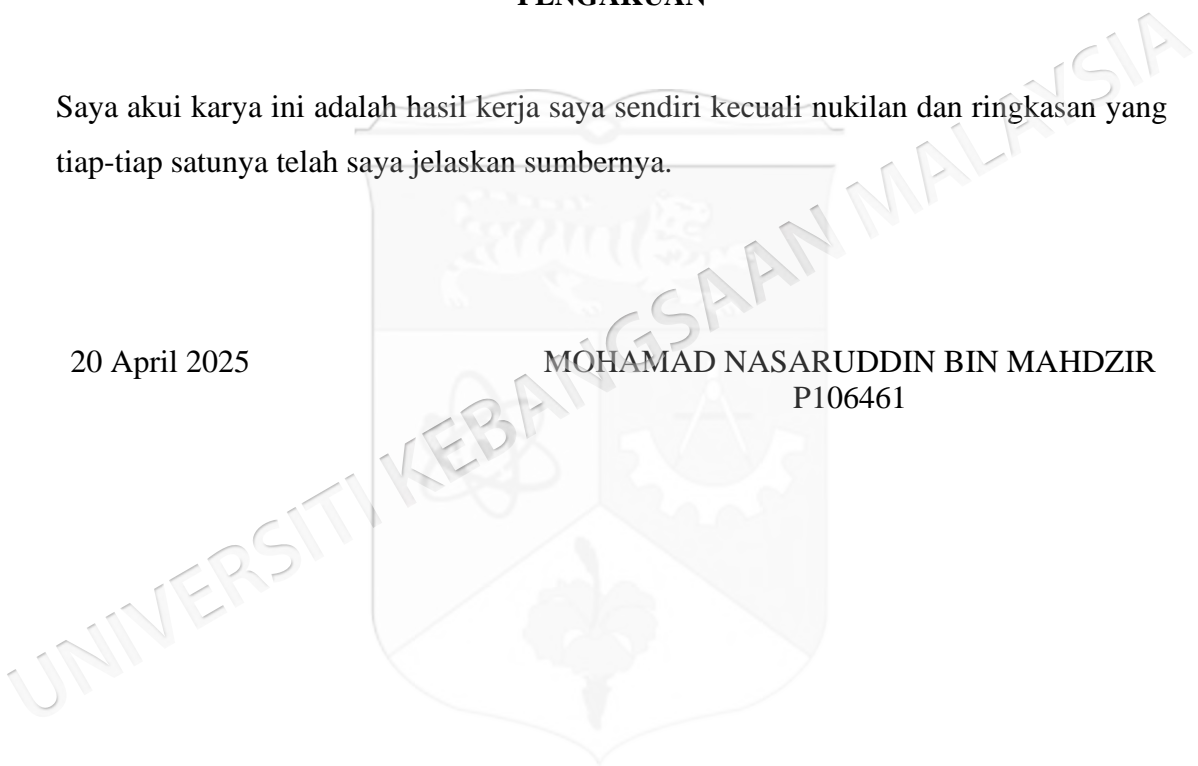
2025

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

20 April 2025

MOHAMAD NASARUDDIN BIN MAHDZIR
P106461





UKM-SPKPPP-PT(PdP)-05-AK04-BO07

No. Semakan: 01

Tarikh Kuat Kuasa:
01/04/2024**BORANG DAN SENARAI SEMAK PENYERAHAN TESIS SELEPAS
PEMBETULAN**
*Form and Check List of Amended Thesis Submission***G. PERAKUAN TESIS SARJANA / DOKTOR FALSAFAH
(CERTIFICATION OF MASTERS / DOCTORAL THESIS)**

Nama penuh pengarang (Author's Full Name)	MOHAMAD NASARUDDIN BIN MAHDZIR		
No. Pendaftaran Pelajar (Student's Registration No.)	P106461	Sesi Akademik (Academic Session)	SEMESTER 2 2024/2025
Tajuk Tesis (Thesis Title)	KEPIMPINAN KEBAKTIAN DAN TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF: PENGANTARAAN KETERLIBATAN KERJA, TINGKAH LAKU BERSUARA DAN PERKONGSIAN PENGETAHUAN		

Merujuk kepada Klausa 4.2 Dasar Harta Intelek Pelajar UKM (Tambahan), tesis adalah hak milik pelajar. Saya mengaku tesis ini sebagai (*Tandakan ✓ bagi maklumat yang berkaitan):
(With regard to Clause 4.2 of the UKM Student Intellectual Property Policy (Supplementary), the thesis is the student's property. I hereby declare this thesis as (*Mark ✓ on relevant information):

- *RAHSIA
(CONFIDENTIAL)** Mengandungi maklumat rahsia di bawah AKTA RAHSIA RASMI 1972
(Consisting of classified information under the OFFICIAL SECRETS ACT 1972)
- *TERHAD
(RESTRICTED)** Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/ badan di mana penyelidikan dijalankan
(Consisting of RESTRICTED information which has been determined by the organization/ body where the research was conducted)
- *AKSES TERBUKA/
TIDAK TERHAD
(OPEN ACCESS/
NON-RESTRICTED)** Saya membenarkan tesis ini diterbitkan secara akses terbuka, teks penuh atau dibuat salinan untuk tujuan pengajian, pembelajaran, penyelidikan sahaja.
(I allow this thesis to be published through open access, full text or copied for study, learning and research purposes only)

Bagi kategori Akses Terbuka / Tidak Terhad, saya membenarkan tesis (Sarjana / Doktor Falsafah) ini di simpan di Perpustakaan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)* dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

(For the Open Access / Non-Restricted category, I allow this (Master's / Doctoral) Thesis to be kept in the Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) Library with the following usage conditions:)

1. Perpustakaan UKM mempunyai hak untuk membuat salinan untuk tujuan pengajian, pembelajaran, penyelidikan sahaja.
(UKM Library has the right to reproduce the thesis for study, learning and research purposes only.)
2. Perpustakaan Universiti Kebangsaan Malaysia dibenarkan membuat satu (1) salinan tesis ini untuk tujuan pertukaran antara institusi pengajian tinggi dan mana-mana badan/ agensi kerajaan, tertakluk kepada terma dan syarat.
(UKM Library is allowed to make one (1) copy of this thesis for exchange purposes among higher education institutions and any government body/agency, subject to terms and conditions.)



UKM-SPKPPP-PT(PdP)-05-AK04-BO07

No. Semakan: 01

Tarikh Kuat Kuasa:
01/04/2024

**BORANG DAN SENARAI SEMAK PENYERAHAN TESIS SELEPAS
PEMBETULAN**
Form and Check List of Amended Thesis Submission

PENGESAHAN PELAJAR (<i>STUDENT VERIFICATION</i>)	PENGESAHAN PENYELIA (<i>SUPERVISOR VERIFICATION</i>)
<p style="text-align: center;">TANDATANGAN PELAJAR (<i>STUDENT'S SIGNATURE</i>)</p>	<p style="text-align: center;">TANDATANGAN PENYELIA / Pengerusi JK SISWAZAH (<i>SUPERVISOR'S / CHAIRPERSON SUPERVISION COMMITTEE SIGNATURE</i>)</p>
<p>Kad Pengenalan /: 811226-09-5057 <i>No. Pasport (Identity Card / Passport No.)</i></p> <p>Tarikh: <i>(Date)</i></p>	<p>Nama Penyelia: Pengerusi JK Siswazah <i>(Supervisor's / Chairperson Supervision Committee Name)</i></p> <p>PROFESOR MADYA DR. ROHAYU BINTI ABDUL GHANI</p> <p>Tarikh: <i>(Date)</i></p>

PENGHARGAAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah S.W.T., Tuhan Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Dengan izin dan rahmat-Nya, saya diberi kekuatan untuk menelusuri perjalanan ilmu yang panjang, penuh ranjau dan ujian ini. Setiap langkah yang saya lalui dalam pencarian ilmu PhD ini menjadi peringatan tentang betapa luas dan agungnya ilmu Allah, dan betapa kecilnya daya dan upaya seorang hamba. Tidak mungkin saya mampu melangkah sejauh ini tanpa limpahan taufik dan hidayah daripada-Nya, serta doa-doa yang tidak pernah putus daripada insan-insan tercinta yang mendoakan dalam diam dan terang.

Dengan penuh rasa rendah hati, saya hulurkan setinggi-tinggi penghargaan kepada para pensyarah; Profesor Dr. Zafir Khan Mohamed Makhbul, Profesor Madya Dr. Rasidah Arshad dan Profesor Madya Dr. Rosmah Mat Isa yang telah membuka jalan pemikiran, menyemarakkan cahaya ilmu, dan memimpin saya untuk menjadi insan yang lebih bererti. Teristimewa buat Profesor Madya Dr. Rohayu Abdul Ghani, penyelia utama yang sentiasa sabar membimbing, menasihati, dan menyuntik semangat ketika diri ini hampir rebah. Kata-katanya menjadi pelita, ilmunya menjadi bekal, dan kesabarannya menjadi teladan. Tidak lupa juga kepada Profesor Madya Dr. Zaleha Yazid, penyelia bersama yang sentiasa menunjukkan keprihatinan dan memberikan pandangan yang begitu bermakna. Semoga setiap ilmu dan jasa yang mereka curahkan dibalas dengan ganjaran yang terbaik oleh Allah S.W.T.

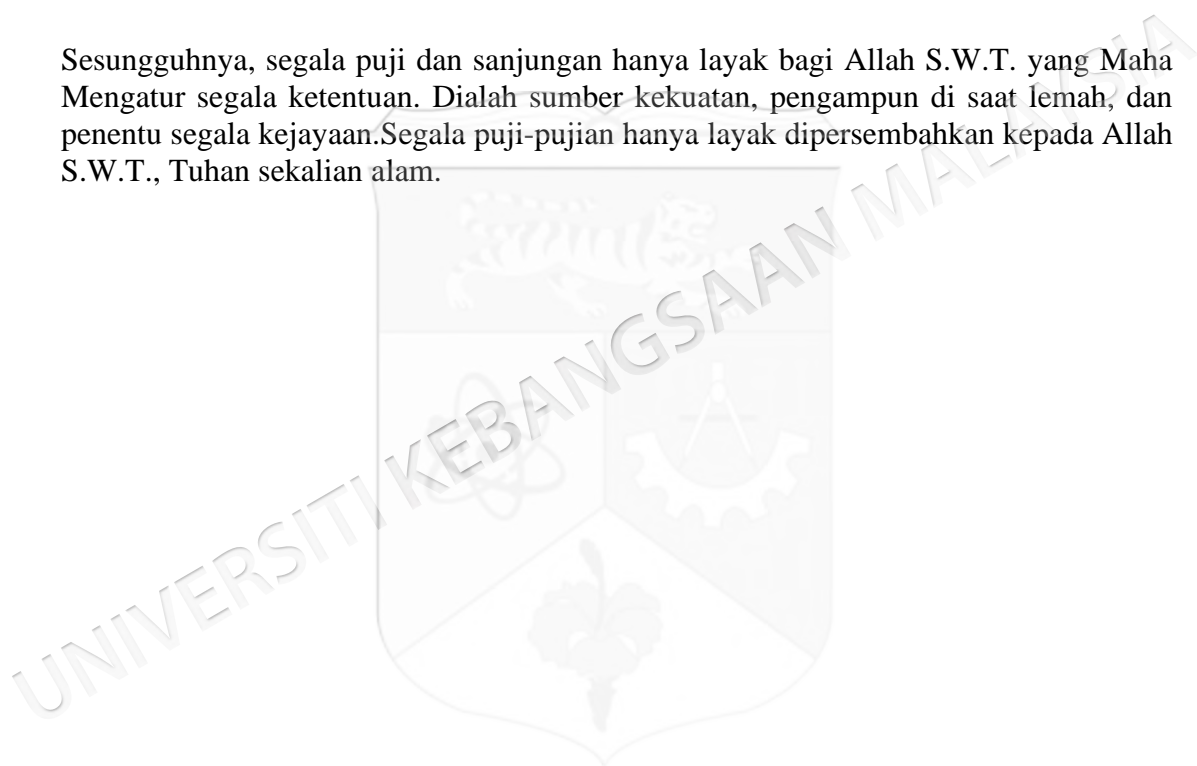
Penghargaan yang tidak bertepi juga saya tujukan buat sahabat-sahabat seperjuangan yang telah menguatkan saya sepanjang laluan berliku ini. Nama-nama seperti Salmiwati Othman, Nor Hafizah Ibrahim, Syarifah Nurfuaduz Zakiah Habib Dzulkarnain, Ridzuan Ahmad, Fatimah Othman, Bahariatulaini Badri@Harun, Raze Norshyahman Shahril, Mohd Zefli Ghaus Mohamed dan ramai lagi, akan sentiasa kekal dalam ingatan dan doa saya. Terima kasih atas nasihat, semangat, gelak tawa, dan pelukan emosi yang menjadi ubat di saat genting. Moga ukhawah ini terus mekar hingga ke akhir usia. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada setiap insan yang dihadirkan oleh Allah S.W.T dalam membantu dan menyokong perjuangan diri hambaMu yang kerdil ini. Segala kebaikan dan balasannya hanya Allah S.W.T mampu membalasnya.

Dengan linangan rasa syukur, saya panjatkan doa dan penghargaan kepada bonda saya, Hajah Zaini Yusoff, yang tidak pernah jemu mendoakan, memberi semangat dan menenangkan jiwa ini dalam senyapnya. Juga buat kedua mertua saya, Dr. Haji Ahmad Roslan Johari dan Hajah Kasmawati Ibrahim, yang doa dan kasih mereka sentiasa mengiringi langkah saya dalam diam yang penuh makna. Tiada daya untuk membalasnya melainkan dengan harapan semoga Allah membalas dengan syurga dan keberkatan yang tiada penghujung. Kepada adik-beradik dan seluruh ahli keluarga yang menyokong dalam pelbagai bentuk; doa, kata semangat, pengorbanan masa, keprihatinan dan kesabaran, terima kasih yang tidak terucap dengan kata. Kalian adalah sebahagian daripada kekuatan saya.

Buat isteri tercinta, Dr. Nor Faridah Ahmad Roslan—kaulah tulang belakang yang tidak pernah goyah. Terima kasih kerana sabar menghadapi segala gelora, menyemak draf-draf dengan jujur dan membina, serta meminjamkan masa dan telinga saat aku hampir mengalah. Ketulusanmu menjadi penyuluh dalam gelita. Buat anak-anak tersayang—Nur Fatin Najihah, Uwais Saifullah, Nur Fatin Aisyah dan Umar Saifullah—terima kasih kerana memahami bapa, walaupun bapa sering tenggelam dalam dunia penulisan ini. Senyuman dan doa kalian menjadi penguat semangat bapa.

Dan akhirnya, dengan hati yang penuh sebak dan syukur, saya dedikasikan pencapaian ini kepada insan yang telah lama pergi meninggalkan dunia, namun tidak pernah jauh dari doa dan rindu saya—Allahyarham Ayahanda Mahdzir Khalid. Setelah hampir 25 tahun, impian dan hajat bapa untuk melihat anakmu ini menggenggam ilmu tertinggi, akhirnya tertunai jua. Al-Fatihah buat bapa.

Sesungguhnya, segala puji dan sanjungan hanya layak bagi Allah S.W.T. yang Maha Mengatur segala ketentuan. Dialah sumber kekuatan, pengampun di saat lemah, dan penentu segala kejayaan. Segala puji-pujian hanya layak dipersembahkan kepada Allah S.W.T., Tuhan sekalian alam.



ABSTRAK

Tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir universiti awam memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi penyampaian perkhidmatan, kemapanan dan daya saing organisasi. Walau bagaimanapun, terdapat stigma terhadap pegawai tadbir universiti awam yang dianggap kurang cekap, tidak mampu menyokong keperluan akademia serta berfikiran jumud, yang telah menghalang keberkesanan tingkah laku kerja inovatif mereka. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif dan peranan keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan sebagai pengantara. Kajian ini menggunakan Teori Pemuliharaan Sumber dan Teori Kepimpinan Kebaktian untuk membentuk model konseptual. Responden kajian terdiri daripada 374 pegawai tadbir Pengurusan dan Profesional Gred N41-N54 di 20 universiti awam Malaysia, menggunakan teknik pensampelan bertujuan. Analisis data menggunakan Permodelan Persamaan Struktur Kovarians (CB-SEM). Keputusan kajian mendapati bahawa kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan langsung yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif. Tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Dari perspektif teoretikal, hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan mencerminkan reaksi empati, manakala tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berfungsi sebagai vektor motivasi yang mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Secara praktikal, pengurusan universiti awam, ketua jabatan dan pegawai tadbir berperanan mengiktiraf usaha inovatif, menggalakkan komunikasi terbuka serta memberi lebih autonomi kepada pegawai tadbir untuk mengambil inisiatif dalam penjanaaan dan pelaksanaan idea inovatif dalam menangani penyampaian perkhidmatan universiti awam.

ABSTRACT

The innovative work behaviour of administrative officers in public universities plays a crucial role in enhancing service delivery performance, sustainability, and organizational competitiveness. However, administrative officers in public universities are often stigmatized as inefficient, incapable of supporting academic needs, and having a rigid mindset, which impedes the effectiveness of their innovative work behaviour. Therefore, this study aims to examine the relationship between servant leadership and innovative work behaviour, as well as the role of work engagement, voice behaviour, and knowledge sharing as mediators. The study is guided by the Conservation of Resources Theory and Servant Leadership Theory to develop the conceptual model. The respondents of this study include 374 management and professional administrative officers (Grade N41-N54) from 20 public universities in Malaysia, selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using Covariance-Based Structural Equation Modelling (CB-SEM). The results indicate that servant leadership has a significant direct relationship with innovative work behaviour, work engagement, voice behaviour, and knowledge sharing. Voice behaviour and knowledge sharing have a significant positive relationship with innovative work behaviour, and both act as mediators in the relationship between servant leadership and innovative work behaviour. From a theoretical standpoint, the direct relationships between servant leadership and innovative work behaviour, work engagement, voice behaviour, and knowledge sharing reflect an empathetic response, while voice behaviour and knowledge sharing serve as motivational vectors mediating the relationship between servant leadership and innovative work behaviour. Practically, the management of public universities, department heads, and administrative officers should recognize innovative efforts, promote open communication, and provide greater autonomy to administrative officers to take the initiative in generating and implementing innovative ideas to improve service delivery in public universities.

KANDUNGAN

		Halaman
PENGAKUAN		ii
PENGHARGAAN		iii
ABSTRAK		v
ABSTRACT		vi
KANDUNGAN		vii
SENARAI JADUAL		xi
SENARAI ILUSTRASI		xiii
SENARAI SINGKATAN		xiv
BAB I	Pengenalan	
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.3	Penyataan Masalah Kajian	8
1.4	Persoalan Kajian	16
1.5	Objektif Kajian	17
1.6	Skop Kajian	18
1.7	Kepentingan Kajian	18
1.8	Definisi Konsep	20
1.9	Struktur Tesis	22
1.10	Rumusan	22
BAB II	Tinjauan Literatur	
2.1	Pendahuluan	23
2.2	Inovasi	23
	2.2.1 Inovasi Sektor Perkhidmatan Awam	25
	2.2.2 Inovasi dan Penyampaian Perkhidmatan Pegawai Tadbir Universiti Awam	27
2.3	Tingkah Laku Kerja Inovatif	32
	2.3.1 Definisi Tingkah laku Kerja Inovatif	32
	2.3.2 Kreativiti Dan Tingkah laku Kerja Inovatif	36
	2.3.3 Konsep Tingkah laku Kerja Inovatif	38
	2.3.4 Dimensi Tingkah laku Kerja Inovatif	41

	2.3.5	Anteseden Tingkah laku Kerja Inovatif	45
	2.3.6	Hasil Tingkah laku Kerja Inovatif	46
2.4		Kepimpinan	49
	2.4.1	Definisi Kepimpinan	49
	2.4.2	Konsep Kepimpinan	50
	2.4.3	Gaya Kepimpinan Dan Tingkah laku Kerja Inovatif	53
2.5		Kepimpinan Kebaktian	61
	2.5.1	Definisi Kepimpinan Kebaktian	61
	2.5.2	Konsep Kepimpinan Kebaktian	65
	2.5.3	Dimensi Kepimpinan Kebaktian	67
2.6		Pemboleh ubah Pengantaraan Dan Penyederhanaan	79
	2.6.1	Keterlibatan Kerja	83
	2.6.2	Tingkah laku Bersuara	88
	2.6.3	Perkongsian Pengetahuan	93
2.7		Teori	98
	2.7.1	Teori Pemuliharaan Sumber (COR)	99
	2.7.2	Teori Kepimpinan Kebaktian (SLT)	103
2.8		Rumusan	105
BAB III		HIPOTESIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN	
3.1		Pendahuluan	106
3.2		Hipotesis Kajian	106
	3.2.1	Kepimpinan Kebaktian Dan Tingkah laku Kerja Inovatif	106
	3.2.2	Kepimpinan Kebaktian Dan Keterlibatan Kerja	109
	3.2.3	Kepimpinan Kebaktian Dan Tingkah laku Bersuara	111
	3.2.4	Kepimpinan Kebaktian Dan Perkongsian Pengetahuan	114
	3.2.5	Keterlibatan Kerja Dan Tingkah laku Kerja Inovatif	116
	3.2.6	Tingkah laku Bersuara Dan Tingkah laku Kerja Inovatif	119
	3.2.7	Perkongsian Pengetahuan Dan Tingkah laku Kerja Inovatif	121
	3.2.8	Kepimpinan Kebaktian dan Tingkah laku Kerja Inovatif Dengan Pengantaraan Keterlibatan Kerja	123
	3.2.9	Kepimpinan Kebaktian Dan Tingkah laku Kerja Inovatif Dengan Pengantaraan Tingkah laku Bersuara	126

	3.2.10	Kepimpinan Kebaktian Dan Tingkah laku Kerja Inovatif Dengan Pengantaraan Perkongsian Pengetahuan	130
3.3		Kerangka Konseptual Kajian	132
3.4		Rumusan	135
BAB IV		METODOLOGI KAJIAN	
4.1		Pengenalan	136
4.2		Reka Bentuk Kajian	136
4.3		Populasi Kajian	139
	4.3.1	Populasi Sasaran Kajian	140
	4.3.2	Kerangka Pensampelan	141
	4.3.3	Saiz Sampel Kajian	142
	4.3.4	Prosedur Pensampelan	144
4.4		Instrumen Kajian	145
	4.4.1	Instrumen Soal Selidik Kajian	145
	4.4.2	Ringkasan Instrumen Soal Selidik Kajian	154
	4.4.3	Terjemahan Instrumen	154
4.5		Ujian Awal Instrumen	155
	4.5.1	Kesahan Kandungan	155
	4.5.2	Kesahan Muka	157
	4.5.3	Kebolehpercayaan Dalaman Instrumen	158
4.6		Kajian Sebenar	159
	4.6.1	Prosedur Pengumpulan Data Kajian	159
4.7		Perancangan Analisis Data	160
	4.7.1	Pengujian Awal Data	161
	4.7.2	Analisis Univariat	164
	4.7.3	Analisis Bivariat	164
	4.7.4	Analisis Multivariat	165
4.8		Rumusan	171
BAB V		DAPATAN KAJIAN	
5.1		Pendahuluan	172
5.2		Analisis Awal Data	172
	5.2.1	Kadar Maklum balas Responden	172
	5.2.2	Ketepatan Input Data	173
	5.2.3	Kehilangan Data	173
	5.2.4	Bias	174
	5.2.5	Nilai Ekstrem	176
	5.2.6	Normaliti, Kelinearan dan Homoskedastisiti	177

	5.2.7	Kemultikolinearan	182
5.3		Analisis Data Univariat	182
	5.3.1	Profil Responden	183
	5.3.2	Analisis Deskriptif Pemboleh ubah	186
5.4		Analisis Data Bivariat	186
5.5		Analisis Data Multivariat	188
	5.5.1	Model Pengukuran	188
	5.5.2	Model Struktur	195
5.6		Rumusan	202
BAB VI	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN KAJIAN		
6.1		Pendahuluan	204
6.2		Kepimpinan Kebaktian dan Tingkah laku Kerja Inovatif	204
6.3		Perbincangan Perlaksanaan Kajian	206
6.4		Perbincangan Keputusan Kajian	207
	6.4.1	Kepimpinan Kebaktian dan Tingkah laku Kerja Inovatif	207
	6.4.2	Kepimpinan Kebaktian dan Keterlibatan Kerja	210
	6.4.3	Kepimpinan Kebaktian dan Tingkah laku Bersuara	213
	6.4.4	Kepimpinan Kebaktian dan Perkongsian Pengetahuan	215
	6.4.5	Keterlibatan Kerja dan Tingkah laku Kerja Inovatif	218
	6.4.6	Tingkah laku Bersuara dan Tingkah laku Kerja Inovatif	221
	6.4.7	Perkongsian Pengetahuan dan Tingkah laku Kerja Inovatif	223
	6.4.8	Peranan Pengantara Keterlibatan Kerja	226
	6.4.9	Peranan Pengantara Tingkah laku Bersuara	229
	6.4.10	Peranan Pengantara Perkongsian Pengetahuan	231
6.5		Implikasi Kajian	233
	6.5.1	Implikasi Teoretikal	233
	6.5.2	Implikasi Praktikal	239
	6.5.3	Implikasi Metodologi	243
6.6		Batasan dan Cadangan Kajian	245
6.7		Kesimpulan Kajian	247
		RUJUKAN	249
		LAMPIRAN	297

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
Jadual 2.1	Laporan kompetensi inisitaif & perlakuan proaktif dan kompetensi orientasi pencapaian pentadbir bukan akademik dalam kolam kepimpinan di 20 universiti awam Malaysia (AKEPT 2025)	30
Jadual 2.2	Pemboleh ubah pengantaraan dan penyederhanaan di antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif	81
Jadual 3.1	Pemetaan persoalan kajian, objektif kajian dan hipotesis kajian	134
Jadual 4.1	Penentuan pemilihan sampel pegawai tadbir Skim N mengikut universiti awam	141
Jadual 4.2	Instrumen pengukuran profil demografi responden kajian	146
Jadual 4.3	Instrumen pengukuran pemboleh ubah tingkah laku kerja inovatif	147
Jadual 4.4	Instrumen pengukuran pemboleh ubah kepimpinan kebaktian	149
Jadual 4.5	Instrumen pengukuran pemboleh ubah keterlibatan kerja	150
Jadual 4.6	Instrumen pengukuran pemboleh ubah tingkah laku bersuara	151
Jadual 4.7	Instrumen pengukuran pemboleh ubah perkongsian pengetahuan	153
Jadual 4.8	Ringkasan pemboleh ubah dan pembina instrumen kajian	154
Jadual 4.9	Pakar yang terlibat dalam prosedur kesahan kandungan	156
Jadual 4.10	Item asal dan item pindaan berdasarkan maklum balas prosedur kesahan muka	157
Jadual 4.11	Min, sisihan piawai, kebolehpercayaan skala pengukuran dan korelasi	159
Jadual 5.1	Ringkasan analisis kehilangan data	174
Jadual 5.2	Analisis Biasan Tiada Maklum balas responden kumpulan awal dan kumpulan akhir	175
Jadual 5.3	Analisis Biasan Tiada Maklum balas responden kumpulan fizikal dan kumpulan dalam talian	176
Jadual 5.4	Analisis Bias Kaedah Umum kajian	176

Jadual 5.5	Nilai Ekstrem Multivariat	177
Jadual 5.6	Penilaian Normaliti	178
Jadual 5.7	Penilaian Kemultikolinearan	182
Jadual 5.8	Profil responden (n = 374)	185
Jadual 5.9	Skor min dan sisihan piawai lima (5) pemboleh ubah kajian	186
Jadual 5.10	Hubungan antara pemboleh ubah kajian	187
Jadual 5.11	Kesepadanan Model Pengukuran mengikut kategori dan tahap penerimaan	188
Jadual 5.12	Kesepadanan Model Pengukuran (Awal)	189
Jadual 5.13	Anggaran laluan piawai atau beban faktor	191
Jadual 5.14	Indeks pengubahsuaian	192
Jadual 5.15	Kesepadanan Model Pengukuran (Akhir)	193
Jadual 5.16	Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran	194
Jadual 5.17	Kesepadanan Model Struktur	197
Jadual 5.18	Ringkasan pengujian hipotesis langsung	198
Jadual 5.19	Nilai R^2	198
Jadual 5.20	Kesan pengantaraan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif	200
Jadual 5.21	Ringkasan pengujian sepuluh (10) hipotesis kajian	202

SENARAI ILUSTRASI

No. Rajah		Halaman
Rajah 1-1	Penerbitan artikel: Impak gaya kepimpinan terhadap tingkah laku kerja inovatif	10
Rajah 3-1	Kerangka konseptual kajian	134
Rajah 4-1	Saiz sampel, tahap keyakinan dan selang keyakinan untuk sampel rawak berdasarkan Cohen et al. (2007)	144
Rajah 5-1	Ujian Kelinearan	180
Rajah 5-2	Ujian Homoskedastisiti	181
Rajah 5-3	Analisis CFA Terkumpul (Awal) Model Pengukuran	190
Rajah 5-4	Analisis CFA Terkumpul (Akhir) Model Pengukuran	193
Rajah 5-5	Analisis Permodelan CB-SEM Model Struktur	196



SENARAI SINGKATAN

AKEPT	Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi
AVE	Purata Varians Terekstrak
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
CFA	Analisis Faktor Pengesahan
CFI	Indeks Kesepadanan Bandingan
CLT	Kepimpinan Luar Jangka
COR	Teori Pemuliharaan Sumber
CR	Kebolehpercayaan Komposit
df	Darjah Kebebasan
EFA	Analisis Faktor Penerokaan
GFI	Indeks Kesepadanan Kebaikan
GMT	Teori Lelaki Hebat
H	Hipotesis Kajian
ILT	Teori Kepimpinan Bersepadu
IPT	Institusi Pengajian Tinggi
KKEB	Kepimpinan Kebaktian
KKER	Keterlibatan Kerja
KPT	Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia
MI	Indeks Pengubahsuaian
OK	Objektif Kajian
PIT	Teori Pengaruh-Kuasa
PK	Persoalan Kajian
PPEG	Perkongsian Pengetahuan
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SEM	Permodelan Persamaan Struktur

SLT	Teori Kepimpinan Kebaktian
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardised Root Mean Residual</i>
TKLI	Tingkah laku Kerja Inovatif
TLB	Tingkah laku Bersuara
TLI	Indeks ' <i>Tucker-Lewis</i> '
UIAM	Universiti Islam Antarabangsa Malaysia
UiTM	Universiti Teknologi MARA
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
UM	Universiti Malaya
UMK	Universiti Malaysia Kelantan
UMP	Universiti Malaysia Pahang
UMT	Universiti Malaysia Terengganu
UMS	Universiti Malaysia Sabah
UniMAP	Universiti Malaysia Perlis
UNIMAS	Universiti Malaysia Sarawak
UniSZA	Universiti Sultan Zainal Abidin
UPM	Universiti Putra Malaysia
UPNM	Universiti Pertahanan Nasional Malaysia
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris
USIM	Universiti Sains Islam Malaysia
USM	Universiti Sains Malaysia
UTeM	Universiti Teknikal Malaysia Melaka
UTHM	Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
UUM	Universiti Utara Malaysia

BAB I

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Bahagian ini akan memberi gambaran umum berkenaan latar belakang dan pernyataan masalah kajian melibatkan tingkah laku kerja inovatif. Seterusnya, bahagian ini mengemukakan persoalan kajian berdasarkan isu dan jurang kajian yang dikenal pasti serta menjelaskan objektif kajian yang disasarkan. Ini diikuti oleh skop, kepentingan dan definisi konsep kajian yang diperincikan untuk memberi penjelasan berkenaan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali, bahagian ini menghuraikan struktur tesis dan rumusan bahagian.

1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN

Inovasi sektor awam penting untuk keupayaan dan kejayaan perkhidmatan awam (Bani-Melhem et al. 2018). Inovasi sektor awam juga merupakan elemen dalam pencapaian matlamat organisasi untuk mencipta nilai awam kerana inovasi dimanifestasikan menerusi penyampaian perkhidmatan awam yang lebih baik, kepuasan masyarakat dan peningkatan prestasi sektor awam (de Vries et al. 2016; Mutonyi et al. 2020; Panagiotopoulos et al. 2019). Inovasi berpotensi menyumbang kepada peningkatan kualiti perkhidmatan awam serta meningkatkan kapasiti penyelesaian masalah institusi kerajaan dalam menangani cabaran masyarakat (Damanpour & Schneider 2009; de Vries et al. 2016).

Walau bagaimanapun, untuk membolehkan perkhidmatan awam memenuhi keperluan dan kehendak masyarakat melalui penciptaan nilai awam, perkhidmatan awam mesti mempunyai pekerja berbakat yang inovatif dalam tingkah laku kerja

mereka (Bani-Melhem et al. 2021; Miao et al. 2018). Kakitangan perkhidmatan awam memainkan peranan penting dalam proses inovasi dengan mengemukakan cadangan, menyokong dan melaksanakan inovasi pada setiap peringkat tadbir urus perkhidmatan awam (Bani-Melhem et al. 2021; Miao et al. 2018).

Prestasi inovasi pekerja boleh dilihat berdasarkan tingkah laku kerja inovatif dalam melaksanakan pelbagai strategi di luar konteks pekerjaan (Nordin & Kamil 2023). Tingkah laku kerja inovatif merangkumi fasa penjanaan sehingga pelaksanaan idea baharu dan bermanfaat untuk inovasi (Scott & Bruce 1994). Pelbagai takrifan tingkah laku kerja inovatif oleh West dan Farr (1990), Scott dan Bruce (1994), Janssen (2000), de Jong dan Hartog (2008), Yuan dan Woodman (2010), Kessel et al. (2012), Dhar (2015) dan Lukes dan Stephan (2017) menyerlahkan penciptaan, pengenalan dan penggunaan idea baharu yang disengajakan oleh pekerja untuk meningkatkan prestasi dan menyumbang kepada pertumbuhan organisasi, prestasi organisasi dan kelebihan daya saing. Tingkah laku kerja inovatif melibatkan tingkah laku yang mencabar pemikiran tradisional, menyampaikan idea baharu dan secara aktif mencari peluang untuk penambahbaikan (Escribá-Carda et al. 2017; Kessel et al. 2012).

Tingkah laku kerja inovatif memberikan hasil positif dan negatif terhadap individu dan organisasi. Hasil positif tingkah laku kerja inovatif termasuklah pengembangan dan pembaharuan produk, perkhidmatan dan prosedur yang membawa kepada peningkatan prestasi organisasi dan kelebihan daya saing (Bos-Nehles et al. 2017; Ottenbacher 2007; Srirahayu et al. 2023). Tingkah laku kerja inovatif memotivasikan individu untuk mencapai matlamat organisasi (Srirahayu et al. 2023), meningkatkan proses perkhidmatan (Enz 2003), penawaran produk (Su 2011), kepuasan pelanggan (Tajeddini & Trueman 2012) dan membantu pembuatan keputusan (Victorino et al. 2005). Selain itu, tingkah laku kerja inovatif juga memupuk pertumbuhan pekerja, kepuasan bekerja dan penyampaian prestasi kerja yang lebih baik (Robinson & Beesley 2010).

Walau bagaimanapun, terdapat hasil negatif oleh tingkah laku kerja inovatif. Konflik rakan sekerja (Janssen 2003; Shih & Susanto 2011), niat pusing ganti (Shih & Susanto 2011), pengasingan psikologi (Ng & Wang 2019) dan iri hati (Janssen 2003)

pada kalangan rakan sekerja berkemungkinan disebabkan oleh tingkah laku kerja inovatif. Rakan sekerja berkemungkinan menentang perubahan yang disebabkan oleh tingkah laku kerja inovatif yang membawa kepada potensi pengasingan pekerja (Janssen 2003). Walaupun terdapat potensi hasil negatif, namun tingkah laku kerja inovatif kekal sebagai faktor penting dalam kejayaan dan penyesuaian organisasi.

Anteseden dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif dalam sektor perkhidmatan awam boleh dikategorikan kepada faktor peribadi, faktor organisasi dan faktor luaran (Srirahayu et al. 2023). Faktor peribadi meliputi elemen dalaman individu seperti sikap, naluri, kemahiran, motif, personaliti dan kognitif yang membentuk identiti seseorang (Srirahayu et al. 2023) seperti pengetahuan inovasi (Phil-Thingvad & Klausen 2020) dan modal intelek (Mura et al. 2012). Ciri-ciri personaliti termasuk perasaan kebimbangan dan penguasaan masalah, kreativiti pengajaran (Dorenbosch et al. 2005), efikasi sendiri kreatif (Jan et al. 2021; Oppi et al. 2019), ketahanan terhadap perubahan (Battistelli et al. 2014), keterlibatan kerja (Aboramadan et al. 2022; Al-Azab & Al-Romeedy 2024; Amin et al. 2024; Chongvisal 2020; Rasheed et al. 2016), suasana perasaan (Madrid et al. 2014), perkembangan diri (Afsar et al. 2020), identiti peranan, motivasi intrinsik (Masood & Afsar 2017; Su et al. 2020), komitmen afektif (Bak 2020; Khaola & Coldwell 2019), kedudukan jawatan (Bibi & Afsar 2020), jantina (Yunus et al. 2014), personaliti proaktif (Suseno et al. 2020) dan juga pemeraksanaan psikologi peribadi (Yasir & Majid 2019). Faktor ini berpotensi membangunkan tingkah laku kerja inovatif melalui kecekapan peribadi, ciri-ciri peribadi, sifat psikologi, kesejahteraan, motivasi, komitmen dan pekerjaan (Srirahayu et al. 2023).

Faktor organisasi terdiri daripada persekitaran organisasi termasuklah tuntutan tugas, tuntutan peranan, permintaan interpersonal dan struktur organisasi seperti kepimpinan (Baafi et al. 2021; Khaola & Coldwell 2019; Phung et al. 2019; Yousaf et al. 2019), budaya organisasi, iklim organisasi (Jin et al. 2022; Song et al. 2023) dan pelbagai perubahan organisasi (Wynen et al. 2020). Manakala, faktor luaran adalah berasal dari luar organisasi turut mempengaruhi tingkah laku kerja yang inovatif iaitu keluarga dan sokongan sosial (Yasir & Majid 2019). Sokongan sosial berperanan untuk mengimbangi keadaan kerja yang tidak teratur seperti beban kerja tambahan dan waktu

kerja yang tidak menentu yang menimbulkan masalah dalam menguruskan keperluan keluarga mereka (Suseno et al. 2020).

Gaya kepimpinan penting sebagai sokongan secara langsung dan tidak langsung untuk membangunkan tingkah laku kerja inovatif individu (Baer 2016; Mumford & Gibson 2011; Purc & Laguna 2019). Gaya kepimpinan yang berkesan memberikan hala tuju dan motivasi. Manakala, interaksi yang menyokong oleh rakan sekerja dan pihak berkepentingan memudahkan promosi dan pelaksanaan idea. Secara keseluruhannya, inovasi bukanlah satu usaha bersendirian tetapi dipengaruhi oleh pelbagai faktor kontekstual dan dinamik interpersonal dalam organisasi.

Kebanyakan kajian tingkah laku kerja inovatif terdahulu didapati telah memberi fokus secara meluas ke atas individu dan berpusatkan pekerjaan pada sektor swasta. Ini meliputi industri perhotelan, syarikat swasta, industri kecil dan sederhana, industri teknologi maklumat dan komunikasi, industri pengangkutan dan logistik, industri pembinaan, perbankan, industri berteknologi tinggi, industri pemasangan, industri perubatan dan kesihatan, industri perkhidmatan dan pendidikan. Manakala, kajian-kajian tingkah laku kerja inovatif melibatkan sektor perkhidmatan awam meliputi perkhidmatan awam (Miao et al. 2017; Newman et al. 2017; Stanescu et al. 2020; Xiao et al. 2020; Zhang & Yang 2020), perubatan dan kesihatan (Afsar & Masood 2018; Salas-Vallina et al. 2018; Wang et al. 2019; Yang et al. 2019), pelancongan (Kung et al. 2020) dan pendidikan (Hansen & Pihl-Thingvad 2019; Khan et al. 2020; Masood & Afsar 2017; Vermeulen et al. 2020; Wang et al. 2019; Zeng & Xu 2020; Zhu et al. 2019).

Inovasi dalam sektor awam penting untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti jabatan kerajaan (Rahman 2017; Zain 2010). Inovasi perkhidmatan awam melibatkan penjana idea secara dalaman dan luaran organisasi yang berpotensi membawa kepada penambahbaikan dalam penyampaian perkhidmatan (Zain 2010). Inovasi perkhidmatan awam dipengaruhi oleh perubahan masyarakat dan bertujuan untuk memenuhi permintaan serta nilai masyarakat yang semakin berkembang (Bloch & Bugge 2013; Borins 2002; Flemig et al. 2016). Terdapat corak yang semakin meningkat dalam mengkaji inovasi perkhidmatan awam oleh pengkaji-pengkaji kerana kejayaan inovasi

perkhidmatan awam mempunyai peranan penting untuk pembangunan masyarakat (de Vries et al. 2016; Mutonyi et al. 2020).

Walau bagaimanapun, isu-isu yang membelenggu perkhidmatan awam meliputi kerenah birokrasi, ketidakcekapan perkhidmatan dan penyampaian selain isu berkaitan integriti membabitkan penjawat awam sering memberi imej negatif terhadap perkhidmatan awam di Malaysia (Annuar 2018). Ini disokong menerusi pelaporan Biro Pengaduan Awam pada Tahun 2020 sehingga 2022 yang menunjukkan corak peningkatan aduan berkaitan penyampaian perkhidmatan penjawat awam di institusi di bawah Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia yang tidak memuaskan pada kadar purata 4.38 peratus sehingga 9.76 peratus (BPA 2020, 2021, 2022).

Berdasarkan laporan penilaian kompetensi pegawai tadbir dalam kolam bakat 20 universiti awam di Malaysia oleh AKEPT (2025) bagi tempoh 2022 hingga 2024, terdapat hubungan yang jelas antara kompetensi inisiatif dan perlakuan proaktif dengan kompetensi orientasi pencapaian, di mana kedua-dua aspek ini memainkan peranan penting dalam membentuk pegawai tadbir yang berdaya saing, berorientasikan hasil dan mampu membawa perubahan inovatif dalam organisasi. Dalam konteks universiti awam, pegawai tadbir bertanggungjawab dalam pelbagai bidang seperti pentadbiran, pengurusan sumber manusia, kewangan, akademik, hal ehwal pelajar, penyelidikan, alumni, jaringan industri dan pembangunan, yang kesemuanya memerlukan tahap inisiatif dan pencapaian kerja yang tinggi bagi memastikan keberkesanan tadbir urus universiti (AKEPT 2021).

Laporan oleh AKEPT (2025) menunjukkan bahawa majoriti pegawai berada pada tahap 2 (57.89%) dan tahap 3 (34.21%) dalam aspek inisiatif dan perlakuan proaktif, manakala hanya 6.58% mencapai tahap 4 dan tiada pegawai yang mencapai tahap 5, mencerminkan jurang besar dalam keupayaan mereka untuk bertindak lebih berani dalam meneroka pendekatan baharu dan mencari penyelesaian inovatif. Dalam aspek orientasi pencapaian, sebahagian besar pegawai berada pada tahap 3 (60.53%) dan tahap 2 (34.21%) (AKEPT 2025), menunjukkan kesedaran terhadap pencapaian kerja yang masih sederhana serta kecenderungan untuk bergantung kepada kaedah kerja sedia ada tanpa menerapkan elemen inovasi, manakala hanya 5.26% mencapai tahap 4

dan tiada pegawai mencapai tahap 5 (AKEPT 2025), yang mengukuhkan lagi cabaran dalam mencapai prestasi yang lebih tinggi. Perkara ini menegaskan bahawa pegawai yang mempunyai tahap inisiatif dan perlakuan proaktif yang tinggi lebih berkemungkinan mencapai pencapaian yang lebih baik kerana mereka berusaha menambah baik prestasi kerja melalui pendekatan yang lebih kreatif, berbanding mereka yang kurang berinisiatif dan hanya bergantung kepada prosedur sedia ada.

Kompetensi inisiatif dan perlakuan proaktif serta kompetensi orientasi pencapaian saling berkait dalam membentuk pegawai tadbir yang dinamik, cekap dan berupaya menerajui perubahan dalam ekosistem akademik dan pentadbiran universiti awam (AKEPT 2021). Justeru usaha strategik dan sistematik perlu digerakkan untuk memastikan pegawai tadbir dapat mencapai tahap kompetensi yang lebih tinggi dan memberi impak positif kepada pembangunan institusi pendidikan tinggi (AKEPT 2021).

Ketidakecapan perkhidmatan dilihat ketara melibatkan universiti awam di Malaysia apabila terdapatnya stigma masyarakat yang skeptikal terhadap pelaksanaan perkhidmatan pegawai tadbir universiti yang kurang efektif (Esam 2021). Ini memberikan konotasi bahawa pegawai tadbir universiti awam di Malaysia tidak berkemampuan dalam menyampaikan perkhidmatan mereka secara kreatif dan inovatif (Esam 2021) untuk berperanan dalam melengkap keperluan kakitangan akademik yang berimpak tinggi serta memenuhi jangkaan pelanggan yang semakin rumit (Noh 2023). Keadaan ini dilihat perlu diberi perhatian kerana perkhidmatan pegawai tadbir (Skim N) merupakan skim dominan bukan akademik terbesar di universiti awam iaitu pada kadar purata 32.9 peratus daripada keseluruhan merentas skim perkhidmatan kumpulan pengurusan dan profesional (purata anggaran 10 peratus daripada keseluruhan kakitangan universiti awam (Arifin 2022).

Institusi pendidikan tinggi berperanan sebagai pusat kecemerlangan yang memerlukan sistem pentadbiran cekap dan responsif bagi memastikan kelancaran perkhidmatan. Dalam konteks ini, pegawai tadbir universiti awam memainkan peranan penting dalam pengurusan dokumen dan keperluan pentadbiran staf, termasuk pelaksanaan MyPortfolio, iaitu panduan deskripsi tugas penjawat awam yang menjadi

bukti pematuhan peraturan kerja (JPA 2024; MAMPU 2018). Walau bagaimanapun, prestasi pelaksanaan MyPortfolio di 20 universiti awam pada tahun 2024 menunjukkan kelemahan ketara pegawai tadbir menguruskan MyPortfolio, dengan 3,159 kakitangan masih belum memiliki MyPortfolio, manakala 963 kakitangan lagi mempunyai dokumen yang tidak lengkap (JKSMUA 2025). Kelemahan ini berpunca daripada kebergantungan kepada kaedah manual, kekurangan panduan jelas serta kegagalan memanfaatkan teknologi, yang mengakibatkan ketidakcekapan dalam perkhidmatan pentadbiran.

Dalam menangani isu ini, tingkah laku kerja inovatif menjadi pendekatan kritikal, di mana pegawai tadbir digalakkan mencetus, membangunkan dan melaksanakan idea baharu bagi meningkatkan kecekapan kerja (Carvalho et al. 2023). Sebagai langkah penyelesaian, pegawai tadbir boleh membangunkan Sistem MyPortfolio Digital Bersepadu, yang membolehkan pemantauan automatik serta penghantaran peringatan kepada kakitangan, sekali gus mempercepatkan proses dan mengurangkan risiko kesilapan. Selain itu, Modul Latihan e-Pembelajaran MyPortfolio boleh diperkenalkan bagi memberi panduan interaktif kepada kakitangan dalam melengkapkan dokumen dengan lebih efektif. Dengan mengamalkan tingkah laku kerja inovatif, pegawai tadbir universiti awam dapat mempertingkatkan kecekapan organisasi, memperkukuhkan keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan serta memastikan institusi pendidikan tinggi terus relevan dalam menghadapi cabaran global.

Kajian-kajian oleh Kim dan Koo (2017), Leong dan Rasli (2014) dan Aryee et al. (2012) menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara tingkah laku kerja inovatif dengan prestasi perkhidmatan. Bilangan kajian-kajian empirikal yang mengkaji berkenaan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir peringkat pertengahan juga menunjukkan bahawa tingkah laku kerja inovatif berpotensi luas untuk diterokai (Currie et al. 2015; Mustafa et al. 2022). Tajuddin et al. (2019) mengemukakan cadangan untuk kajian-kajian tingkah laku kerja inovatif akan datang dijalankan terhadap lain-lain skim perkhidmatan di universiti awam selain pensyarah akademik. Sehubungan itu, kajian ini dikemukakan untuk mengkaji tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia. Bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan pernyataan masalah kajian.

1.3 PENYATAAN MASALAH KAJIAN

Sumbangan Srirahayu et al. (2023), Shahab (2019) dan Bos-Nehles et al. (2017) dalam mendedahkan anteseden dan hasil daripada tingkah laku kerja inovatif menunjukkan terdapatnya corak peningkatan bilangan penyelidikan berdasarkan perkembangan bidang ini. Namun begitu, masih terdapat potensi jurang dalam pengetahuan pengkaji berkenaan tingkah laku kerja inovatif berdasarkan kajian-kajian lepas. Sehubungan itu, penyelidikan ini mengemukakan jurang teoretikal dan praktikal dalam tingkah laku kerja inovatif individu yang memerlukan kepada penyelidikan lanjutan. Terdapat beberapa perspektif dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji seperti Scott dan Bruce (1994), Janssen (2000), de Jong dan Hartog (2010), Messmann dan Mulder (2012), Lukes dan Stephan (2017) dan Lambriex-Schmitz et al. (2020) dalam mengkonseptualisasikan tingkah laku kerja inovatif.

Tingkah laku kerja inovatif merupakan faktor utama dalam memastikan kelangsungan daya saing organisasi. Tingkah laku kerja inovatif merujuk kepada tingkah laku individu dalam menjana, mempromosi dan melaksanakan idea baharu yang memberi manfaat kepada organisasi (Janssen 2000; Scott & Bruce 1994). Walau bagaimanapun, terdapat percanggahan dalam konseptualisasi tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pengkaji, terutamanya dalam menentukan sama ada ia seharusnya dianggap sebagai unidimensi atau multidimensi. Pendekatan multidimensi melihat tingkah laku kerja inovatif sebagai satu siri proses terdiri daripada beberapa dimensi yang berasingan seperti penerokaan idea, penjanaan idea, promosi idea dan pelaksanaan idea (de Jong & Hartog 2010) serta refleksi idea (Messmann & Mulder 2012). Pendekatan ini memberikan pemahaman lebih terperinci tentang tingkah laku inovatif dalam organisasi. Namun, terdapat jurang dikenal pasti dalam pendekatan ini.

Pertama, isu pertindihan dimensi dalam pendekatan multidimensi telah menimbulkan kekeliruan dalam pengukuran. Kajian oleh de Jong dan Hartog (2010) mendapati bahawa dimensi yang diusulkan tidak dapat dipisahkan secara empirikal kerana pekerja sering kali terlibat dalam lebih daripada satu tingkah laku inovatif pada masa yang sama. Ini menyebabkan kesukaran dalam menentukan sempadan antara dimensi dalam kajian. Kedua, pendekatan multidimensi juga menghadapi kelemahan dalam ketekalan dalaman pengukuran. Kajian oleh Janssen (2000) menunjukkan

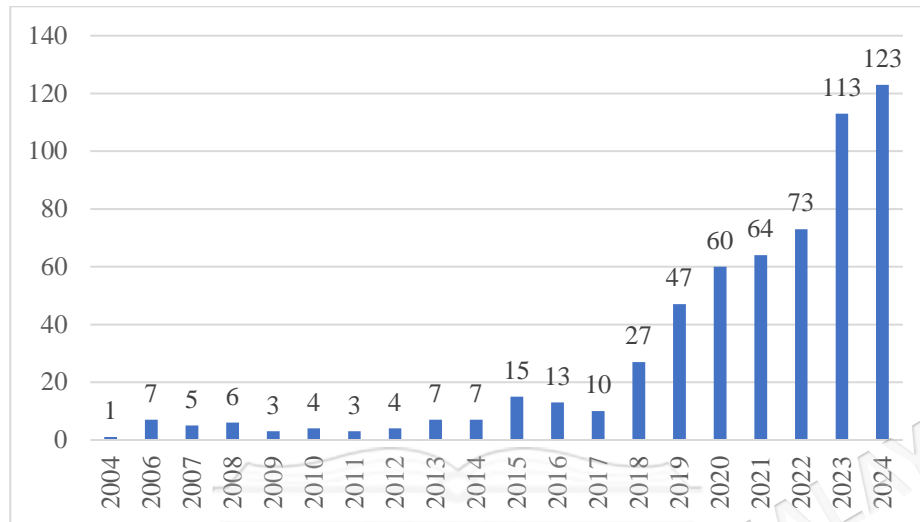
bahawa dimensi dalam tingkah laku kerja inovatif tidak mempunyai kestabilan dalaman yang tinggi kerana individu cenderung bertindak secara fleksibel dalam inovasi, tanpa mengikut urutan tetap antara dimensi. Ini menyebabkan pendekatan multidimensi sukar diaplikasikan dalam kajian lapangan kerana tidak semua pekerja akan melalui semua peringkat inovasi secara berurutan (Yidong & Xinxin 2013).

Ketiga, terdapat percanggahan dalam definisi dan jumlah dimensi yang diperlukan untuk menggambarkan tingkah laku kerja inovatif. Contohnya, Scott dan Bruce (1994) mengusulkan tiga (3) dimensi utama (penjanaan idea, promosi idea dan pelaksanaan idea), tetapi kajian lain seperti Messmann dan Mulder (2012) serta Lukes dan Stephan (2017) menambah dimensi tambahan seperti pencarian idea, refleksi idea dan penglibatan pihak lain. Perbezaan ini menimbulkan ketidakselarasan dalam kajian tingkah laku kerja inovatif, menjadikannya sukar untuk membandingkan dapatan kajian secara konsisten. Sebaliknya, pendekatan unidimensi seperti yang dicadangkan oleh Scott dan Bruce (1994), Janssen (2000) dan Bos-Nehles et al. (2017) menekankan bahawa tingkah laku kerja inovatif seharusnya dilihat sebagai satu set tingkah laku yang bersepadu. Dalam pendekatan ini, penjanaan idea, promosi idea dan pelaksanaan idea tidak dianggap sebagai dimensi berasingan tetapi sebagai satu keseluruhan tingkah laku inovatif yang berlaku secara dinamik dalam konteks kerja.

Sehubungan itu, kajian ini memilih pendekatan unidimensi kerana ia lebih praktikal dalam konteks pengukuran, mengelakkan pertindihan antara dimensi dan membolehkan analisis yang lebih tepat dan stabil (Janssen 2000; Scott & Bruce 1994). Pendekatan unidimensi juga lebih mencerminkan realiti organisasi, di mana pekerja tidak semestinya melalui setiap peringkat tingkah laku inovatif dalam susunan tertentu, tetapi lebih kepada gabungan tindakan inovatif yang berlaku secara dinamik (Bos-Nehles et al. 2017).

Berdasarkan pangkalan data jurnal oleh Web of Science, Scopus, ResearchGate dan MyCite, Rajah 1.1 menunjukkan bahawa terdapat corak peningkatan yang signifikan dalam jumlah kajian yang mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan dan tingkah laku kerja inovatif. Pada awal 2000-an, jumlah kajian yang diterbitkan adalah

rendah, namun sejak tahun 2015, terdapat lonjakan yang ketara, dengan peningkatan yang konsisten setiap tahun, mencapai lebih daripada 120 kajian sehingga tahun 2024.



Rajah 1-1 Penerbitan artikel: Impak gaya kepimpinan terhadap tingkah laku kerja inovatif

Secara teoretikalnya, hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif ini dapat dijelaskan menerusi Teori Pemuliharaan Sumber (COR) (Hobfoll 1989) dan Teori Kepimpinan Kebaktian (SLT) (Greenleaf 1977). Teori COR (Hobfoll 1989) memberi penumpuan kepada bagaimana individu berusaha untuk memperoleh, mengekalkan dan memulihkan sumber peribadi mereka dalam menghadapi tekanan atau cabaran. Teori Pemuliharaan Sumber semakin diberi perhatian melibatkan implikasi kepimpinan kepada pengikut (Hobfoll et al. 2018). Pemimpin melaburkan sumber meningkatkan prestasi pengikut (Hobfoll et al. 2018). Namun begitu, sumber yang dilabur untuk memperolehi sumber baharu adalah kompleks dan masih tidak jelas (Jabeen et al. 2021).

Ini kerana walaupun Teori COR (Hobfoll 1989) banyak diterima dalam menjelaskan bagaimana individu bertindak balas terhadap tekanan dengan melindungi sumber peribadi mereka, teori ini masih dalam fasa pengembangan dengan peralihan yang belum stabil daripada pendekatan reaktif (Hobfoll 1989) kepada pendekatan proaktif (Hobfoll et al. 2018). Peralihan ini merujuk kepada bagaimana individu, apabila memiliki sumber yang cukup, bertindak proaktif untuk mengembangkan dan memperkayakan sumber mereka, termasuk dalam bentuk keterlibatan kerja

(Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018), tingkah laku bersuara (Halbesleben et al. 2014) dan perkongsian pengetahuan (Chen et al. 2015). Dalam konteks ini, kepimpinan kebaktian dipilih sebagai peramal tingkah laku kerja inovatif kerana ia berperanan dalam membantu pekerja melaburkan sumber peribadi mereka dalam aktiviti proaktif yang menggalakkan inovasi. Pemimpin kebaktian bukan sahaja menyediakan sokongan emosi dan moral tetapi juga menyediakan sumber yang diperlukan untuk memperkaya kualiti hidup kerja pekerja, seterusnya mendorong mereka untuk melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif (Eva et al. 2019).

Kajian ini juga mengenal pasti ketidakstabilan elemen reaksi empati dalam Persilangan Langsung Sumber (Westman 2001). Reaksi empati merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk memahami dan bertindak balas terhadap keperluan pengikut mereka. Walaupun terdapat kajian yang menunjukkan bahawa empati dalam hubungan kepimpinan dapat meningkatkan hubungan sosial dan meningkatkan produktiviti pekerja (Hobfoll et al. 2018), elemen ini masih belum diteroka dengan mendalam dalam konteks hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Oleh itu, kajian ini memilih kepimpinan kebaktian sebagai peramal kerana gaya kepimpinan ini menekankan empati sebagai salah satu elemen utama dalam hubungan pemimpin-pengikut. Kepimpinan kebaktian membina hubungan empati dengan pengikut, yang memberikan sokongan untuk memenuhi keperluan psikologi dan emosional pekerja. Ini membantu pekerja merasa lebih dihargai dan memberi mereka keyakinan untuk terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif yang menyumbang kepada pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Liden et al. 2014). Dalam kajian ini, kepimpinan kebaktian dipilih kerana ia memainkan peranan penting dalam memperkukuh motivasi pekerja dengan menyediakan sumber yang diperlukan untuk meningkatkan inovasi. Kepimpinan kebaktian memberikan dorongan motivasi yang kuat, yang memudahkan pekerja untuk melaburkan tenaga dan sumber mereka dalam menghasilkan idea baharu serta menyumbang kepada inovasi organisasi (Yoshida et al. 2014).

Teori SLT (Greenleaf 1977) menekankan kewajipan pemimpin kebaktian untuk mengutamakan berbakti kepada pengikut. Kepimpinan kebaktian yang berpusatkan pengikut menyumbang kepada pembangunan dan mengembangkan potensi diri

pengikut (Sendjaya et al. 2008). Pemimpin kebaktian membina dalaman pekerja dengan mewujudkan perasaan bahawa idea mereka dihargai dan dihormati (Song et al. 2021). Pekerja yang dilibatkan dalam pekerjaan mereka berupaya menunjukkan tingkah laku positif yang melangkaui peranan formal pekerjaan mereka (Saks 2006, 2019). Pemimpin kebaktian menganggap setiap pekerja sebagai unik dan input mereka penting dalam pembuatan keputusan (Ehrhart 2004; van Dierendonck 2011). Pekerja yang berasa dihargai akan lebih cenderung untuk menyuarakan idea mereka bagi tujuan penambahbaikan pekerjaan dan manfaat organisasi (Liang et al. 2012). Pemimpin kebaktian meningkatkan kesedaran pekerja berkenaan potensi inovatif mereka dengan menggalakkan perkongsian pengetahuan antara ahli organisasi (Khan et al. 2022, 2023).

Gaya kepimpinan kebaktian memainkan peranan penting dalam mendorong tingkah laku kerja inovatif dalam organisasi, di mana pemimpin yang mengamalkan kepimpinan ini memberi keutamaan kepada keperluan dan perkembangan pekerja, sekali gus mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong kreativiti dan inovasi (Liden et al. 2008; Sendjaya et al. 2008). Pemimpin kebaktian yang berfokus pada keadilan dan kesejahteraan pekerja dapat membina iklim kerja yang positif serta memperkukuh motivasi dalaman pekerja untuk berinovasi (Ehrhart 2004; Liden et al. 2008). Selain itu, dengan menekankan kepentingan nilai-nilai altruistik dan pemerksaan, kepimpinan kebaktian bukan sahaja menggalakkan tingkah laku bersuara tetapi juga mendorong pekerja untuk berkongsi idea baru serta mencari penyelesaian yang lebih kreatif dalam tugas mereka (Neubert et al. 2008).

Newman et al. (2017) mendapati bahawa terdapatnya mekanisme pengantaraan dalam hubungan tidak langsung antara gaya kepimpinan kebaktian dengan keberhasilan tingkah laku kerja inovatif pengikut. Kajian-kajian sains sosial telah menunjukkan dapatan yang signifikan oleh pemboleh ubah pengantaraan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif pada peringkat individu seperti efikasi sendiri kreatif (Jan et al. 2021), semangat harmoni (Jan et al. 2021), efikasi sendiri (Ji & Yoon 2021), kemahiran pekerjaan (Khan et al. 2020), keselamatan psikologi (Iqbal et al. 2020), berkembang maju (Iqbal et al. 2020; Wang et al. 2019), pembelajaran (Iqbal et al. 2020), semangat (Iqbal et al. 2020), perkongsian pengetahuan (Zhu & Zhang 2019), pengenalpastian organisasi (Zhu & Zhang 2019), orientasi

matlamat pembelajaran (Zhu & Zhang 2019), motivasi intrinsik (Karatepe et al. 2020; Su et al. 2020), pekerjaan bermakna (Cai et al. 2018), penerimaan status dalaman (Opoku et al. 2019; Zeng & Xu 2020), modal psikologi (Chongvisal 2020), keterlibatan kerja (Chongvisal 2020; Rasheed et al. 2016), penghargaan sendiri berasaskan organisasi (Zeng & Xu 2020), pemenuhan kontrak psikologi (Panaccio et al. 2015) dan pemeraksanaan pekerja (Krog & Govender 2015).

Walaupun terdapat bukti yang menunjukkan hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif, namun begitu perincian lebih lanjut masih diperlukan. Ini kerana proses pengantaraan yang menghubungkan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif masih memerlukan kepada penerokaan dengan lebih lanjut (Khan et al. 2023). Jurang Teori COR (Hobfoll 1989; Hobfoll et al. 2018) yang dikenal pasti mendapati terdapatnya ketidaktentuan mengenai sama ada Persilangan Sumber positif berkeupayaan untuk berlaku secara tidak langsung (Hobfoll et al. 2018). Persilangan Sumber positif melibatkan penggunaan sumber oleh individu untuk mengembangkan lebih banyak sumber baharu melalui pelaburan dalam tingkah laku yang bermanfaat. Walaupun sumber peribadi seperti keterlibatan kerja (Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018) dan sumber tenaga seperti tingkah laku bersuara (Halbesleben et al. 2014) dan perkongsian pengetahuan (Chen et al. 2015) berpotensi bertindak sebagai sumber yang meningkatkan inovasi (Yidong & Xinxin 2013), mekanisme bagaimana sumber ini boleh berfungsi secara tidak langsung dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif masih kurang diteroka.

Selain itu, terdapat keterbatasan penggunaan sumber sebagai elemen vektor motivasi dalam konsep Persilangan Sumber (Hobfoll et al. 2018). Sumber peribadi seperti keterlibatan kerja (Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018) dan sumber tenaga seperti tingkah laku bersuara (Halbesleben et al. 2014) dan perkongsian pengetahuan (Chen et al. 2015) dilihat sebagai sumber reaktif yang mendorong individu untuk melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif (Hobfoll 1989; Hobfoll et al. 2018). Namun, bagaimana sumber ini bertindak sebagai vektor motivasi yang menggerakkan individu ke arah inovasi masih kurang diterokai.

Sehubungan itu, kajian ini mengemukakan peranan pemboleh ubah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan untuk menerangkan bagaimana gaya kepimpinan kebaktian berhubung kait dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif berpandukan oleh Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977). Pemboleh ubah pengantaraan pertama adalah keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja berpotensi meningkatkan hasil berkaitan pekerjaan seperti tingkah laku kewarganegaraan, komitmen afektif dan kepuasan (Aboramadan & Kundi 2020; Malinen & Harju 2017). Bakker dan Albrecht (2018) juga telah mengemukakan saranan untuk lebih banyak penyelidikan berkenaan keterlibatan kerja dalam sektor selain berteraskan keuntungan. Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), individu melaburkan sumber peribadi mereka untuk mengelakkan kerugian dan memaksimumkan keuntungan. Persilangan keterlibatan kerja berpotensi terhasil antara pemimpin dengan pengikut yang membawa kepada perolehan sumber baharu yang positif (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Keterlibatan kerja menjadikan pekerja lebih bersemangat untuk meletakkan usaha tambahan menerusi tingkah laku kerja inovatif dalam menyokong prestasi organisasi mereka (Kim & Park 2017).

Gaya kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan yang kukuh dengan keterlibatan kerja kerana pemimpin yang mengamalkan nilai kebaktian memberikan sokongan emosi, pembangunan profesional dan autonomi kepada pekerja, yang seterusnya meningkatkan rasa pemilikan dan komitmen terhadap tugas (Ehrhart 2004; Liden et al. 2008). Pemimpin kebaktian juga membina kepercayaan serta iklim kerja yang adil, yang menggalakkan pekerja untuk lebih terlibat secara kognitif, emosi dan tingkah laku dalam pekerjaan mereka (Macey & Schneider 2008; Walumbwa et al. 2008). Dalam konteks hubungan antara keterlibatan kerja dan tingkah laku kerja inovatif, pekerja yang bersemangat tinggi dalam tugas mereka cenderung menunjukkan kreativiti dan inisiatif dalam menyelesaikan masalah serta mencari penambahbaikan baharu (Ohly et al. 2006; Sonnentag 2003).

Pemboleh ubah pengantaraan kedua adalah tingkah laku bersuara. Tingkah laku bersuara merupakan tingkah laku komunikasi interpersonal menerusi peranan tambahan positif yang dilakukan untuk memperbaiki dan menambahbaik keadaan semasa melibatkan isu tempat kerja (LePine & Dyer 1998). Tingkah laku bersuara bukan sahaja

manifestasi konkrit penyertaan individu dalam pembuatan keputusan organisasi, tetapi juga merupakan satu bentuk sumbangan penting pekerja kepada organisasi (Miao et al. 2020). Tingkah laku bersuara pekerja memainkan peranan penting dalam mendedahkan mekanisme pembentukan inovasi pekerja (Miao et al. 2020). Menurut Teori COR (Hobfoll 1989, 2001), tenaga (suara) seperti sumber lain perlu dilindungi, diperoleh dan dipelihara. Tenaga boleh dihantar melalui proses persilangan interpersonal dalam konteks sosial dan organisasi (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Tingkah laku bersuara membolehkan pekerja menumpukan perhatian kepada penyelesaian masalah pekerjaan dan melaburkan sumber fizikal untuk merealisasikan perubahan organisasi (Ma et al. 2019; Spreitzer et al. 2005).

Gaya kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan yang kukuh dengan tingkah laku bersuara dengan mengutamakan kesejahteraan pekerja dan bersikap adil cenderung mewujudkan persekitaran kerja yang terbuka serta menyokong ekspresi idea dan pendapat (Ehrhart 2004; Liden et al. 2008). Pemimpin yang memberi dorongan dan kepercayaan kepada pekerja meningkatkan keyakinan mereka untuk menyuarakan pandangan tanpa takut kepada akibat negatif, sekali gus memperkukuh tingkah laku bersuara dalam organisasi (Detert & Burris 2007; Walumbwa et al. 2010). Dalam hubungan antara tingkah laku bersuara dan tingkah laku kerja inovatif, pekerja yang aktif menyuarakan pendapat mereka selalunya lebih proaktif dalam mencadangkan idea baharu dan mencabar status '*quo*', yang menjadi pemangkin kepada inovasi dalam organisasi (LePine & Van Dyne 1998; Parker et al. 2006).

Pemboleh ubah pengantaraan ketiga ialah perkongsian pengetahuan. Perkongsian pengetahuan merupakan peramal bagi tingkah laku kerja inovatif individu (Andersson et al. 2016; Wah et al. 2018; Woodman et al. 1993). Tingkah laku perkongsian pengetahuan mempunyai kesan yang signifikan terhadap hasil kerja individu (Jiang et al. 2019). Pekerja yang berkongsi pengetahuan dengan rakan sekerja mereka lebih berkecenderungan menghasilkan idea inovatif (Pian et al. 2019). Keupayaan individu dapat dipertingkatkan dengan memperolehi idea baharu yang berharga untuk penambahbaikan organisasi daripada sumber berasaskan pengetahuan (Hobfoll 2001). Ini seterusnya mendorong pekerja untuk memanfaatkan sumber peribadi ini dengan membangunkan tingkah laku kerja inovatif (De Clercq & Pereira

2020). Perkongsian pengetahuan sebagai sumber peribadi pekerja mencetuskan keinginan diri yang kuat untuk menumpukan tenaga (pengetahuan) kepada aktiviti pekerjaan yang boleh menjana keuntungan sumber tambahan melalui pembangunan idea baharu untuk penambahbaikan organisasi (Hobfoll & Shirom 2000).

Pemimpin kebaktian yang menitikberatkan keadilan, sokongan emosi dan pembangunan pekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta rasa tanggungjawab bersama, yang seterusnya mendorong pekerja untuk berkongsi pengetahuan tanpa rasa takut terhadap persaingan atau eksploitasi (de Vries et al. 2006; Liden et al. 2008). Dalam konteks hubungan antara perkongsian pengetahuan dan tingkah laku kerja inovatif, perkongsian pengetahuan menyediakan asas bagi pekerja untuk membina dan memperkayakan idea sedia ada, yang seterusnya mendorong inovasi dalam organisasi (Cabrera & Cabrera 2005; Lin 2007). Apabila pekerja aktif dalam bertukar maklumat dan pengalaman, mereka lebih berkemungkinan untuk menghasilkan penyelesaian baharu serta menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku dalam persekitaran kerja (Parker & Collins 2010).

Oleh itu, kajian ini dibangunkan berdasarkan oleh Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) untuk menguji hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif individu dan peranan keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan sebagai pemboleh ubah pengantaraan berpotensi.

1.4 PERSOALAN KAJIAN

Berdasarkan pernyataan masalah kajian pada Bahagian 1.3, maka penyelidikan lebih mendalam dijalankan untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan kebaktian, tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan menerusi pembangunan tiga (3) Persoalan Kajian (PK) seperti berikut:

- PK₀₁ Adakah kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan dengan tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan?
- PK₀₂ Adakah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan dengan tingkah laku kerja inovatif?

PK₀₃ Adakah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif?

1.5 OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan tiga (3) persoalan kajian pada Bahagian 1.4, terdapatnya keperluan untuk penyelidikan lebih mendalam dijalankan dalam mengkaji hubungan antara kepimpinan kebaktian, tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan menerusi pembinaan sepuluh (10) Objektif Kajian (OK) seperti berikut:

- OK₀₁ Menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.
- OK₀₂ Menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan keterlibatan kerja.
- OK₀₃ Menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku bersuara.
- OK₀₄ Menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan perkongsian pengetahuan.
- OK₀₅ Menguji hubungan langsung antara keterlibatan kerja dengan tingkah laku kerja inovatif.
- OK₀₆ Menguji hubungan langsung antara tingkah laku bersuara dengan tingkah laku kerja inovatif.
- OK₀₇ Menguji hubungan langsung antara perkongsian pengetahuan dengan tingkah laku kerja inovatif.
- OK₀₈ Menguji peranan keterlibatan kerja sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.
- OK₀₉ Menguji peranan tingkah laku bersuara sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.
- OK₁₀ Menguji peranan perkongsian pengetahuan sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.

1.6 SKOP KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji impak kepimpinan kebaktian ketua jabatan, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan di dalam menghasilkan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia. Kajian ini meneliti isu-isu ketidakupayaan tingkah laku kerja inovatif yang memfokuskan kepada perspektif pegawai tadbir iaitu pada peringkat individu. Sehubungan itu, kajian ini memberi fokus kepada pegawai tadbir yang berkhidmat di universiti awam dalam kumpulan pengurusan dan profesional.

Pegawai tadbir ditugaskan merentas pusat tanggungjawab di dalam sistem tadbir urus universiti awam melibatkan pegawai kumpulan pengurusan dan profesional skim perkhidmatan N yang bertanggungjawab dalam menguruskan pentadbiran am dan mengikut kefungisian operasi dan perkhidmatan jabatan di universiti awam. Lokasi kajian adalah di 20 universiti awam di seluruh Malaysia. Sehubungan itu taburan responden pada peringkat universiti awam adalah mencukupi untuk mencapai objektif kajian. Sebanyak 374 pegawai tadbir terlibat dengan kajian ini.

1.7 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini secara kritis mengkaji tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia melalui lensa Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977). Walaupun penjelasan komprehensif yang diberikan oleh pelbagai teori seperti Teori Pertukaran Sosial, Teori Pembelajaran Sosial dan Teori Kreativiti Organisasi, namun tiada penjelasan dengan secukupnya berkenaan dinamik sumber antara pemimpin dengan pengikut. Kajian ini menangani jurang dengan mengkaji bagaimana kepimpinan kebaktian meningkatkan sumber peribadi pengikut yang membawa kepada hasil tingkah laku yang positif. Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) membimbing kerangka konseptual kajian ini dengan menjelaskan peranan pemboleh ubah pengantara dalam menjana tingkah laku positif pegawai tadbir di universiti awam melalui impak kepimpinan kebaktian.

Kajian ini memberikan sumbangan teoretikal yang signifikan dengan memajukan Teori COR (Hobfoll 1989) ke arah yang lebih bersepadu dan relevan dalam

konteks inovasi organisasi. Teori COR (Hobfoll 1989) didapati lebih banyak digunakan sebagai teori reaktif yang menumpukan kepada tindak balas individu terhadap kehilangan sumber. Namun, kajian ini mengisi jurang tersebut dengan mengukuhkan Teori COR (Hobfoll 1989) sebagai teori proaktif yang menunjukkan potensi peranan pemimpin boleh memanfaatkan sumber untuk mencipta peluang inovasi pengikut. Pendekatan ini bukan sahaja memperkaya pemahaman tentang potensi teori ini, tetapi juga memberikan asas untuk memahami keupayaan sumber dalam memacu tingkah laku kerja inovatif individu.

Selain itu, kajian ini memberikan tumpuan kepada elemen empati dalam mekanisme persilangan langsung sumber, yang masih belum diberi perhatian pengkaji bidang tingkah laku kerja inovatif dan kepimpinan. Elemen ini penting kerana empati bukan sahaja mempengaruhi hubungan pemimpin dan pengikut tetapi juga berperanan sebagai pemangkin dalam mengoptimumkan pengagihan sumber. Kajian ini turut mengukuhkan konsep sumber sebagai vektor motivasi, yang mengembangkan Teori COR (Hobfoll 1989) ke arah memahami bagaimana sumber boleh memacu motivasi pekerja untuk melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif. Penemuan ini memberi sumbangan baharu kepada Teori COR (Hobfoll 1989) sedia ada dengan memperincikan peranan psikologi positif dalam mekanisme pengurusan sumber.

Berdasarkan sudut praktikal, kajian ini menawarkan panduan strategik yang relevan kepada organisasi, khususnya universiti awam di Malaysia. Kajian ini memperkenalkan gaya kepimpinan kebaktian sebagai pendekatan yang berpotensi membina hubungan ketua jabatan dan pegawai tadbir yang lebih produktif. Ketua jabatan boleh menggunakan empati dan kebaktian untuk meningkatkan sumber diri pekerja serta mencipta persekitaran kerja yang menggalakkan inovasi. Penemuan kajian ini juga menunjukkan bahawa tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan adalah pengantara penting dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian ketua jabatan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir. Kementerian Pendidikan Tinggi dan pengurusan kanan universiti awam boleh menggunakan dapatan ini untuk merangka program latihan dan intervensi yang fokus kepada meningkatkan perkongsian pengetahuan pekerja dan mewujudkan saluran komunikasi yang lebih terbuka. Tambahan pula, kajian ini memberikan panduan kepada pengurusan kanan di universiti

awam Malaysia untuk membangunkan strategi kepimpinan yang relevan dengan realiti peringkat pengoperasian jabatan. Ini termasuk memperkenalkan inisiatif yang menyokong perkongsian pengetahuan dan menggalakkan tingkah laku bersuara dalam kalangan pegawai tadbir.

Kajian ini juga memberi sumbangan praktikal kepada Kerangka Kerja Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi: Kepimpinan Pentadbir Universiti (AKEPT 2021) dengan menekankan pembangunan kompetensi kepimpinan dan tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pegawai tadbir universiti awam. Tingkah laku kerja inovatif menekankan kepentingan kecekapan seperti mempersoalkan pendekatan konvensional, meneroka perspektif baharu dan menangani cabaran dengan penyelesaian inovatif. Ini menyerlahkan bahawa tingkah laku kerja inovatif mempunyai impak langsung dan tidak langsung terhadap keupayaan mengurus penyampaian perkhidmatan secara berkesan, selaras dengan Model Kecekapan Kepimpinan untuk Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) di universiti awam oleh AKEPT (2021).

Oleh itu, kajian ini berupaya memberikan pemahaman yang lebih terperinci berkenaan bagaimana kepimpinan kebaktian ketua jabatan di universiti awam dapat membangunkan tingkah laku kerja inovatif dan akhirnya meningkatkan kapasiti operasi serta penyampaian perkhidmatan pegawai tadbir. Pendekatan bersepadu ini menawarkan pandangan berharga berhubung dinamik pemuliharaan dan penjanaan sumber, memperluaskan aplikasi teoretikal Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) serta praktikal dalam tetapan pegawai tadbir dan universiti awam di Malaysia.

1.8 DEFINISI KONSEP

Terdapat enam (6) konsep utama yang akan digunakan secara meluas dalam kajian ini iaitu tingkah laku kerja inovatif, kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara, perkongsian pengetahuan dan pegawai tadbir. Definisi konsep ini bertujuan memperjelaskan maksud untuk lebih memahami skop, batasan dan memberi penjelasan lanjut berkenaan kajian ini. Takrifan bagi setiap konsep yang digunakan adalah seperti berikut:

a. Tingkah laku Kerja Inovatif

Keupayaan individu untuk menjana, mempromosi dan melaksanakan idea-idea baharu dan berguna di tempat kerja (Scott & Bruce 1994).

b. Tingkah laku Kerja Inovatif Sektor Pendidikan Tinggi

Mempersoal pendekatan konvensional, meneroka alternatif dan menangani cabaran dengan penyelesaian inovatif, menggunakan intuisi, membuat eksperimen dan perspektif baharu (AKEPT 2021).

c. Kepimpinan Kebaktian

Pemimpin mendahulukan kebaktian kepada pengikut. Ia bermula dengan perasaan semula jadi individu untuk berbakti iaitu mendahulukan kebaktian kepada individu lain (Greenleaf 1977).

d. Keterlibatan Kerja

Keadaan di mana individu memberi perhatian dan penyertaan dalam peranan pekerjaan mereka yang dicirikan oleh kognitif, emosi dan fizikal (Chukwuyem 2016).

e. Tingkah laku Bersuara

Suara promosi adalah apabila seseorang menyuarakan cara untuk memberi manfaat kepada organisasi dan suara mencegah adalah apabila seseorang menyuarakan kekurangan atau potensi ancaman kepada organisasi (Liang et al. 2012).

f. Perkongsian Pengetahuan

Tingkah laku pekerja yang menumpukan kepada memberi dan mengumpulkan pengetahuan dalam organisasi (Chukwuyem 2016).

g. Pegawai Tadbir

Pegawai kumpulan pengurusan dan profesional skim perkhidmatan N yang bertanggungjawab dalam menguruskan pentadbiran am dan mengikut kefungasian jabatan di universiti awam (AKEPT 2021).

1.9 STRUKTUR TESIS

Tesis ini disusun kepada enam (6) bab utama iaitu Bab I: Pengenalan, Bab II: Tinjauan Literatur, Bab III: Hipotesis dan Kerangka Konseptual Kajian, Bab IV: Metodologi Kajian, Bab V: Dapatan Kajian dan Bab VI: Perbincangan dan Kesimpulan Kajian. Bab I memperkenalkan secara umum berkenaan tingkah laku kerja inovatif dan mewajarkan mengapa bidang ini perlu diberi perhatian secara ilmiah. Bab II meninjau literatur melibatkan pemboleh ubah kajian. Tingkah laku kerja inovatif merupakan fokus utama dalam penyelidikan. Kepimpinan kebaktian dicadangkan sebagai anteseden kepada tingkah laku kerja inovatif. Keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan dikemukakan sebagai pemboleh ubah pengantaraan. Bab III menyediakan justifikasi teoretikal dan pembuktian empirikal untuk mewajarkan pembentukan hubungan hipotesis dan membentangkan model konseptual kajian ini. Bab IV membincangkan metodologi kajian untuk pengumpulan data serta teknik kuantitatif yang digunakan untuk analisis data dan ujian hipotesis. Bab V melaporkan dapatan analisis data dan ujian hipotesis. Akhir sekali, Bab VI membincangkan dapatan kajian berdasarkan perspektif teoretikal, praktikal, metodologi, batasan dan cadangan untuk dijadikan sebagai panduan kepada penyelidikan akan datang.

1.10 RUMUSAN

Bahagian ini memperkenalkan tingkah laku kerja inovatif dan ringkasan keperluan kajian ini dijalankan. Seterusnya, bahagian ini didorong oleh isu kajian dan pernyataan masalah kajian untuk mengemukakan objektif kajian, skop kajian, kepentingan kajian serta definisi konsep kajian dalam memandu hala tuju kepada menjawab persoalan kajian ini. Sehubungan itu, bahagian seterusnya akan memperincikan hasil tinjauan literatur berkenaan pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian dan teori-teori yang menjadi asas kepada pembinaan hipotesis kajian yang mendasari pembentukan kerangka konseptual kajian.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 PENDAHULUAN

Bahagian ini akan menjalankan tinjauan literatur berkenaan tingkah laku kerja inovatif sebagai pemboleh ubah bersandar dan kepimpinan kebaktian sebagai pemboleh ubah tidak bersandar. Seterusnya, bahagian ini akan memperincikan peranan pemboleh ubah-pemboleh ubah pengantaraan iaitu keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Perbincangan bahagian ini juga akan memfokuskan kepada Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) yang menjadi teras dan panduan kepada pelaksanaan kajian ini. bahagian ini diakhiri dengan rumusan.

2.2 INOVASI

Inovasi merupakan kombinasi penciptaan dan pelaksanaan merangkumi produk, perkhidmatan, proses kerja atau pasaran baharu (Crossan & Apaydin 2010). Inovasi telah ditakrifkan dalam pelbagai perspektif dengan mendedahkan beberapa aspek penting dalam inovasi, tetapi secara umumnya memberi penekanan kepada pembinaan pengetahuan sedia ada dan menggabungkan semula idea serta bukti lepas (Hargadon 2002). Inovasi dijustifikasikan sebagai proses menghasilkan gabungan baharu daripada sumber dan idea sedia ada. Kebaharuan termasuklah apa sahaja yang dianggap baharu oleh individu yang melakukannya atau sesuatu yang berbeza dalam organisasi di mana perkara baharu tersebut diperkenalkan (Boh et al. 2014).

King dan Neil (2002) mendefinisikan inovasi sebagai sesuatu yang baharu kepada persekitaran sosial di mana ia diperkenalkan sama ada kepada individu, kumpulan, organisasi, industri atau masyarakat walaupun tidak semestinya baharu

kepada individu yang memperkenalkannya. Idea adalah syarat yang diperlukan untuk inovasi berlaku sebagai titik permulaan, namun begitu ianya tidak boleh dipanggil inovasi tanpa usaha pembangunan selanjutnya. Sesuatu inovasi adalah bertujuan untuk menghasilkan beberapa manfaat seperti keuntungan kewangan, pertumbuhan peribadi, peningkatan kepuasan, perpaduan atau komunikasi interpersonal yang lebih baik (King & Anderson 2002). Inovasi tidak terhad kepada percubaan yang disengajakan untuk memperoleh manfaat yang dijangkakan daripada perubahan. Selain itu, inovasi bukanlah satu perubahan rutin dan melibatkan aplikasi. Sehubungan itu, sekiranya hanya membangunkan sesuatu yang baharu tidak boleh dianggap sebagai inovasi sehinggalah ianya dapat digunakan (King & Anderson 2002).

Penyelidikan inovasi secara umumnya diklasifikasikan kepada dua (2) fokus utama yang berorientasikan kepada kepelbagaian jenis inovasi iaitu berasaskan objek dengan memberi tumpuan kepada inovasi itu sendiri dan berasaskan subjek dengan memberi tumpuan kepada subjek yang memulakan dan melaksanakan inovasi (de Jong 2007). Penyelidikan berdasarkan pendekatan objek boleh diklasifikasikan kepada lima (5) kategori iaitu definisi inovasi, pembangunan produk baharu, corak penerimaan dan penyebaran, pemindahan dan pengelasan teknologi dan pembangunan aktiviti yang inovatif. Penyelidikan berasaskan subjek memfokuskan kepada peranan subjek dan meneroka bagaimana subjek ini boleh berinovasi dengan lebih berkesan dan cekap. Penyelidikan berdasarkan pendekatan subjek boleh diklasifikasikan kepada lima (5) kategori iaitu individu, kumpulan, organisasi, industri dan negara (de Jong 2007).

Sehubungan itu, kajian ini bertujuan menambah penyelidikan inovasi pada peringkat individu dengan memfokuskan kepada pendekatan subjek. Kajian pada peringkat individu terutamanya kajian kreativiti yang pada asasnya boleh dibahagikan kepada penyiasatan ciri-ciri kreatif individu dan pencetus kreativiti individu (McAdam & McClelland 2002). Walau bagaimanapun, kelemahan penyelidikan kreativiti hanya memberi tumpuan kepada peringkat penjaanaan idea atau permulaan inovasi sahaja (McAdam & McClelland 2002).

Tingkah laku kerja inovatif mempunyai skop yang lebih luas secara eksplisit termasuklah tingkah laku berkaitan inovasi individu. Kajian ini memberi penumpuan

kepada tingkah laku kerja inovatif dalam sektor perkhidmatan awam iaitu tingkah laku pada peringkat individu yang paling jelas dikaitkan dengan inovasi sektor perkhidmatan awam yang akan dibincangkan dengan lebih lanjut pada bahagian seterusnya.

2.2.1 Inovasi Sektor Perkhidmatan Awam

Kreativiti dan inovasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualiti dan produktiviti organisasi sektor awam. Menurut Rahman (2017), kreativiti dan inovasi berupaya meningkatkan kecekapan serta keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan. Dalam konteks perkhidmatan awam, inovasi merujuk kepada penghasilan idea baharu atau adaptasi idea sedia ada yang dapat memperbaiki kualiti perkhidmatan (Zain 2010). Idea-idea ini boleh diperolehi daripada pelbagai sumber, termasuk penyelidikan dan pembangunan, serta diaplikasikan mengikut keperluan sesebuah jabatan atau agensi kerajaan (Zain 2010). Oleh itu, inovasi yang dihasilkan perlu bukan sahaja menambah nilai kepada keberhasilan sedia ada tetapi juga membawa perubahan ketara kepada amalan organisasi, sama ada dalam bentuk produk, perkhidmatan, proses, atau teknologi (Zain 2010).

Kajian-kajian oleh de Vries et al. (2016), Walker (2014) dan Osborne dan Brown (2011) menunjukkan peningkatan perhatian terhadap isu inovasi dalam sektor awam. Ini kerana sektor perkhidmatan awam berperanan sebagai pemacu utama pembangunan negara dan kesejahteraan masyarakat (Bloch & Bugge 2013; Borins 2002). Kejayaan inovasi dalam sektor ini bukan sahaja memenuhi permintaan masyarakat tetapi juga menambah nilai kepada perkhidmatan awam (Flemig et al. 2016). Secara umum, perkhidmatan awam bertanggungjawab dalam memastikan pentadbiran yang adil, mengekalkan ketenteraman, serta memberikan peluang kepada masyarakat untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan (de Vries et al. 2016; Mutonyi et al. 2020).

Namun demikian, perkhidmatan awam sering berhadapan dengan cabaran yang dipengaruhi oleh perubahan politik, ekonomi, sosial dan budaya (Hussin 2018). Perubahan dalam harapan serta jangkaan masyarakat turut menambah kompleksiti kepada sistem penyampaian perkhidmatan (Adnan 2023; Razak 2012). Sistem yang lapuk dan kurang fleksibel boleh menyebabkan kesukaran bagi masyarakat

mendapatkan perkhidmatan terbaik daripada kerajaan (Husain 2019). Selain itu, budaya kerja yang statik serta kurang anjal dalam perkhidmatan awam juga boleh menghambat inovasi (Ismail 2017). Dalam menghadapi cabaran ini, penjawat awam tidak boleh bersikap pasif atau berpuas hati dengan keadaan sedia ada, sebaliknya perlu lebih proaktif dalam memenuhi keperluan masyarakat yang semakin kompleks (Adnan 2023; Husain 2019).

Bagi menangani isu-isu yang timbul dalam sektor perkhidmatan awam, tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan penjawat awam perlu diperkukuhkan (Ali & Buang 2016; Hashim 2021). Sebagai peneraju agenda transformasi negara, perkhidmatan awam harus memainkan peranan utama dalam memastikan kejayaan inisiatif perubahan merentasi semua sektor (MAMPU 2010). Kerajaan telah menetapkan bahawa inovasi dan kreativiti perlu dijadikan asas dalam pelaksanaan tugas penjawat awam melalui proses dan budaya kerja yang inovatif (MAMPU 2010, 2016). Oleh itu, fokus harus diberikan kepada penciptaan nilai, peningkatan kecekapan perkhidmatan, pengurangan kos, serta penyampaian perkhidmatan yang memenuhi harapan masyarakat (MAMPU 2016).

Tingkah laku kerja inovatif penjawat awam Malaysia bukan sahaja berupaya meningkatkan keberkesanan perkhidmatan awam tetapi juga membantu dalam merealisasikan matlamat strategik kerajaan (Hashim 2020, 2021). Inovasi dalam sektor awam seharusnya membawa manfaat langsung kepada masyarakat dengan meningkatkan kualiti perkhidmatan serta menambah nilai kepada sistem sedia ada (Rahman 2017). Selain itu, inovasi boleh menyelesaikan masalah berkaitan peraturan atau prosedur yang usang dan tidak lagi relevan dengan keperluan semasa (Husain 2019). Dalam era globalisasi, inovasi telah menjadi keperluan asas bagi sektor perkhidmatan awam dalam memastikan keupayaannya untuk beradaptasi dengan perubahan dan kekal sebagai pemangkin kepada kesejahteraan negara (Husain 2019).

Dalam menghadapi cabaran persekitaran yang dinamik, sektor perkhidmatan awam perlu lebih responsif terhadap perubahan global, terutama dalam aspek perkembangan teknologi dan dasar kerajaan (Rahman 2017). Pelaksanaan tugas dengan pendekatan yang lebih kreatif dan inovatif harus menjadi keutamaan dalam memastikan

perkhidmatan awam sentiasa relevan dengan keperluan masyarakat (Adnan 2023; Razak 2012). Penjawat awam tidak boleh berpegang kepada cara kerja konvensional semata-mata, sebaliknya perlu berusaha mencari kaedah yang lebih pantas, efektif dan berkualiti dalam penyampaian perkhidmatan (Razak 2012). Tambahan pula, inovasi dalam sektor perkhidmatan awam dapat mengurangkan amalan kerja yang bersifat berulang, sekali gus meningkatkan kecekapan dan mengurangkan kos operasi (Catherine 2020).

Walaupun inovasi di sektor awam memberikan pelbagai manfaat, namun perkhidmatan awam mempunyai struktur tadbir urus yang kompleks serta menghadapi kekangan sumber, kawalan polisi dan prosedur pentadbiran yang ketat berbanding sektor swasta (Kruyen & Van Genugten 2020). Kejayaan inovasi dalam sektor ini dipengaruhi oleh pelbagai faktor di peringkat individu dan organisasi (Damanpour 1991; Hammond et al. 2011). Kajian dalam bidang inovasi perkhidmatan awam juga semakin berkembang, khususnya dalam penerokaan cabaran inovasi di institusi pengajian tinggi (Carvalho et al. 2023; Tajuddin et al. 2019).

Dalam konteks universiti awam, terdapat pelbagai cabaran yang dihadapi oleh pegawai tadbir dalam meningkatkan kecekapan penyampaian perkhidmatan (Davis & Southey 2024). Ini menuntut kepada penerokaan lebih lanjut mengenai bagaimana pemuliharaan dan penjanaaan sumber peribadi kakitangan dapat memberi impak positif kepada keberkesanan penyampaian perkhidmatan (Davis & Southey 2024). Sehubungan itu, bahagian seterusnya akan membincangkan secara lebih mendalam mengenai inovasi dan penyampaian perkhidmatan pegawai tadbir di universiti awam.

2.2.2 Inovasi dan Penyampaian Perkhidmatan Pegawai Tadbir Universiti Awam

Institusi pengajian tinggi memainkan peranan penting dalam ekosistem inovasi dengan menyediakan sokongan kepada kakitangan untuk mengembangkan kreativiti dan menerapkan pemikiran kritis dalam pelaksanaan tugas mereka. Pengurusan universiti bertanggungjawab dalam memastikan sumber dan persekitaran kerja yang kondusif bagi menggalakkan tingkah laku kerja inovatif (Carvalho et al. 2023). Dengan adanya ekosistem kerja yang menghargai kreativiti, pegawai tadbir di universiti awam akan

lebih terdorong untuk mencipta penambahbaikan dalam sistem penyampaian perkhidmatan mereka (Esam 2021).

Dalam konteks sektor pengajian tinggi awam, tingkah laku kerja inovatif bukan sahaja berkait rapat dengan keupayaan individu untuk mencipta idea baharu tetapi juga memerlukan kerjasama antara kumpulan kerja. Interaksi antara pegawai tadbir dan kakitangan akademik menjadi elemen penting dalam membangunkan penyelesaian inovatif terhadap cabaran dalam bidang pendidikan (Carvalho et al. 2023). Kompetensi pegawai tadbir universiti awam merangkumi aspek kecekapan, pembangunan diri, kepimpinan serta sumbangan kepada organisasi dan masyarakat (AKEPT 2021; Noh 2023). Keupayaan mereka dalam menjana idea kreatif juga berpotensi memastikan perkhidmatan yang ditawarkan kepada pemegang taruh lebih efektif dan cemerlang (Esam 2021).

Sebagai pusat kecemerlangan akademik, institusi pengajian tinggi memerlukan sistem pentadbiran yang cekap dan responsif untuk menjamin kelancaran operasi universiti (JKSMUA 2025). Dalam konteks ini, pegawai tadbir universiti awam berperanan penting dalam pengurusan dokumen serta pematuhan terhadap sistem pentadbiran, termasuk pelaksanaan Sistem MyPortfolio. Sistem ini bertujuan untuk mendokumentasikan deskripsi tugas penjawat awam serta memastikan kecekapan dan prestasi mereka (JPA 2024; MAMPU 2018). MyPortfolio bukan sahaja menjadi instrumen pematuhan terhadap peraturan kerja tetapi juga berfungsi sebagai elemen sokongan dalam Skim Saraan Perkhidmatan Awam (SSPA), yang berteraskan prestasi dalam penyampaian perkhidmatan awam (JPA 2024; MAMPU 2018).

Walau bagaimanapun, laporan prestasi pelaksanaan MyPortfolio di 20 universiti awam Malaysia bagi tahun 2024 menunjukkan wujudnya kelemahan kritikal dalam pengurusannya. Sebanyak 3,159 kakitangan universiti awam masih belum melengkapkan MyPortfolio mereka, manakala 963 lagi mempunyai dokumen yang tidak lengkap sehingga 29 Disember 2024 (JKSMUA 2025). Kelemahan ini berpunca daripada kebergantungan kepada kaedah manual, kekurangan panduan yang jelas serta kegagalan memanfaatkan teknologi untuk mempercepatkan proses dokumentasi.

Dalam menangani isu ini, tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pegawai tadbir menjadi elemen penting. Pegawai tadbir yang mengamalkan tingkah laku kerja inovatif berupaya mencetus, membangunkan dan melaksanakan idea baharu yang dapat meningkatkan kecekapan kerja (Carvalho et al. 2023). Sebagai contoh, pembangunan Sistem MyPortfolio Digital Bersepadu dapat membolehkan kakitangan melengkapkan, menyerahkan dan memantau status MyPortfolio secara dalam talian. Automasi dalam sistem ini juga boleh diperkenalkan, termasuk penghantaran peringatan kepada kakitangan yang belum melengkapkan MyPortfolio serta penyediaan laporan status terkini kepada pihak pengurusan. Pendekatan ini dapat mempercepatkan proses dokumentasi serta mengurangkan kesilapan akibat kehilangan dokumen atau maklumat yang tidak lengkap. Selain itu, Modul Latihan e-Pembelajaran MyPortfolio boleh diperkenalkan sebagai platform interaktif untuk memberikan panduan langkah demi langkah kepada kakitangan dalam melengkapkan keperluan MyPortfolio. Modul ini berpotensi membantu kakitangan memahami dengan lebih jelas keperluan dokumen yang diperlukan, mengurangkan jumlah dokumen yang memerlukan pindaan atau semakan dan seterusnya meningkatkan kecekapan pelaksanaan sistem ini.

Inovasi dalam konteks pentadbiran universiti bukan sahaja merangkumi penciptaan produk baharu tetapi juga melibatkan penambahbaikan terhadap polisi, peraturan serta sistem kerja yang tidak lagi relevan dengan keperluan semasa (Annuar 2018). Oleh itu, pegawai tadbir universiti awam perlu menunjukkan tingkah laku kerja inovatif dalam meningkatkan mutu penyampaian perkhidmatan mereka (Esam 2021; Othman 2020).

Namun begitu, cabaran utama dalam perkhidmatan awam masih berkisar pada kerenah birokrasi, ketidakcekan penyampaian perkhidmatan dan isu integriti yang memberi kesan kepada imej keseluruhan sektor awam di Malaysia (Annuar 2018). Laporan Biro Pengaduan Awam (BPA) bagi tempoh 2020 hingga 2022 menunjukkan peningkatan aduan berkaitan penyampaian perkhidmatan penjawat awam di institusi di bawah Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia, dengan kadar purata antara 4.38% hingga 9.76% (BPA 2020, 2021, 2022).

Secara khususnya dalam konteks universiti awam, stigma masyarakat terhadap perkhidmatan pegawai tadbir yang dianggap kurang efektif turut memberikan implikasi terhadap keupayaan mereka dalam menyokong akademik dan memenuhi keperluan pemegang taruh (Esam 2021). Pegawai tadbir sering digambarkan sebagai statik dan masih terikat dengan pendekatan pentadbiran lama sehingga menghalang mereka daripada berfikir dan bertindak secara inovatif. Oleh itu, mereka perlu memiliki pemikiran strategik, kritikal dan inovatif dalam menyampaikan perkhidmatan yang lebih berkualiti (Othman 2020).

Berdasarkan laporan penilaian kompetensi pegawai tadbir dalam kolam bakat 20 universiti awam di Malaysia oleh pihak (AKEPT 2025) bagi tempoh tahun 2022 sehingga 2024 seperti di Jadual 2.1, terdapat hubungan yang jelas antara kompetensi inisiatif dan perlakuan proaktif dengan kompetensi orientasi pencapaian. Kedua-dua aspek ini saling berkait dalam membentuk pegawai yang berdaya saing, berorientasikan hasil dan mampu membawa perubahan inovatif dalam organisasi (AKEPT 2021).

Kompetensi: 2022 - 2024	Tahap Kompetensi					
	0	1	2	3	4	5
Inisiatif & Perlakuan Proaktif	1.32%	0.00%	57.89%	34.21%	6.58%	0.00%
Orientasi Pencapaian	0.00%	0.00%	34.21%	60.53%	5.26%	0.00%

Jadual 2.1 Laporan kompetensi inisiatif & perlakuan proaktif dan kompetensi orientasi pencapaian pentadbir bukan akademik dalam kolam kepimpinan di 20 universiti awam Malaysia (AKEPT 2025)

Laporan menunjukkan bahawa majoriti pegawai berada pada tahap 2 (57.89%) dan tahap 3 (34.21%) (AKEPT 2025), mencerminkan bahawa sebahagian besar pegawai masih dalam tahap sederhana dalam mengambil inisiatif serta bertindak secara proaktif dalam melaksanakan tugas. Lebih membimbangkan, hanya 6.58% pegawai berada pada tahap 4 dan tiada pegawai yang mencapai tahap 5 (AKEPT 2025), menunjukkan bahawa masih wujud jurang yang besar dalam keupayaan pegawai untuk bertindak lebih berani dalam meneroka pendekatan baharu dan mencari penyelesaian inovatif.

Manakala, dalam kompetensi orientasi pencapaian, peratusan pegawai pada tahap 3 (60.53%) (AKEPT 2025), menunjukkan bahawa pencapaian kerja sederhana

yang selari dengan keupayaan mereka dalam bertindak secara proaktif. Sejumlah 34.21% pegawai masih berada pada tahap 2 (AKEPT 2025). Ini menunjukkan bahawa walaupun pegawai mempunyai kecenderungan untuk mencapai matlamat kerja, mereka mungkin masih kurang berinisiatif dalam mencari penyelesaian kreatif atau inovatif untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sementara itu, hanya 5.26% pegawai mencapai tahap 4 dan tiada pegawai yang mencapai tahap 5 (AKEPT 2025), yang sekali lagi menandakan bahawa pencapaian tinggi masih menjadi cabaran utama dalam organisasi.

Kesinambungan antara kedua-dua kompetensi ini menunjukkan bahawa inisiatif dan perlakuan proaktif memainkan peranan kritikal dalam menentukan sejauh mana seseorang pegawai berorientasikan pencapaian (AKEPT 2021). Pegawai yang kurang proaktif dalam mencabar pendekatan konvensional atau meneroka alternatif baharu cenderung mencapai tahap pencapaian sederhana kerana mereka bergantung kepada kaedah kerja sedia ada tanpa berusaha mencipta penyelesaian yang lebih berkesan. Sebaliknya, pegawai yang bersikap proaktif dan berinisiatif tinggi lebih berkemungkinan mencapai tahap pencapaian yang lebih baik kerana mereka sentiasa berusaha menambah baik prestasi kerja melalui pendekatan inovatif.

Tingkah laku kerja inovatif merupakan salah satu faktor kritikal yang menyumbang kepada peningkatan prestasi pekerja (Atatsi et al. 2019). Kajian-kajian oleh Aryee et al. (2012), Kim dan Koo (2017) dan Leong dan Rasli (2014) menunjukkan bahawa hubungan signifikan antara tingkah laku kerja inovatif dan prestasi perkhidmatan. Namun begitu, kebanyakan kajian masih tertumpu kepada tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pentadbir akademik dan pensyarah, manakala kajian ke atas pegawai tadbir peringkat pertengahan masih kurang diterokai (Currie et al. 2015; Mustafa et al. 2022).

Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk meneliti elemen-elemen yang berpotensi memberi impak terhadap keberhasilan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia. Bahagian ini telah membincangkan inovasi dalam sektor pengajian tinggi awam secara menyeluruh dan bahagian seterusnya akan memperincikan tingkah laku kerja inovatif.

2.3 TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF

Idea kreatif adalah penting untuk kelangsungan dan kejayaan organisasi (AlEssa & Durugbo 2021). Kreativiti merupakan elemen yang diperlukan pada peringkat permulaan tingkah laku kerja inovatif iaitu fasa penjanaan idea baharu dan berguna (Amabile et al. 1996). Kreativiti digunakan untuk pekerja menjana sesuatu idea baharu menerusi produk dan proses kreatif ke arah meningkatkan prestasi atau menyelesaikan masalah berkaitan pekerjaan (Janssen et al. 2004; Li & Hsu 2016). Namun begitu, tingkah laku kerja inovatif adalah melebihi daripada kreativiti (Smith et al. 2012). Tingkah laku kerja inovatif merupakan asas inovasi organisasi (Janssen et al. 2004) yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan inovasi dalam organisasi (Yuan & Woodman 2010). Oleh itu, terdapat keperluan untuk memahami tingkah laku kerja inovatif secara keseluruhannya. Bahagian seterusnya akan membincangkan definisi, konsep, dimensi, antededen dan hasil tingkah laku kerja inovatif.

2.3.1 Definisi Tingkah laku Kerja Inovatif

Tingkah laku kerja inovatif ditakrifkan sebagai keupayaan individu untuk menjana dan melaksanakan idea-idea baharu dan berguna di tempat kerja (Scott & Bruce 1994). Ini selari dengan definisi tingkah laku kerja inovatif oleh West dan Farr (1990) meliputi peringkat penjanaan, promosi dan pelaksanaan idea-idea baharu dan berguna yang disengajakan bertujuan untuk memanfaatkan prestasi peranan, kumpulan atau organisasi dan merupakan sumber kritikal untuk keberkesanan, pertumbuhan serta pembangunan dalam persekitaran organisasi yang berubah dengan pantas dan tidak menentu.

Janssen (2000) mendefinisikan tingkah laku kerja inovatif sebagai tingkah laku pekerja dengan sengaja untuk mencipta, memperkenalkan dan menggunakan idea baharu di tempat kerja sama ada dalam kumpulan atau organisasi untuk menyumbang kepada prestasi. Axtell et al. (2000) dan Janssen (2000) melihat tingkah laku kerja inovatif sebagai keupayaan penambahbaikan idea baharu dalam perspektif pekerjaan. Ini seiring dengan definisi tingkah laku kerja inovatif oleh Yuan dan Woodman (2010) dan Dhar (2015) iaitu keupayaan bekerja secara aktif untuk membangunkan, menerima dan melaksanakan idea baharu dalam menghasilkan produk, teknologi, kaedah kerja, proses

baharu dan juga gabungan baharu oleh pekerja. Manakala, Lukes dan Stephan (2017) mendefinisikan tingkah laku kerja inovatif sebagai usaha pekerja untuk menjana atau menerima pakai idea baharu untuk dilaksanakan.

Namun begitu, de Jong dan Hartog (2008) mengemukakan pandangan berbeza dengan terdapatnya keperluan tingkah laku kerja inovatif mempertimbangkan sumber yang mencetuskan peluang kepada penjanaan idea baharu. Ini kerana tingkah laku kerja inovatif merupakan satu siri tingkah laku yang memperkenalkan idea baharu yang berpotensi untuk dibangunkan dan dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan prestasi pekerja dan organisasi (de Jong & Hartog 2008). Ini selari dengan Thurlings et al. (2015) yang melihat tingkah laku kerja inovatif sebagai satu proses di mana idea baharu dijana, dicipta, dibangunkan, diaplikasikan, dipromosikan, dilaksanakan dan diubahsuai oleh pekerja untuk manfaat peranan prestasi kerja mereka dalam organisasi

Manakala, Kessel et al. (2012) menggambarkan tingkah laku kerja inovatif sebagai tingkah laku yang kompleks dan bukan rutin di mana pekerja mengomunikasikan idea baharu, mengelakkan pemikiran tradisional dan menzahirkan perbezaan pandangan dengan pihak atasan dengan mencabar status '*quo*'. Tingkah laku kerja inovatif merupakan keupayaan individu untuk menjana idea dan pandangan baharu yang kemudiannya diubah menjadi inovasi (Escribá-Carda et al. 2017).

Tingkah laku kerja inovatif merupakan tingkah laku individu dengan sengaja memperkenalkan idea, proses kerja, produk dan prosedur baharu dan berguna di tempat kerja. Idea baharu diperlukan untuk meningkatkan perubahan ketara dalam organisasi menerusi mewujudkan rutin baharu, memudahkan proses kerja, menggunakan teknologi kerja baharu serta meningkatkan kerjasama secara dalaman dan luaran (Siregar et al. 2019). Ini seiring dengan Bawuro et al. (2019) yang merujuk tingkah laku kerja inovatif sebagai pendekatan pekerja secara sengaja ke arah merealisasikan matlamat dan objektif organisasi melalui penciptaan, pengurusan dan pelaksanaan idea-idea baharu yang akan membantu memberi kelebihan daya saing dan memastikan kemapanan organisasi.

AlEssa dan Durugbo (2021) mendefinisikan tingkah laku kerja inovatif sebagai tingkah laku multidimensi yang kompleks di mana pekerja dengan sengaja menjana, memperkenalkan dan menggunakan idea inovatif melalui pemikiran kritis, mengiktiraf potensi dan masalah sedia ada, meneroka peluang dan penyelesaian, mengenal pasti jurang prestasi serta mencari kaedah dan prosedur baharu dengan tujuan menambah baik prestasi dalaman dan luaran organisasi yang berpotensi mencipta nilai, mencapai kelebihan daya saing dan memastikan keselamatan.

Tingkah laku kerja inovatif dalam kajian ini merujuk kepada keupayaan individu untuk menjana, mempromosi dan melaksanakan idea-idea baharu dan berguna di tempat kerja, seperti yang didefinisikan oleh Scott dan Bruce (1994). Definisi ini dipilih kerana ia bukan sahaja menggariskan elemen utama inovasi di tempat kerja tetapi juga menekankan kesinambungan proses inovasi yang melibatkan penciptaan, promosi dan pelaksanaan idea baharu dalam konteks organisasi.

Definisi ini dilihat selari dengan kepimpinan kebaktian yang berperanan dalam mendorong pekerja untuk menghasilkan idea baharu, memperjuangkannya dalam organisasi serta memastikan pelaksanaannya memberi manfaat kepada organisasi (Eva et al. 2019). Justeru, definisi Scott dan Bruce (1994) lebih komprehensif berbanding definisi lain seperti Janssen (2000) atau de Jong dan Hartog (2008) yang lebih menumpukan kepada aspek penciptaan dan penerapan idea tanpa memberi perhatian yang mendalam kepada fasa promosi. Ini penting kerana dalam realiti organisasi, sesuatu idea hanya akan memberi impak jika pekerja tidak hanya sekadar mencipta tetapi juga berupaya meyakinkan pihak berkepentingan untuk menyokong dan melaksanakan inovasi tersebut (Yuan & Woodman 2010).

Definisi ini juga dilihat menunjukkan hubung kait dengan Teori COR (Hobfoll 1989) yang menjadi asas kepada kajian ini. Menurut Hobfoll (1989, 2001), pekerja lebih cenderung untuk berinovasi apabila mereka mempunyai sumber yang mencukupi dan melihat peluang untuk memperkayakan sumber tersebut. Definisi Scott dan Bruce (1994) menekankan bahawa inovasi bukan sekadar berkaitan dengan penjanaan idea, tetapi turut melibatkan keupayaan untuk mempromosi dan melaksanakan idea, yang bergantung kepada sumber dan kepimpinan yang menyokong (Hobfoll et al. 2018). Ini

menjadikan definisi ini lebih relevan dalam memahami keupayaan kepimpinan kebaktian, yang menekankan sokongan dan pemerksaan pekerja serta membantu mereka memanfaatkan sumber sedia ada untuk bertindak secara inovatif (Liden et al. 2014).

Definisi ini turut menekankan manfaat idea yang dijana dan dilaksanakan (Janssen 2000; Scott & Bruce 1994) dalam konteks persekitaran kerja yang semakin dinamik dan kompetitif. Tingkah laku kerja inovatif bukan hanya tentang mencipta idea baharu tetapi juga memastikan idea tersebut memberi nilai kepada prestasi individu, pasukan dan organisasi. Ini penting kerana organisasi masa kini memerlukan inovasi yang bukan sahaja kreatif tetapi juga mampu meningkatkan keberkesanan, kecekapan dan daya saing organisasi (Dhar 2015). Contohnya, dalam organisasi yang mengutamakan keberkesanan operasi, pekerja yang menjana idea untuk mempercepatkan proses kerja tidak hanya perlu menghasilkan idea tersebut, tetapi juga harus memastikan ia diterima oleh pengurusan dan dilaksanakan dengan berkesan (Yidong & Xinxin 2013). Oleh itu, definisi ini lebih sejajar dengan objektif kajian yang ingin memahami bagaimana kepimpinan kebaktian boleh mendorong inovasi yang praktikal dan bermanfaat.

Pemilihan definisi Scott dan Bruce (1994) turut digunakan secara meluas dalam penyelidikan berkaitan tingkah laku kerja inovatif dan terbukti mempunyai kesahan konseptual dan empirikal. Kajian oleh Janssen (2000), de Jong dan Hartog (2008), Yuan dan Woodman (2010), Dhar (2015), Kessel et al. (2012), Siregar et al. (2019) dan AlEssa dan Durugbo (2021) turut merujuk kepada proses penjanaaan, promosi dan pelaksanaan idea sebagai dimensi penting dalam inovasi di tempat kerja. Oleh itu, menggunakan definisi ini dalam kajian membolehkan kesinambungan dengan literatur sedia ada serta memudahkan perbandingan dengan kajian lepas.

Berdasarkan justifikasi di atas, kajian ini menggunakan definisi konsep tingkah laku kerja inovatif oleh Scott dan Bruce (1994) kerana ia memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai tingkah laku kerja inovatif. Definisi ini mencerminkan inisiatif individu, interaksi dengan pihak berkepentingan serta pelaksanaan idea dalam organisasi, yang selari dengan peranan kepimpinan kebaktian dalam membangunkan

inovasi di tempat kerja, terutamanya dalam konteks organisasi yang semakin kompleks dan dinamik. Bahagian ini telah menerangkan definisi tingkah laku kerja inovatif berdasarkan perspektif pengkaji-pengkaji terdahulu. Sehubungan itu, bahagian seterusnya akan memperjelaskan konsep tingkah laku kerja inovatif dan dimensi-dimensi yang membentuk tingkah laku kerja inovatif.

2.3.2 Kreativiti Dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Kreativiti dan inovasi di tempat kerja merupakan proses, hasil dan produk percubaan untuk membangun dan memperkenalkan cara baharu dalam melakukan sesuatu. Kreativiti merupakan komponen yang diperlukan dalam menghasilkan tingkah laku kerja inovatif terutamanya pada peringkat penjanaan idea-idea baharu dan berguna (Scott & Bruce 1994). Namun begitu, konsep tingkah laku kerja inovatif adalah lebih luas daripada kreativiti kerana merangkumi fasa promosi idea dan pelaksanaan idea. Oleh itu, tingkah laku kerja inovatif dijangka menjana hasil yang inovatif dan memberi manfaat kepada individu, kumpulan atau organisasi meliputi pengembangan dan pembaharuan produk, perkhidmatan, prosedur dan proses kepada evolusi kaedah pengeluaran dan sistem pengurusan baharu (Bos-Nehles et al. 2017; Crossan & Apaydin 2010).

Kreativiti merujuk kepada penjanaan idea baharu dan berguna oleh individu (Amabile 1988; Amabile & Pratt 2016). Manakala, inovasi turut melibatkan peringkat seterusnya dalam melaksanakan idea baharu ke arah prosedur, amalan atau produk yang lebih baik (Anderson et al. 2014). Inovasi sebagai cara baharu dalam melakukan sesuatu. Idea baharu merujuk kepada keunikan sesuatu penghasilan baharu berbanding dengan penghasilan sedia ada yang dimiliki oleh organisasi (Shalley et al. 2004). Inovasi merupakan sejauh mana sesuatu penghasilan baharu tersebut mempunyai nilai potensi kepada organisasi (Shalley et al. 2004).

Kreativiti merupakan peringkat penjanaan idea dalam proses inovasi (Anderson et al. 2014) dan tingkah laku kerja inovatif adalah tingkah laku individu untuk menjana, mempromosi dan melaksanakan idea-idea baharu dan berguna di tempat kerja (Scott & Bruce 1994). Penjanaan idea merangkumi mencari idea, mengembangkan dan menggabungkan semula idea, mencubanya secara mental dan mencadangkan idea yang

terhasil (Krause 2004). Proses inovasi yang dibina daripada penjanaaan idea kreatif adalah tidak lengkap sehingga pelaksanaan idea yang berjaya (Amabile 1988). Sehubungan itu, kreativiti dan inovasi secara umumnya akan menghasilkan faedah yang boleh dikenal pasti (Hughes et al. 2018). Kreativiti pekerja merupakan penghasilan idea-idea baharu dan berguna untuk produk, perkhidmatan, proses dan prosedur (Amabile 1988; Amabile et al. 1996).

Tingkah laku kerja inovatif dan kreativiti pekerja mempunyai beberapa ciri perbezaan (Scott & Bruce 1994; West & Farr 1990). Tingkah laku kerja inovatif mempunyai komponen pelaksanaan yang jelas berbanding dengan kreativiti kerana berpotensi menghasilkan hasil yang inovatif. Tingkah laku kerja inovatif juga merangkumi tingkah laku pekerja yang bertujuan untuk mencapai penghasilan produk, perkhidmatan dan proses kerja yang baharu. Kreativiti boleh dianggap sebagai sebahagian dimensi dalam tingkah laku kerja inovatif yang paling jelas pada permulaan proses inovasi apabila masalah atau jurang prestasi diiktiraf dan idea dijana sebagai tindak balas kepada keperluan inovasi (West 2002).

Di sebalik perbezaan ini, terdapat persamaan antara kreativiti dan tingkah laku kerja inovatif. Idea kreatif dibangunkan menerusi empat (4) peringkat iaitu penyediaan, pengeraman, pencerahan dan pengesahan (Horng & Hu 2009; Sadler-Smith 2015). Peringkat penyediaan dicirikan oleh pengiktirafan dan analisis awal masalah. Tiada kerja secara minda sedar berlaku pada peringkat pengeraman kerana individu berkemungkinan bekerja secara sedar melibatkan masalah lain atau hanya berehat. Walau bagaimanapun, secara tidak sedar minda individu terus bekerja terhadap masalah tersebut dan membentuk penetapan penyatuan. Peringkat pencerahan berlaku apabila idea yang berpotensi menembusi minda sedar. Ini dicirikan oleh pencerahan yang berlaku secara tiba-tiba. Peringkat pengesahan melibatkan penilaian, penelitian dan pembangunan idea individu (Sadler-Smith 2015). Basadur (2004) membezakan antara aktiviti mencari masalah dengan menjangka peluang untuk perubahan, konseptualisasi masalah, penyelesaian masalah dan pelaksanaan penyelesaian masalah.

Mumford dan Licuanan (2004) menyatakan bahawa penyelidikan kreativiti masa lalu memfokuskan terutamanya kepada kemahiran dan keadaan kreatif pada

peringkat kitaran awal iaitu kapasiti dan ciri-ciri yang membolehkan individu menjana idea baharu. Prestasi sebenar melibatkan ekspresi, pembentukan dan pelaksanaan idea yang mewakili satu lagi komponen penting kreativiti iaitu penyiasatan peringkat pelaksanaan (kitaran lewat) sebagai masalah penting yang muncul (Mumford & Licuanan 2004). Ini menjadikan pengkaji-pengkaji bidang kreativiti semakin mendapat perhatian untuk menyiasat kemahiran kitaran lewat iaitu peringkat pelaksanaan idea kreatif. Bahagian seterusnya akan membincangkan perincian berkenaan konsep tingkah laku kerja inovatif.

2.3.3 Konsep Tingkah laku Kerja Inovatif

Selari dengan perkembangan konsep kreativiti dan inovasi, beberapa konsep yang mewakili proses tingkah laku kerja inovatif dikemukakan oleh Scott dan Bruce (1994), Janssen (2000), de Jong dan Den Hartog (2010), Messmann dan Mulder (2012) dan Lukes dan Stephan (2017). Ini memfokuskan kepada peringkat kreativiti atau penjanaan idea dan bukannya tingkah laku seperti mendapatkan sokongan untuk idea atau pelaksanaan idea. Model umum digunakan untuk menggambarkan proses inovasi melibatkan model peringkat aktiviti (Silva et al. 2016; Žižlavský 2013). Model ini memfokuskan kepada aktiviti sebenar yang dijalankan untuk membangunkan produk, perkhidmatan atau proses kerja baharu dengan membahagikan inovasi kepada aktiviti dan membezakannya kepada permulaan idea dan pelaksanaan idea (Silva et al. 2016).

Peringkat permulaan idea merangkumi aktiviti seperti mengenal pasti masalah dan memikirkan cara untuk memperbaiki sesuatu perkara. Peringkat ini menghasilkan lebih banyak cadangan untuk inovasi seperti produk, perkhidmatan atau proses kerja baharu. Pelaksanaan adalah peringkat penumpuan idea yang diarahkan kepada pembangunan dan pelaksanaan inovasi untuk memperoleh manfaatnya. Garis pemisah antara kedua-dua peringkat ini merupakan titik penerimaan pertama inovasi iaitu keputusan dimuktamadkan untuk melaksanakan idea (Silva et al. 2016). Kedua-dua peringkat boleh dibahagikan kepada aktiviti yang lebih terperinci yang membawa kepada pelbagai model alternatif. Sebahagian model menerangkan proses awal tingkah laku kerja inovatif dengan lebih terperinci dengan memfokuskan kepada aktiviti seperti penjanaan, saringan dan penilaian idea (Mumford & Licuanan 2004). Manakala, sebahagian model yang lain menumpukan perhatian kepada peringkat selepas

penetapan keputusan untuk melaksanakan inovasi (Rogers et al. 2019). Terdapat juga sebahagian pengkaji yang menggunakan model tingkah laku kerja inovatif dengan memberi perhatian yang lebih terperinci untuk kedua-dua peringkat permulaan dan pelaksanaan inovasi (Silva et al. 2016).

Individu menunjukkan pelbagai tingkah laku untuk memulakan dan melaksanakan inovasi. Sehubungan itu, definisi tingkah laku kerja inovatif perlu cukup luas untuk membolehkan kemasukan semua tingkah laku tersebut. Kanter (1988) membangunkan konsep asas tingkah laku kerja inovatif dengan mencadangkan proses inovasi dalam organisasi dapat difahami dengan baik apabila membahagikan tugas individu mengikut peringkat iaitu penjanaan idea, pembinaan gabungan idea, pelaksanaan idea dan penyebaran idea. Konsep tingkah laku kerja inovatif merujuk kepada mempromosikan idea, proses, prosedur dan produk kreatif baharu dengan mempercepatkan permulaan dan pelaksanaan kerja kreatif baharu (Farr & Ford 1990).

Tingkah laku kerja inovatif adalah hasil daripada inisiatif individu (Janssen 2000) dan menjana penyelesaian kepada masalah yang dihadapi dalam organisasi (AlEsa & Durugbo 2021). Tingkah laku kerja inovatif oleh Scott dan Bruce (1994) dan Janssen (2000) ini terdiri daripada satu (1) dimensi tingkah laku yang saling berhubungan iaitu penjanaan idea, promosi idea dan pelaksanaan idea. Penjanaan idea mencirikan penciptaan idea baharu dan berguna (Amabile et al. 1996; Kanter 2009). Promosi idea merangkumi usaha dalam mengenal pasti kerjasama antara individu yang berpotensi untuk menyokong idea yang dihasilkan. Pelaksanaan idea merupakan penciptaan model inovasi yang boleh direalisasikan dalam pekerjaan individu, pasukan kerja dan keseluruhan organisasi (Kanter 2009).

Farr dan Ford (1990), Krause (2004) dan Dorenbosch et al. (2005) mengemukakan konsep tingkah laku kerja inovatif yang terdiri daripada dua (2) dimensi iaitu tingkah laku kerja berorientasikan penciptaan idea kreatif dan berorientasikan pelaksanaan idea kreatif. Ini seterusnya mencetuskan kepada pengembangan konsep multidimensi dalam tingkah laku kerja inovatif oleh pengkaji-pengkaji seterusnya. de Jong dan Den Hartog (2010) mengembangkan konsep multidimensi tingkah laku kerja inovatif melibatkan peringkat awal penilaian masalah dan keperluan dalam konteks

kerja seseorang diiktiraf yang mencetuskan peluang penerokaan idea baharu. Pekerja menghasilkan idea baharu untuk membantu organisasi menangani masalah dan menyediakan perkhidmatan yang inovatif pada dimensi kedua. Pekerja berusaha untuk menawarkan idea dan penyelesaian baharu pada dimensi ketiga kepada rakan sekerja dan pemimpin mereka. Pada dimensi terakhir, pelaksanaan idea dalam organisasi membolehkan pekerja merealisasikan penyelesaian dan idea mereka (Janssen et al. 1997; Kleysen & Street 2001). Namun begitu, de Jong dan Den Hartog (2010) didapati tidak dapat membuktikan secara jelas perbezaan antara dimensi menerusi keunikan setiap dimensi tersebut walaupun tingkah laku kerja inovatif ini terdiri daripada set dimensi tingkah laku iaitu penerokaan idea, penjanaaan idea, promosi idea dan pelaksanaan idea.

Messmann dan Mulder (2012) mengemukakan konsep multidimensi dalam tingkah laku kerja inovatif dengan mengambil kira kajian oleh Scott dan Bruce (1994) dan de Jong dan Den Hartog (2010). Messmann dan Mulder (2012) mengemukakan dimensi peluang penerokaan idea (de Jong & Den Hartog 2010), penjanaaan idea, promosi idea, pelaksanaan idea (Scott & Bruce 1994) dan refleksi idea. Dimensi refleksi idea merangkumi penilaian kemajuan pembangunan, aktiviti dan hasil inovasi berdasarkan kriteria kejayaan, meneliti kemajuan peribadi individu semasa pembangunan inovasi dan menambah baik strategi tindakan untuk masa hadapan (Lambriex-Schmitz et al. 2020; Messmann & Mulder 2012).

Lukes dan Stephan (2017) meluaskan konsep multidimensi tingkah laku kerja inovatif individu meliputi pencarian idea (Paunonen & Jackson 1996), penjanaaan idea (Scott & Bruce 1994), komunikasi idea (Howell et al. 2005), aktiviti permulaan pelaksanaan idea (Scott & Bruce 1994), penglibatan pihak lain, mengatasi halangan (Howell et al. 2005) dan hasil inovasi. Lukes dan Stephan (2017) memberi perhatian kepada kepentingan faktor kontekstual untuk menyokong tingkah laku kerja inovatif individu dalam organisasi dengan menyepadukan dan mengubahsuai model tingkah laku kerja inovatif sedia ada.

Walaupun terdapat pelbagai definisi dalam mengkonseptualisasikan dimensi-dimensinya, tingkah laku kerja inovatif secara asasnya merangkumi penjanaaan idea,

promosi idea dan pelaksanaan idea yang digabungkan dan ia diterima pakai sebagai satu pemboleh ubah oleh Scott dan Bruce (1994), Janssen (2000), de Jong dan Den Hartog (2010), Messmann dan Mulder (2012) dan Lukes dan Stephan (2017) secara jelas. Penjanaaan idea melibatkan cadangan penyelesaian masalah dan sumbang saran. Promosi idea pula merangkumi perkongsian idea dan pelaksanaan idea meliputi merealisasikan idea. Selain itu, individu boleh terlibat pada sebarang peringkat tingkah laku atau gabungan tingkah laku yang berbeza mengikut dimensi dan tiada penetapan tempoh masa tertentu pada setiap dimensi dalam tingkah laku kerja inovatif (El Alfy & Naithani 2021; Yidong & Xinxin 2013). Bahagian seterusnya akan menerangkan dengan lebih lanjut berkenaan dimensi-dimensi di dalam tingkah laku kerja inovatif.

2.3.4 Dimensi Tingkah laku Kerja Inovatif

Scott dan Bruce (1994) merupakan antara pengkaji-pengkaji terawal yang memperkenalkan konsep tingkah laku kerja inovatif sebagai satu (1) dimensi berdasarkan pembangunan penyelidikan oleh Kanter (1988). Pengenalan satu (1) dimensi tingkah laku kerja inovatif oleh Scott dan Bruce (1994) meliputi penjanaaan idea, promosi idea dan pelaksanaan idea. Scott dan Bruce (1998) telah menggunakan versi pengukuran ini dengan lebih ketat untuk meneroka penyelesaian masalah pekerja pada peringkat bawahan dan melibatkan hubungan pemimpin dengan pengikut. Oleh itu, kajian ini merujuk kepada konsep oleh Scott dan Bruce (1994) dan Janssen (2000) untuk mengoperasikan tingkah laku kerja inovatif sebagai satu (1) pemboleh ubah.

a. Penjanaaan Idea

Penjanaaan idea merupakan penerokaan idea kreatif dalam tingkah laku kerja inovatif pekerja yang dibangunkan oleh kesukaran yang jelas atau keadaan yang mencabar (Lukes & Stephan 2017). Penjanaaan idea merujuk kepada peringkat pekerja mengenali masalah dan menjana pelan penyelesaian inovatif untuk menangani masalah tersebut (Asurakkody & Shin 2018). Lazimnya, proses inovasi terdiri daripada menjana dan memilih peluang atau idea (Girotra et al. 2010). Maka, kejayaan peringkat penjanaaan idea dalam inovasi secara amnya bergantung kepada kualiti peluang terbaik yang dikenal pasti (Asurakkody & Shin 2018; Girotra et al. 2010). Masalah yang sama berkemungkinan menghasilkan penyelesaian yang unik apabila pekerja mentafsir dan

meneliti masalah melalui kerangka atau perspektif yang pelbagai (Murray et al. 2019). Namun begitu, terdapatnya kesukaran untuk membezakan peringkat mencari peluang idea (de Jong & Den Hartog 2010) dengan peringkat penjanaan idea (Asurakkody & Shin 2018; Scott & Bruce 1994).

Idea kreatif adalah syarat yang diperlukan untuk tingkah laku kerja inovatif seperti mana yang dinyatakan oleh Kanter (1988) bahawa kesedaran berkenaan keperluan (peluang) adalah elemen pertama dan manakala keupayaan untuk membina cara baharu untuk menangani keperluan adalah elemen kedua. Individu merupakan sumber kepada semua idea (Mumford 2000). Penjanaan idea merangkumi tingkah laku yang diarahkan kepada konsep penjanaan idea yang bertujuan untuk penambahbaikan. Penjanaan idea berkemungkinan melibatkan produk, perkhidmatan atau proses baharu, kemasukan pasaran baharu, penambahbaikan dalam proses kerja semasa dan penyelesaian kepada masalah yang dikenal pasti (Amabile 1988). Teras kepada penjanaan idea adalah konsep penggabungan dan penyusunan semula pengetahuan sedia ada untuk menghasilkan penyelesaian masalah baharu dan/atau meningkatkan prestasi. Kemahiran dalam penggabungan dan penyusunan semula pengetahuan merupakan salah satu peramal terbaik penjanaan idea kreatif (Mumford et al. 1997). Kanter (1988) menyatakan bahawa penjanaan idea secara umumnya terdiri daripada menyusun semula cebisan pengetahuan sedia ada, modal fizikal dan sumber lain untuk mencipta potensi baharu.

b. Promosi Idea

Apabila idea kreatif telah terbentuk, idea tersebut mesti dijual. Walaupun idea tersebut berkemungkinan mempunyai hanya sedikit kesahihan terutamanya apabila idea tersebut mengisi jurang prestasi. Namun begitu, masih terdapat ketidakpastian sama ada idea tersebut berupaya untuk menghasilkan pelaksanaan idea baharu yang berjaya. Hanya jika idea kreatif tersebut adalah marginal (muncul di luar lapangan supaya ia boleh menyelinap tanpa disedari) atau idiosinkratik (boleh diterima oleh beberapa individu tanpa memerlukan banyak sokongan tambahan), maka idea tersebut berpotensi untuk dilaksanakan (Kanter 1988). Walau bagaimanapun, umumnya idea-idea inovatif sering menghadapi rintangan dalam kebanyakan keadaan.

Inovasi biasanya disertakan dengan pendekatan atau bagaimana kaedah penggunaan idea baharu (de Jong 2007). Penerima akan terlebih dahulu meneroka bagaimana idea baharu akan mempengaruhi peranan mereka atau fungsi mereka apabila idea tersebut dikemukakan. Sekiranya pengetahuan dan kemahiran semasa mereka sudah lapuk, maka adalah lebih berkemungkinan berlakunya rintangan (de Jong 2007). Seterusnya, pekerja mempunyai kecenderungan umum untuk melihat pengetahuan secara pilihan iaitu lebih konsisten dengan pandangan sedia ada mereka. Ini menunjukkan bahawa idea inovatif berkemungkinan tidak mendapat keutamaan (de Jong 2007). Selain itu, pekerja mempunyai kecenderungan dalaman diri yang terbina untuk kembali kepada tingkah laku asal mereka iaitu kecenderungan dalaman diri yang menggagalkan perubahan (de Jong 2007).

Peringkat promosi idea dicirikan oleh pengurangan terhadap kepentingan kualiti peribadi dan penumpuan terhadap keberhasilan organisasi menjadi lebih ketara menerusi persekitaran organisasi, penggunaan motivasi luaran dan dorongan ke arah tingkah laku kerja inovatif (Chang & Liu 2008). Pekerja yang menjana idea baharu ini perlu mempromosi kepada ketua mereka bahawa terdapatnya keperluan perubahan dan potensi manfaat idea baharu ini untuk mengatasi cabaran atau penambahbaikan jabatan. Idea baharu ini berpotensi dikembangkan lagi untuk memperoleh dan meningkatkan keberkesanan organisasi (Glynn 1996). Peringkat promosi idea ini melibatkan intervensi yang memerlukan kepada penglibatan peranan kuasa pemimpin sebelum peringkat pelaksanaan idea inovatif. Peringkat peralihan ini berpotensi mencetuskan konflik kerana setiap individu akan cuba melindungi kedudukan kuasanya dan status 'quo' mereka (Glynn 1996). Ini kerana peringkat penjanaan idea baharu tidak menjamin peringkat pelaksanaan idea akan mencapai hasil yang diharapkan (Asurakkody & Shin 2018).

Sehubungan itu, terdapat keperluan untuk membina gabungan individu untuk melaksanakan inovasi. Promosi idea adalah mereka yang berusaha ke arah pelaksanaan idea inovatif. Mereka adalah individu dalam peranan tidak formal yang mendorong idea kreatif melangkaui sekatan cabaran dalam organisasi mereka (Shane 1994). Individu inovatif mengambil tanggungjawab utama untuk memperkenalkan inovasi yang mana kebiasaannya mereka tidak dilantik secara rasmi, sebaliknya merasakan komitmen

peribadi yang kuat terhadap idea tertentu dan mampu menjual idea tersebut kepada individu lain (de Jong 2007). Promosi idea ini termasuklah tingkah laku yang berkaitan dengan mencari sokongan dan membina gabungan seperti memujuk, mempengaruhi, menolak dan berunding dengan lain-lain individu yang berkepentingan ke arah pelaksanaan idea inovatif (de Jong 2007).

c. **Pelaksanaan Idea**

Pelaksanaan idea dalam tingkah laku kerja inovatif merangkumi pengenalan prosedur baharu dan penggunaannya oleh individu atau kumpulan kerja (Krause 2004). Pelaksanaan idea berhubung kait dengan tingkah laku rakan sekerja yang bertujuan untuk bersama-sama membangunkan, menguji dan mengkomersialkan idea baharu (de Jong & Den Hartog 2010). Peringkat ini menjadikan tingkah laku kerja inovatif sebagai suatu kebiasaan dalam proses kerja (Howell et al. 2005) merangkumi pengenalan produk, perkhidmatan, proses atau amalan kerja baharu oleh jabatan atau kumpulan kerja (Krause 2004). Keupayaan untuk mengatasi halangan merupakan cabaran utama pada peringkat pelaksanaan idea ini dalam mencapai keberhasilan inovasi (Howell et al. 2005) melibatkan pelaksanaan idea baharu yang mengubah produk, perkhidmatan, proses atau amalan sedia ada di jabatan (Lukes & Stephan 2017). Sehubungan itu, halangan harus diatasi dengan penyesuaian terhadap idea atau strategi pelaksanaan sehingga produk, perkhidmatan, proses atau amalan sedia ada dapat dipertingkatkan untuk manfaat organisasi menerusi pendekatan tingkah laku kerja inovatif (Asurakkody & Shin 2018).

Pelaksanaan idea baharu memerlukan kepada usaha yang besar oleh individu untuk mengubah idea kepada cadangan yang praktikal untuk dilaksanakan. Pelaksanaan idea bermaksud melakukan apa yang diperlukan untuk mengubah cadangan idea menjadi realiti termasuklah tingkah laku membangunkan produk atau proses kerja baharu menerusi pengujian dan pengubahsuaian (Kanter 1988; West & Farr 1990). Tingkah laku pelaksanaan idea ini memerlukan kepada tingkah laku proaktif iaitu dicetuskan oleh diri sendiri (melakukan sesuatu tanpa arahan atau tanpa keperluan peranan yang jelas) dan secara berterusan (mengatasi halangan untuk membawa perubahan) untuk menjadi elemen dalam tingkah laku kerja inovatif (Parker et al. 2006).

Bahagian ini telah menerangkan berkenaan dimensi tingkah laku kerja inovatif. Sehubungan itu, bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan anteseden tingkah laku kerja inovatif.

2.3.5 Anteseden Tingkah laku Kerja Inovatif

Bahagian 2.3.4 telah membincangkan berkenaan tingkah laku kerja inovatif berdasarkan dimensi penjanaaan idea, promosi idea dan pelaksanaan idea. Sehubungan itu, bahagian seterusnya ini akan menghuraikan potensi anteseden tingkah laku kerja inovatif. Sektor perkhidmatan awam dicirikan oleh pelbagai prosedur dan peraturan tersendiri yang menyediakan tahap kawalan yang tinggi dan tahap fleksibiliti yang rendah (Boyne 2002; Klein et al. 2009). Permintaan inovatif tipikal ke atas penjawat awam berkaitan dengan penggunaan sumber untuk mencipta hasil yang inovatif (Klein et al. 2009). Sehubungan itu, anteseden dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif dalam sektor perkhidmatan awam boleh dikategorikan kepada tiga faktor utama iaitu faktor peribadi, faktor organisasi dan faktor luaran (Srirahayu et al. 2023).

Faktor peribadi merangkumi elemen dalaman individu seperti sikap, naluri, kemahiran, motif, personaliti dan kognitif yang membentuk identiti seseorang (Srirahayu et al. 2023). Faktor ini boleh mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif dalam sektor perkhidmatan awam melalui kecekapan peribadi, ciri-ciri peribadi, sifat psikologi, kesejahteraan, motivasi, komitmen dan pekerjaan (Srirahayu et al. 2023). Faktor peribadi yang menjadi anteseden tingkah laku kerja inovatif ialah kompetensi peribadi seperti pengorganisasian dan peneraju kompetensi strategik (Aris et al. 2019), pengetahuan inovasi (Phil-Thingvad & Klausen 2020) dan modal intelek (Mura et al. 2012). Ciri-ciri personaliti termasuk perasaan kebimbangan dan penguasaan masalah, kreativiti pengajaran (Dorenbosch et al. 2005), efikasi sendiri kreatif (Jan et al. 2021; Oppi et al. 2019), ketahanan terhadap perubahan (Battistelli et al. 2014), keterlibatan kerja (Aboramadan et al. 2022; Al-Azab & Al-Romeedy 2024; Amin et al. 2024; Chongvisal 2020; Rasheed et al. 2016), suasana perasaan (Madrid et al. 2014), perkembangan diri (Afsar et al. 2020), identiti peranan, motivasi intrinsik (Masood & Afsar 2017; Su et al. 2020), komitmen afektif (Bak 2020; Khaola & Coldwell 2019), kedudukan jawatan (Bibi & Afsar 2020), jantina (Yunus et al. 2014), personaliti proaktif (Suseno et al. 2020) dan juga pemeraksanaan psikologi peribadi (Yasir & Majid 2019).

Faktor organisasi datang daripada persekitaran organisasi termasuklah tuntutan tugas, tuntutan peranan, permintaan interpersonal dan struktur organisasi. Faktor organisasi yang boleh mempengaruhi tingkah laku kerja yang inovatif dalam organisasi awam, iaitu: kepimpinan, tingkah laku organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, pengurusan, kepimpinan (Baafi et al. 2021; Khaola & Coldwell 2019; Phung et al. 2019; Yousaf et al. 2019), budaya organisasi, iklim organisasi (Jin et al. 2022; Song et al. 2023) dan pelbagai perubahan organisasi (Wynen et al. 2020).

Faktor luaran yang berasal dari luar organisasi turut mempengaruhi tingkah laku kerja yang inovatif iaitu keluarga dan sokongan sosial. Sokongan sosial berperanan untuk mengimbangi keadaan kerja yang tidak teratur seperti beban kerja tambahan dan waktu kerja yang tidak menentu yang menimbulkan masalah dalam menguruskan keperluan keluarga mereka (Suseno et al. 2020). Keluarga merupakan faktor luaran yang mempengaruhi hubungan dengan tingkah laku kerja inovatif (Yasir & Majid 2019). Secara keseluruhannya, tingkah laku kerja inovatif dalam sektor perkhidmatan awam dipengaruhi oleh kombinasi faktor dalaman (peribadi), persekitaran kerja (organisasi) dan elemen luar organisasi (faktor luaran). Faktor-faktor ini boleh bertindak sebagai anteseden dalam menentukan sejauh mana inovasi dapat diterapkan dalam sektor awam. Oleh itu, pemahaman mendalam terhadap ketiga-tiga faktor ini adalah penting bagi merangka strategi yang lebih berkesan dalam menggalakkan tingkah laku inovatif dalam kalangan pekerja sektor perkhidmatan awam.

2.3.6 Hasil Tingkah laku Kerja Inovatif

Tingkah laku kerja inovatif menjangkakan hasil yang inovatif dan bermanfaat untuk individu, kumpulan atau organisasi (Bos-Nehles et al. 2017; Srirahayu et al. 2023). Hasil tingkah laku kerja inovatif berdasarkan pelaksanaan sesuatu inovasi yang disengajakan atau tidak disengajakan (de Vries et al. 2016; Kuipers et al. 2014). Namun begitu, hasil tingkah laku kerja inovatif menunjukkan terdapatnya kedua-dua kemungkinan iaitu manfaat positif (Li & Hsu 2016) dan negatif (Shih & Susanto 2011) pada peringkat individu dan organisasi (de Vries et al. 2016; Kuipers et al. 2014; Shih & Susanto 2011). Hasil inovatif ini merangkumi pengembangan dan pembaharuan produk, perkhidmatan, prosedur dan proses kepada evolusi kaedah pengeluaran dan sistem pengurusan baharu (Bos-Nehles et al. 2017; Crossan & Apaydin 2010).

Tingkah laku kerja inovatif merupakan salah satu elemen penting yang berpotensi mendorong individu untuk mencapai matlamat organisasi (Srirahayu et al. 2023). Tingkah laku kerja inovatif berperanan menambah baik proses perkhidmatan untuk perhotelan (Enz 2003), menyediakan produk baharu untuk restoran (Su 2011), mempengaruhi pembuatan keputusan pembelian oleh pelanggan (Victorino et al. 2005), meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan dan kepuasan pelanggan (Tajeddini & Trueman 2012). Tingkah laku kerja inovatif juga berpotensi meningkatkan prestasi dan kecekapan teras organisasi dengan mengubah idea kreatif kepada pelaksanaan penyelesaian masalah (Campo et al. 2014). Tingkah laku kerja inovatif meminimumkan pertindihan persaingan dan membantu organisasi mengekalkan kelebihan daya saing (Ottensbacher 2007). Selain itu, tingkah laku kerja inovatif juga didapati berpotensi mendorong pertumbuhan pekerja, meningkatkan prestasi penyampaian perkhidmatan pekerjaan dan menghasilkan kepuasan dalam pekerjaan (Robinson & Beesley 2010).

Konflik dengan rakan sekerja (Janssen 2003; Shih & Susanto 2011) dan niat pusingan ganti (Shih & Susanto 2011) merupakan antara kemungkinan kesan negatif yang didorong oleh tingkah laku kerja inovatif. Ng dan Wang (2019) mendapati bahawa tingkah laku kerja inovatif pekerja mempunyai potensi kos yang boleh menyebabkan kesukaran pengasingan psikologi dan berkemungkinan menyebabkan tekanan di kalangan rakan sekerja. Breidenthal et al. (2020) juga mendapati bahawa penjana idea baharu berpotensi menyebabkan perasaan iri hati di antara rakan sekerja. Rakan sekerja juga berkemungkinan tidak dapat menerima perubahan yang dibawa oleh tingkah laku kerja inovatif kerana merasakan perubahan tersebut berpotensi meningkatkan penambahan komitmen dan tanggungjawab baharu dalam pekerjaan (Janssen 2003). Berdasarkan perspektif ini, tingkah laku kerja inovatif pekerja berkemungkinan membawa kepada pengasingan oleh rakan sekerja (Breidenthal et al. 2020; Janssen 2003).

Tingkah laku kerja inovatif merupakan faktor kritikal dalam memastikan daya saing dan kelestarian organisasi (Janssen 2000; Scott & Bruce 1994; Yuan & Woodman 2010). Terdapat beberapa jurang yang masih belum diterokai secara menyeluruh. Jurang ini membuka ruang bagi kajian ini untuk menyumbang kepada perkembangan

literatur sedia ada dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap mekanisme yang mendorong pekerja untuk berinovasi dalam organisasi.

Terdapatnya percanggahan dalam konseptualisasi tingkah laku ini sebagai unidimensi atau multidimensi. Kajian oleh Scott dan Bruce (1994) serta Janssen (2000) menganggap tingkah laku kerja inovatif sebagai satu tingkah laku yang bersepadu merangkumi tiga (3) fasa utama, iaitu penjanaaan idea, promosi idea dan pelaksanaan idea. Walau bagaimanapun, kajian seterusnya oleh de Jong dan Hartog (2008) serta Messmann dan Mulder (2012) mengembangkan konsep ini dengan menambah beberapa dimensi lain seperti penerokaan idea dan refleksi idea. Pendekatan multidimensi ini memberikan pemahaman yang lebih terperinci mengenai proses inovasi dalam organisasi, tetapi pada masa yang sama menimbulkan isu ketekalan dalaman dan kesukaran dalam pembezaan dimensi secara empirikal. de Jong dan Hartog (2008) mendapati bahawa dimensi yang mereka cadangkan tidak dapat dipisahkan dengan jelas kerana pekerja sering terlibat dalam lebih daripada satu tingkah laku inovatif secara serentak. Ini menjadikan sempadan antara dimensi kurang jelas, sekali gus menyukarkan pengukuran yang tepat.

Tambahan pula, terdapat dimensi dalam tingkah laku kerja inovatif tidak mempunyai kestabilan dalaman yang tinggi kerana pekerja bertindak secara fleksibel tanpa mengikuti urutan tetap antara dimensi (Janssen et al. 1997). Oleh itu, kajian ini memilih untuk menggunakan pendekatan unidimensi seperti yang dicadangkan oleh Scott dan Bruce (1994) dan Janssen (2000), yang lebih praktikal dan stabil dalam konteks pengukuran, di samping mencerminkan realiti organisasi di mana tingkah laku kerja inovatif pekerja berlaku secara dinamik mengikut keperluan dan konteks pekerjaan mereka.

Kajian oleh de Jong dan Hartog (2008) mengemukakan bahawa sumber luaran memainkan peranan penting dalam mencetuskan peluang untuk penjanaaan idea baharu, namun elemen spesifik dalam interaksi sosial yang mendorong inovasi masih belum difahami sepenuhnya. Kepimpinan kebaktian sebagai sumber luaran yang berpotensi memperkaya sumber individu dan seterusnya meningkatkan kecenderungan pekerja untuk terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif (Eva et al. 2019). Teori COR yang

dikembangkan oleh (Hobfoll 2001) menyatakan bahawa individu berusaha untuk memperoleh, mengekalkan dan memulihkan sumber mereka dalam menghadapi cabaran. Oleh itu, kajian ini mengandaikan bahawa kepimpinan kebaktian bertindak sebagai pemudah cara dalam kitaran keuntungan sumber, di mana pemimpin kebaktian yang menyokong pekerja secara emosi dan moral berpotensi membawa kepada peningkatan dalam tingkah laku kerja inovatif.

Bahagian ini telah menerangkan definisi tingkah laku kerja inovatif, perbandingan antara kreativiti dan tingkah laku kerja inovatif, konsep, dimensi, anteseden dan hasil tingkah laku kerja inovatif. Oleh itu, bahagian seterusnya akan membincangkan berkenaan kepimpinan yang menjadi salah satu daripada anteseden penting kepada keberhasilan tingkah laku kerja inovatif.

2.4 KEPIMPINAN

2.4.1 Definisi Kepimpinan

Kajian-kajian bidang kepimpinan telah memberi pentakrifan kepimpinan berdasarkan perspektif individu dan fenomena yang berdasarkan minat mereka (de Jong 2007). Perbezaan definisi kepimpinan ini adalah melibatkan fokus terhadap keupayaan pemimpin, ciri personaliti, hubungan pengaruh, orientasi individu berbanding kumpulan dan daya tarikan terhadap kepentingan diri berbanding kolektif. Selain itu, ciri-ciri deskriptif, normatif dan penekanan relatif terhadap gaya tingkah laku turut mempengaruhi perbezaan dalam memberikan definisi kepimpinan (de Jong 2007).

Rauch dan Behling (1984) mendefinisikan kepimpinan sebagai proses mempengaruhi aktiviti kumpulan secara teratur ke arah mencapai matlamat. Kebanyakan definisi kepimpinan mencerminkan beberapa elemen asas meliputi kumpulan, pengaruh dan matlamat. Sehubungan itu, de Jong (2007) menganggap kepimpinan sebagai proses mempengaruhi individu lain untuk membimbing, menstruktur dan memudahkan aktiviti serta perhubungan dalam kumpulan atau organisasi ke arah sesuatu hasil yang diinginkan.

Northouse (2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses seseorang mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepimpinan merangkumi empat (4) elemen iaitu proses yang berlaku antara pemimpin dengan pengikut, pengaruh antara pemimpin dengan pengikut, kumpulan antara pemimpin dengan pengikut dan tujuan bersama antara pemimpin dengan pengikut. Individu yang terlibat dalam kepimpinan dikenali sebagai pemimpin dan mereka yang diarahkan kepada kepimpinan adalah pengikut. Kedua-dua komponen pemimpin dan pengikut saling terlibat secara bersama dalam proses kepemimpinan (Cortellazzo et al. 2019; Salas-Vallina 2020). Pemimpin dan pengikut perlu saling memahami serta secara kolektif dalam hubungan antara satu sama lain (Hollander 1992; Northouse 2019).

Pemimpin memerlukan pengikut dan pengikut juga memerlukan pemimpin. Pemimpin mempunyai tanggungjawab etika untuk memenuhi keperluan dan kebimbangan pengikut (Salas-Vallina 2020). Pengikut mempamerkan kepercayaan, kebergantungan dan semangat kepada pemimpin. Pengikut akan mengikuti idea pemimpin dan rakan sekerja mereka pada keadaan tertentu di tempat kerja (Salas-Vallina 2020). Sehubungan itu, bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan konsep kepimpinan.

2.4.2 Konsep Kepimpinan

Pendekatan mengkaji sifat peribadi pemimpin dengan idea tersirat bahawa pemimpin dilahirkan dan bukannya dihasilkan. Pemimpin dianggap mempunyai ciri-ciri stabil yang menjadikannya berkesan (Northouse 2019). Tumpuan adalah untuk mengenal pasti dan mengukur ciri-ciri untuk membezakan pemimpin daripada bukan pemimpin atau pemimpin berkesan daripada pemimpin tidak berkesan. Pendekatan sifat kepimpinan secara berteori menyatakan bahawa pemimpin mempunyai sifat unik yang dilahirkan dan sifat ini dapat dikenal pasti untuk membezakan antara pemimpin dengan pengikut (Northouse 2019).

Teori sifat kepimpinan iaitu Teori Lelaki Hebat (*Great Man Theory*) (GMT) adalah salah satu usaha awal secara sistematik untuk mengkaji konsep kepemimpinan pada awal abad ke-20 (Asrar-ul-Haq & Anwar 2018; Northouse 2019). Teori GMT menyatakan jarang terdapat individu yang mempunyai kemampuan untuk

merevolusikan sejarah atau membawa perubahan yang nyata dalam masyarakat. Sifat-sifat yang terdapat dalam diri pemimpin menjadikannya berbeza dengan individu yang lain. Teori sifat menganggap kualiti kepemimpinan individu diwarisi dan merupakan sebahagian daripada keperibadian mereka (Allen 1998; Asrar-ul-Haq & Anwar 2018; Benmira & Agboola 2021). Teori GMT menyatakan sifat pemimpin yang berjaya boleh diwarisi atau diperolehi melalui latihan dan amalan. Ini bertujuan mengenal pasti kombinasi ciri-ciri tepat untuk menjadi pemimpin yang berkesan dan memfokuskan kepada ciri-ciri mental, sosial dan fizikal pemimpin (Benmira & Agboola 2021; Northouse 2019).

Teori tingkah laku pemimpin berkembang daripada teori sifat pemimpin dan menegaskan bahawa pemimpin sebahagian besarnya dihasilkan dan bukannya dilahirkan dengan tingkah laku tertentu boleh dipelajari untuk memastikan kepemimpinan yang berkesan (Benmira & Agboola 2021; Denison et al. 1995). Pendekatan tingkah laku pemimpin muncul kerana pendekatan sifat pemimpin gagal memberikan gambaran yang konsisten berkenaan ciri-ciri pemimpin yang sesuai. Gaya kepemimpinan dapat dicirikan oleh dua (2) dimensi tingkah laku pemimpin iaitu pertimbangan dan struktur permulaan (de Jong 2007; Fleishman & Harris 1962). Tiga (3) jenis tingkah laku pemimpin yang membezakan antara pemimpin berkesan dan tidak berkesan iaitu tingkah laku berorientasikan tugas (struktur memulakan), tingkah laku berorientasikan hubungan (pertimbangan) dan kepemimpinan penyertaan (Likert & Bowers 1969). Tingkah laku tertentu pemimpin dapat dipelajari untuk memastikan kepemimpinan yang berkesan (Benmira & Agboola 2021; Denison et al. 1995; Johns 1989). Namun begitu, pendekatan tingkah laku pemimpin hanya memberikan fokus kepada aspek tingkah laku sahaja dan mengabaikan sifat, ciri-ciri, keadaan dan persekitaran pemimpin (Benmira & Agboola 2021).

Seterusnya, konsep kepemimpinan situasi dikemukakan merujuk kepada keberkesanan gaya kepemimpinan mengikut situasi tertentu dan bukannya pada sifat atau tingkah laku pemimpin. Ini menunjukkan bahawa pemimpin mesti berupaya menilai konteks di mana mereka berfungsi dan kemudiannya menilai gaya kepemimpinan yang terbaik bersesuaian pada keadaan (Benmira & Agboola 2021). Pemimpin yang berkesan mesti boleh menilai persekitaran dan peka terhadap kehendak pengikut. Pemimpin luar

jangka mempunyai fleksibiliti untuk mengubah tingkah lakunya sendiri untuk memenuhi keperluan pengikut yang pelbagai (Kerr et al. 1974). Teori Kepimpinan Luar Jangka (*Contingency Leadership Theory*) (CLT) memberi tumpuan kepada keupayaan pemimpin untuk menjadi peka dan boleh menyesuaikan diri dengan persekitaran yang seterusnya mempengaruhi keberkesannya sebagai pemimpin (Fiedler 1978; Kerr et al. 1974). Oleh kerana gaya kepimpinan adalah tetap, maka pemimpin harus dipadankan dengan situasi yang paling bersesuaian dengan gaya kepimpinan mereka. Ini kerana keberkesanan sebagai pemimpin ditentukan oleh gaya kepimpinan terbaik mereka yang disepadankan dengan konteks dan situasi tertentu (Benmira & Agboola 2021; Fiedler 1986; Northouse 2019).

Teori Pengaruh-Kuasa (*Power-Influence Theory*) (PIT) dikaitkan dengan gaya kepimpinan melibatkan pertukaran kuasa dan pengaruh di kalangan pemimpin dengan pengikut. Kuasa dibezakan dengan pengaruh melalui kapasiti pengiktirafan untuk mempengaruhi individu sasaran (Yukl 2013). Pengaruh sering dianggap lebih halus daripada kuasa kerana ia hanyalah kesan daripada satu (1) pihak kepada pihak yang lain sebagai sasaran. Kuasa kepimpinan adalah berdasarkan persepsi hak dan kewajipan yang berhubung kait dengan jawatan dalam organisasi atau sistem sosial. Kuasa kepimpinan sering dirujuk sebagai kuasa yang sah kerana legitimasinya terletak pada usaha ke arah kepentingan terbaik organisasi (Yukl 2013). Kuasa adalah komoditi penting yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan tingkah laku organisasi (Yukl & Gardner 2020).

Bryman (1993) merujuk paradigma penetapan hala tuju, mengetahui matlamat pemimpin, membantu pemimpin menyepadukan dan menyelaraskan usaha pengikut mereka sebagai pendekatan gaya kepimpinan baharu menerusi bagaimana pemimpin dapat mencapai tahap prestasi pengikut yang luar biasa. Kejayaan dalam organisasi mendorong kepada koordinasi amalan kepimpinan yang dilaksanakan pada keseluruhan organisasi dan bukannya tindakan individu pada peringkat atasan organisasi sahaja (Benmira & Agboola 2021). Tumpuan diberikan terhadap interaksi kompleks antara pemimpin, pengikut, situasi dan sistem secara keseluruhan dengan perhatian khusus melibatkan pembangunan keupayaan pemimpin dan pengikut yang terpendam (Benmira & Agboola 2021; Northouse 2019; Salas-Vallina et al. 2018). Peralihan

konsep kepemimpinan yang berterusan menyebabkan perkembangan amalan kepemimpinan bersama, kolektif dan kolaboratif (Benmira & Agboola 2021; Kukenberger & D'Innocenzo 2020).

Ini seterusnya mendorong peralihan pendekatan pemimpin daripada pengaruh kuasa kepada ciri-ciri saling kebergantungan antara kualiti kepemimpinan dan sifat pengikut berdasarkan Teori Kepimpinan Bersepadu (*Integrative Leadership Theory*) (ILT). Keberkesanan pemimpin bergantung kepada bagaimana pengikut melihat diri mereka dan melaksanakan objektif kumpulan (Yukl 2013; Yukl & Gardner 2020). Ciri-ciri pemimpin bersepadu merangkumi perspektif yang lebih sistematik dengan memberi tumpuan kepada gaya kepemimpinan sebagai proses kolektif sosial yang dihasilkan daripada interaksi dengan pelbagai faktor menerusi pendekatan yang lebih baharu dan relevan terhadap pemimpin, pengikut dan situasi (Yukl 2013). Keupayaan pekerja untuk berinovasi dikaitkan secara langsung dengan gaya kepemimpinan organisasi (Fang et al. 2019; Yuan-Duen & Huan-Ming 2006).

Pendekatan yang dinyatakan di atas menyediakan asas untuk mengklasifikasikan penyelidikan kepemimpinan yang telah dibangunkan dalam dekad yang lalu. Teori kepemimpinan baharu tidak bermakna bahawa pendekatan sebelumnya adalah tidak bersesuaian dan sebaliknya melibatkan peralihan penekanan berlaku (Bryman 1993). Sehubungan itu, kajian ini adalah dipandu oleh Teori Kepimpinan Kebaktian (*Servant Leadership Theory*) (SLT) (Greenleaf 1977) dalam mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkah laku kerja inovatif individu. Bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkah laku kerja inovatif.

2.4.3 Gaya Kepimpinan Dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Hubungan antara ciri-ciri kepemimpinan dengan tingkah laku kerja inovatif individu dapat dikategorikan kepada model kepemimpinan julat penuh (Avolio & Bass 1991), kepemimpinan moral (Hoch et al. 2018), kepemimpinan motivasi (Kirkman et al. 2009) dan kepemimpinan hubungan (Bandura 2001).

a. Model Kepimpinan Julat Penuh

Model kepimpinan julat penuh (Avolio & Bass 1991) terdiri daripada kepimpinan transformasi, transaksional dan laissez-faire. Gaya kepimpinan transformasi merupakan salah satu penentu tingkah laku kerja inovatif berdasarkan ciri-ciri pemimpin yang memotivasikan pekerja untuk mengembangkan kemahiran mereka. Bass dan Avolio (1990) mencirikan kepimpinan transformasi kepada empat (4) dimensi iaitu motivasi inspirasi, pengaruh ideal, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu. Kepimpinan transformasi adalah berkenaan nilai moral pengikut menerusi peningkatan kesedaran etika dan menggalakkan mereka untuk memaksimumkan tenaga serta sumber pekerjaan dalam perubahan institusi (Burns 1978). Selain itu, pemimpin transformasi juga dicirikan menerusi karisma dan mempunyai visi strategik yang memberi inspirasi kepada individu lain untuk menjadi kreatif dan inovatif (Knezović & Drkić 2020; Pieterse et al. 2010). Pemimpin transformasi berperanan penting dalam pertumbuhan dan perkembangan pekerja untuk bertindak balas kepada keperluan individu, memperkasakan dan menyelaraskan matlamat pekerja mereka dengan visi organisasi yang lebih luas (Knezović & Drkić 2020).

Pemimpin transaksi mencapai pengaruh terhadap pengikut dengan menjelaskan matlamat, penggunaan ganjaran dan insentif serta campur tangan hanya apabila perlu (Bass 1985). Walaupun ganjaran daripada pencapaian matlamat boleh memupuk motivasi ekstrinsik, kepimpinan transaksi tidak mungkin menyamai motivasi intrinsik seperti mana kepimpinan transformasi yang secara aktif menggalakkan percubaan idea baharu. Kepimpinan transaksi boleh dianggap sebagai mengawal dan menurunkan motivasi dengan itu memperlahankan lagi inovasi (Deci & Ryan 1987; Lee et al. 2019). Pemimpin transaksi menggunakan pendekatan pertukaran untuk menyelaraskan kepentingan pekerja dengan keperluan organisasi (Burns 1978). Kepimpinan transaksi mempunyai hubungan positif dengan tingkah laku kerja inovatif yang dicirikan menerusi dimensi ganjaran lisan, ganjaran kebendaan dan persetujuan bersama (Jensen et al. 2019). Semua ini adalah berdasarkan tindakan dan usaha pekerja untuk mempengaruhi kepentingan diri mereka melalui pendekatan kaedah pekerjaan yang berbeza (Hansen & Pihl-Thingvad 2019).

Kepimpinan '*lassiez-faire*' adalah berbeza di mana pemimpin menangguk tindakan dan tidak menunjukkan kesungguhan dalam melaksanakan tanggungjawab mereka. Pemimpin '*lassiez-faire*' juga didapati mengekalkan kuasa mereka tanpa rundingan (Avolio & Bass 2001). Gaya kepimpinan '*lassiez-faire*' tidak dapat digunakan sebagai pemangkin perubahan yang aktif tetapi hanya berdasarkan jawatan. Pemimpin '*lassiez-faire*' beranggapan bahawa pekerja mereka akan mengurus dan mengatur diri mereka sendiri. Sehubungan itu, kepimpinan '*lassiez-faire*' hanya diandaikan relevan dalam menghasilkan tingkah laku kerja inovatif apabila mempunyai pasukan kerja yang bermotivasi, berkemahiran tinggi dan mempunyai rekod prestasi lampau yang cemerlang (Khan et al. 2020).

b. Kepimpinan Moral

Gaya kepimpinan autentik, kebaktian, merendah diri dan beretika mewakili gaya kepimpinan positif yang berasaskan moral (Hoch et al. 2018) sering dikumpulkan secara bersama (Lemoine et al. 2019). Pemimpin autentik dicirikan oleh kesedaran diri yang tinggi, pemprosesan maklumat yang seimbang, ketelusan hubungan dan perspektif moral yang dihayati serta bertindak mengikut pemikiran dan perasaan dalaman mereka (Avolio & Gardner 2005; Gardner et al. 2011). Pemimpin autentik mampu merangsang inovasi dengan menggalakkan pengikutnya menjadi lebih berani (Avolio et al. 2004). Ketelusan hubungan yang tinggi membolehkan pemimpin autentik menunjukkan sokongan secara terbuka serta menyatakan bahawa mereka menghargai kapasiti pengikut dan berkehendakkan pengikut menunjukkan prestasi yang baik (Zhou et al. 2014).

Oleh itu, pemimpin autentik membina modal peribadi dalam diri pekerja mereka. Ini menjadikan pekerja mereka lebih bersedia untuk menggunakan idea mereka dan mencari kaedah yang berbeza dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Selain itu, pemimpin autentik mempunyai kecenderungan yang kuat untuk menggalakkan kepelbagaian idea dan perspektif di kalangan pengikut mereka kerana mereka lebih bertolak ansur dengan ketidakpastian dan terbuka kepada pengalaman pekerja (Avolio et al. 2004). Ini menjadikan pengikut akan berasa lebih bebas untuk mencabar kebiasaan sedia ada di tempat kerja dan melihat pemimpin autentik sebagai sumber input serta maklum balas sokongan yang boleh dipercayai (Walumbwa et al. 2008). Selain itu,

pemimpin autentik juga cenderung untuk lebih yakin pada diri sendiri dan tidak takut mengambil risiko untuk mencuba sendiri (Laguna et al. 2019; Mumford et al. 2002). Kesedaran sendiri kepimpinan autentik membolehkan pemimpin mempamerkan keterbukaan dalam tingkah laku mereka dan memimpin melalui teladan (Walumbwa et al. 2008). Tingkah laku pemimpin autentik yang dicontohi oleh pengikut berpotensi membangunkan diri mereka untuk terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif (Lee et al. 2019; Seibert et al. 2001).

Kepimpinan kebaktian melengkapkan pekerja dengan visi menyeluruh organisasi (Sendjaya et al. 2008) yang membolehkan pekerja bekerja ke arah idea-idea inovatif (Khan et al. 2020). Pemimpin kebaktian juga secara aktif mencari input pekerja iaitu komponen yang digambarkan memberi kesan positif terhadap penjaan idea-idea inovatif (de Jong & Hartog 2007). Ini seterusnya menambahkan lagi kesesuaian kepimpinan kebaktian untuk mempromosikan tingkah laku kerja inovatif di kalangan pekerja (Khan et al. 2020). Autonomi dianggap sebagai prasyarat penting kepada tingkah laku kerja inovatif (Cai et al. 2018; de Jong & Hartog 2007). Ketiadaan pendekatan pengurusan secara mikro oleh pemimpin kebaktian memberi kesan positif kepada tingkah laku kerja inovatif pekerja. Ini membenarkan pekerja secara aktif mencari pendekatan tersendiri dalam menyelesaikan cabaran pekerjaan berdasarkan kepercayaan yang diterima daripada pemimpin kebaktian dan bukannya arahan serta kawalan untuk menguruskan pekerjaan (de Jong & Hartog 2007).

Tingkah laku kerja inovatif yang terdedah kepada risiko kegagalan diatasi menerusi sokongan oleh pemimpin kebaktian (Khan et al. 2020). Pemimpin kebaktian sentiasa memberi sokongan kepada pekerja dan ini memberikan mereka keyakinan untuk memulakan inovasi sepenuhnya tanpa terlalu memikirkan risiko kegagalan. Pemimpin kebaktian berupaya meyakinkan pekerja untuk melihat pertumbuhan dan faedah organisasi sebagai milik mereka dan bekerja untuk pencapaian diri mereka (Khan et al. 2020). Kajian-kajian oleh Khan et al. (2020), Zhu dan Zhang (2019), Cai et al. (2018) dan Krog dan Govender (2015) telah mencadangkan gaya kepimpinan kebaktian dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif pengikut. Pemimpin kebaktian berupaya mendorong pengikut mereka untuk melibatkan diri dalam aktiviti inovasi berdasarkan ciri-ciri kepimpinan yang berteraskan pengikut, memperkasakan

dan penumpuan kepada pertumbuhan serta perkembangan potensi diri pengikut (Iqbal et al. 2020; Liden et al. 2014).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan merendah diri seperti menyatakan keinginan untuk menilai diri sendiri tanpa keterlaluhan menggambarkan bahawa pemimpin itu mempunyai penilaian sendiri yang tepat, tidak membela diri dan objektif (Exline & Geyer 2004; Nielsen et al. 2010). Gaya kepemimpinan merendah diri juga menghargai nilai dan sumbangan individu lain (Morris et al. 2005) dan mengiktiraf kekuatan individu lain tanpa rasa terancam (Exline & Geyer 2004). Selain itu, pemimpin yang merendah diri terbuka kepada idea-idea baharu, pandangan dan maklum balas sambil menegaskan minat yang tinggi untuk belajar daripada individu lain (Tangney 2000). Gaya kepemimpinan merendah diri sentiasa memberi peluang penyertaan individu lain dalam pembuatan keputusan dengan mewujudkan perasaan keyakinan diri terhadap prestasi tinggi dan menggalakkan interaksi bebas dengan pengikut mereka (Gonçalves & Brandão 2017; Lin et al. 2019; Rego et al. 2017). Ini mendorong pengikut untuk berkembang maju, mempromosi dan melaksanakan idea baharu (Ali et al. 2020).

Pemimpin merendah diri juga menganggap kesilapan dan kegagalan pengikut mereka sebagai peluang untuk belajar dan berjaya (Oyemomi et al. 2016). Oleh itu, ahli pasukan lebih cenderung untuk mempamerkan tingkah laku mengambil risiko yang mempunyai matlamat (Mayer et al. 1995) apabila pemimpin menyokong tindakan tersebut sama ada dengan memberi ganjaran yang sesuai atau menafikan hukuman sekiranya berlaku kegagalan dalam mencapai hasil yang disasarkan (Dirks & Ferrin 2001).

Oleh itu, pengikut berasa selamat untuk berkongsi idea mereka dengan pemimpin secara bebas dan mengharapkan pemimpin mereka untuk mendengar serta bertindak balas secara membina (Ali et al. 2020; McAllister 1995). Kepimpinan merendah diri menggalakkan pengikut untuk mengemukakan idea baharu (Zhou & Wu 2018) dan mewujudkan persekitaran pekerjaan yang menyokong tingkah laku kerja inovatif pekerja untuk menjana penyelesaian terbaik yang berpotensi dilaksanakan (Ali et al. 2020; Zhang & Bartol 2010). Pengikut menerima ketidakpastian sebagai proses

pembelajaran, keterbukaan terhadap maklum balas dan membenarkan pengikut mencuba perkara baharu serta belajar daripada kesilapan (Mallén et al. 2019).

Tingkah laku beretika dan merendah diri seperti mengakui batasan dan kesilapan peribadi mereka serta terbuka kepada pandangan individu lain dapat memupuk tingkah laku kerja inovatif (Lemoine et al. 2019; Owens & Hekman 2016). Kepimpinan beretika memberi tumpuan kepada demonstrasi tingkah laku yang bersesuaian secara normatif melalui tindakan peribadi dan hubungan interpersonal iaitu memodelkan tingkah laku piawai untuk pengikut (Brown et al. 2005; Lee et al. 2019).

Kepimpinan beretika membolehkan perspektif pekerja diambil kira dalam pembuatan keputusan organisasi, menggunakan ganjaran, meningkatkan autonomi (Piccolo et al. 2010), menunjukkan perhatian terhadap pengikut dan menerima kesilapan mereka (Brown et al. 2006). Kepimpinan beretika menghantar isyarat berkenaan perkara yang penting dan membimbing tingkah laku pengikut (Javed et al. 2020; Treviño et al. 2003). Oleh itu, pengikut yang merasai sokongan pemimpin beretika ini berpotensi membangunkan proses kerja baharu menerusi peningkatan dalam melakukan aktiviti pekerjaan dengan cara yang beretika menerusi tingkah laku kerja inovatif mereka (Javed et al. 2020; Martins & Terblanche 2003).

c. Kepimpinan Motivasi

Kepimpinan motivasi merangkumi gaya kepimpinan pemerksaan dan keusahawanan. Kepimpinan pemerksaan melibatkan fokus kepada kepentingan pekerjaan pengikut dan menyampaikan keyakinan terhadap keupayaan mereka dengan mewakili kuasa, dorongan sendiri, autonomi dalam pembuatan keputusan, bimbingan, berkongsi maklumat dan maklum balas (Kirkman et al. 2009). Dorongan keterlibatan dalam pembuatan keputusan dan penerokaan autonomi adalah prasyarat penting untuk tingkah laku kerja inovatif (Amabile et al. 1996) dalam pendekatan dan penyelesaian masalah secara berbeza (Li & Zhang 2016). Pengikut yang bermotivasi secara intrinsik juga lebih cenderung untuk memanfaatkan pengetahuan sedia ada mereka (Parker et al. 1997). Ini membawa kepada peningkatan prestasi pada tugas yang memerlukan fleksibiliti kognitif dan pemahaman konseptual (Kehr 2004). Seterusnya, ini

membangunkan kesungguhan pengikut yang lebih tinggi dalam menghadapi halangan yang timbul menerusi tingkah laku kerja inovatif (Deci & Ryan 2000).

Kepimpinan keusahawanan menggalakkan pengikut untuk mengenal pasti dan mengeksploitasi peluang keusahawanan untuk mencipta nilai (Renko 2018) dan memotivasikan pekerja untuk menyumbang kepada aktiviti inovasi (Cai et al. 2019; Chen 2007). Pemimpin keusahawanan juga menyediakan sokongan menerusi reka bentuk dan penyesuaian matlamat yang boleh dicapai bertujuan untuk membangkitkan ketahanan pengikut dan menjana perspektif yang berbeza (Newman et al. 2018). Pemimpin keusahawanan memupuk tingkah laku kerja inovatif pekerja melalui teladan tingkah laku keusahawanan, menggalakkan pengikut terlibat dalam aktiviti keusahawanan dan memberi peluang kepada pengikut untuk menjadi usahawan (Newman et al. 2018; Renko et al. 2015).

d. Kepimpinan Hubungan

Kepimpinan pemimpin dan ahli, kepemimpinan sokongan dan kepemimpinan kebajikan dikategorikan dalam gaya kepemimpinan hubungan yang memberi tumpuan kepada pembinaan hubungan positif pemimpin dengan menunjukkan keprihatinan terhadap pengikut (Lee et al. 2019). Pengikut yang mempunyai hubungan pemimpin dan ahli yang berkualiti tinggi berkemungkinan merasa bertanggungjawab untuk membalas menerusi pertukaran positif dengan pemimpin mereka (Blau 1964) dengan mempamerkan kecenderungan terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif (Pan et al. 2012). Hubungan pemimpin dan ahli yang berkualiti tinggi juga menjadikan pengikut mempunyai lebih autonomi dan pemerksaan dalam pembuatan keputusan yang secara positif mendorong kepada tingkah laku kerja inovatif (Lin et al. 2018; Xie et al. 2020).

Kepimpinan sokongan berupaya meningkatkan efikasi sendiri pengikut iaitu anteseden penting dalam tingkah laku kerja inovatif pengikut yang dapat dibentuk dan diperkukuhkan menerusi sokongan sosial (Bandura 2001). Sokongan pemimpin turut memberi impak kepada keterlibatan kerja di tempat kerja (Oldham & Cummings 1996) yang seterusnya membangunkan tingkah laku kerja inovatif (Lee et al. 2019). Kepimpinan kebajikan dicirikan oleh keprihatinan dan kepedulian pemimpin terhadap pengikut (Farh & Cheng 2000). Layanan positif oleh pemimpin kebajikan kepada

pengikut mencetuskan perasaan mereka untuk membalas secara positif dengan melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif (Lin et al. 2018).

Sehubungan itu, kajian ini dibangunkan dengan mempertimbangkan hujah-hujah oleh Purc dan Laguna (2019) dan Baer (2016) bahawa tingkah laku kerja inovatif individu sebahagiannya ditentukan oleh hubungan pekerja dengan individu lain kerana inovasi tidak berlaku dalam ruang vakum. Baer (2016) menegaskan bahawa kreativiti dan inovasi tidak berkembang secara terasing, sebaliknya dipengaruhi secara mendalam oleh interaksi sosial dalam organisasi. Idea-idea inovatif jarang muncul secara spontan daripada individu secara bersendirian, sebaliknya ia berkembang melalui kolaborasi dinamik, maklum balas daripada rakan sekerja, serta sokongan dan dorongan daripada pemimpin (Baer 2016). Oleh itu, penumpuan secara eksklusif kepada faktor individu tanpa mempertimbangkan peranan hubungan sosial akan menghasilkan pemahaman yang terhad terhadap mekanisme pengantaraan dalam pembangunan inovasi di tempat kerja.

Selaras dengan pandangan ini, Purc dan Laguna (2019) turut menekankan bahawa kepimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif individu. Pekerja yang melihat pemimpin mereka sebagai autentik menunjukkan tahap keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta memiliki inisiatif peribadi yang lebih kukuh, yang seterusnya meningkatkan kecenderungan mereka untuk berinovasi (Purc & Laguna 2019). Ini membuktikan bahawa walaupun inovasi berlaku pada peringkat individu, ia tidak boleh dipisahkan daripada pengaruh organisasi, terutamanya gaya kepimpinan yang terbuka kepada idea-idea baharu. Oleh itu, kajian ini memilih untuk meneliti tingkah laku kerja inovatif dengan mengambil kira potensi kepimpinan kebaktian dalam membentuk pekerja yang lebih inovatif, sejajar dengan keperluan organisasi masa kini yang menuntut daya saing dan kreativiti berterusan.

Bahagian ini telah memperjelaskan berkenaan definisi, konsep dan gaya kepimpinan yang berpotensi dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif. Bahagian seterusnya akan membincangkan berkenaan gaya kepimpinan kebaktian meliputi definisi, konsep dan dimensi kepimpinan kebaktian.

2.5 KEPIMPINAN KEBAKTIAN

2.5.1 Definisi Kepimpinan Kebaktian

Greenleaf (1977) memperkenalkan konsep kepimpinan kebaktian menerusi pemimpin mendahulukan kebaktian kepada pengikut. Ia bermula dengan perasaan semula jadi individu untuk berbakti iaitu mendahulukan kebaktian kepada individu lain. Maka, berdasarkan kesedaran untuk berbakti, akhirnya menjadikan individu tersebut merasakan keperluan untuk memimpin (Eva et al. 2019; Langhof & Guldenberg 2020; Northouse 2019). Walaupun konsep kepimpinan kebaktian ini menggambarkan kepentingan dan wibawa, namun pernyataan sahaja tidak mencukupi untuk membimbing penyelidikan berkenaan gaya kepimpinan kebaktian. Kekurangan definisi awal oleh Greenleaf (1977) ini mendorong pelbagai model kepimpinan kebaktian dibangunkan oleh pengkaji-pengkaji bidang kepimpinan kebaktian (Eva et al. 2019).

Laub (1999) menafsirkan kepimpinan kebaktian berdasarkan ciri-ciri kefahaman dan amalan kepimpinan yang memberi kebaikan kepada individu lain, tingkah laku pemimpin yang menumpukan kepada pembangunan kakitangan dan pemimpin yang bersifat mulia. Liden et al. (2008) mendefinisikan kepimpinan kebaktian sebagai kepimpinan yang memberi tumpuan kepada pembangunan potensi pengikut dalam bidang keberkesanan tugas, pengawasan masyarakat, motivasi diri dan kebolehan menjadi pemimpin pada masa hadapan. Manakala, Sendjaya et al. (2019) pula menafsirkan kepimpinan kebaktian sebagai pemimpin yang memberikan fokus kepada perkhidmatan dan perkembangan pengikut.

Seterusnya, Eva et al. (2019) telah mengemukakan definisi kepimpinan kebaktian sebagai pendekatan orientasi terhadap kepimpinan dimanifestasikan dengan mengutamakan keperluan pengikut dan penetapan semula perhatian mereka terhadap diri sendiri kepada keprihatinan terhadap individu lain dalam organisasi serta masyarakat yang lebih besar. Definisi ini mempunyai tiga (3) ciri-ciri yang membentuk teras kepimpinan kebaktian iaitu motif, modus dan pemikirannya. Motif kepimpinan kebaktian iaitu lain-lain pendekatan orientasi terhadap kepimpinan tidak berpunca daripada dalam tetapi di luar diri pemimpin seperti mana teori kepimpinan kebaktian oleh Greenleaf (1977) iaitu mengutamakan kebaktian. Oleh itu, pemimpin kebaktian

seharusnya berupaya membezakan diri mereka dengan perspektif yang lain mengenai kepimpinan sebagai motivasi peribadi yang mendasari untuk memikul tanggungjawab kepimpinan (Eva et al. 2019). Orientasi terhadap individu lain mencerminkan tekad, keyakinan atau kepercayaan pemimpin untuk memimpin individu lain bermaksud bergerak menjauhi daripada berorientasikan diri sendiri (Eva et al. 2019).

Ini berbeza dengan lain-lain gaya kepimpinan yang memfokuskan kepada kemajuan cita-cita atau agenda diri pemimpin sendiri. Tekad pemimpin kebaktian untuk berkhidmat kepada individu lain melahirkan konsep sendiri mereka sebagai individu yang altruistik dan bermoral (Eva et al. 2019). Pemimpin kebaktian memerlukan perasaan diri, watak dan psikologi kematangan yang kuat. Pemimpin yang tiada kemahuan untuk berbakti kepada individu lain, maka mereka tidak memenuhi ciri-ciri kepimpinan kebaktian (Eva et al. 2019). Gaya kepimpinan kebaktian dimanifestasikan melalui mengutamakan keperluan, minat dan matlamat pengikut ke atas pemimpin yang mencerminkan pengiktirafan bahawa setiap pengikut adalah unik dan mempunyai keperluan, minat, keinginan, matlamat, kekuatan serta batasan tersendiri (Eva et al. 2019).

Walaupun dasar dan sistem organisasi bersifat umum, namun terdapat keperluan memastikan ekuiti setiap hubungan pemimpin dan pengikut dapat diambil perhatian menerusi pelbagai bentuk. Pemimpin kebaktian menunjukkan minat untuk memahami latar belakang, nilai teras, kepercayaan, andaian dan tingkah laku pengikutnya (Eva et al. 2019). Namun begitu, garis sempadan antara tugas profesional dan kehidupan peribadi adalah kabur. Kepimpinan kebaktian memberi tumpuan kepada pembangunan pengikut dalam pelbagai dimensi seperti kesejahteraan psikologi, kematangan emosi dan etika kebijaksanaan pengikut (Eva et al. 2019). Ini berbeza dengan lain-lain gaya kepimpinan yang bertujuan untuk memajukan organisasi berdasarkan perspektif kewangan atau bukan kewangan (Eva et al. 2019).

Pemimpin kebaktian bertindak sebagai pengawal dengan memperlakukan pengikut sebagai individu yang diamanahkan kepada mereka untuk dibentuk menjadi diri mereka yang lebih baik. Seterusnya, pengikut menilai tahap kebolehppercayaan pemimpin mereka dengan membangunkan perasaan dalam diri untuk melaksanakan

kebaktian (Eva et al. 2019). Kepimpinan kebaktian mengorientasikan keprihatinan pemimpin terhadap diri kepada keprihatinan terhadap individu lain dalam organisasi dan masyarakat lebih besar yang mencerminkan kepercayaan kepada pemegang amanah (Eva et al. 2019).

Pertimbangan fokus pada pengembangan pengikut dikekalkan dalam perhatian terhadap masyarakat yang lebih besar dan komitmen untuk bertanggungjawab terhadap kesejahteraan mereka. Pemimpin kebaktian menganggap pengikut sebagai individu yang telah diberi kepercayaan di bawah jagaan mereka (Eva et al. 2019). Pemimpin kebaktian memastikan kedua-dua komponen iaitu pengikut mereka dan lain-lain sumber dalam organisasi dipelihara secara bertanggungjawab serta berkembang maju (Eva et al. 2019). Oleh itu, kepimpinan kebaktian adalah kekuatan yang menggerakkan pengikut daripada berbakti pada diri pemimpin kepada berorientasikan berbakti kepada individu lain, memperkasakan mereka menjadi pemangkin produktif yang mampu membangunkan nilai-nilai positif dalam kehidupan individu lain serta mengubah struktur sosial yang rosak kepada nilai-nilai positif (Eva et al. 2019).

Kepimpinan kebaktian dalam kajian ini merujuk kepada pemimpin yang mendahulukan kebaktian kepada pengikut, seperti yang didefinisikan oleh (Greenleaf 1977). Definisi ini menekankan bahawa kepimpinan kebaktian bermula dengan perasaan semula jadi untuk berbakti, di mana pemimpin meletakkan kepentingan pengikut sebagai keutamaan sebelum kepentingan diri mereka sendiri (Eva et al. 2019; Greenleaf 1977). Melalui kesedaran ini, individu akhirnya merasakan keperluan untuk memimpin kerana mereka terdorong oleh keinginan untuk memberikan perkhidmatan dan membantu orang lain berkembang (Eva et al. 2019; Langhof & Guldenberg 2020; Northouse 2019). Definisi ini memberikan perspektif yang lebih luas mengenai kepimpinan, bukan hanya sebagai satu alat pengurusan tetapi sebagai satu falsafah yang mendasari tindakan pemimpin dalam membimbing dan memperkasa pengikut.

Pemilihan definisi oleh Greenleaf (1977) dalam kajian ini berdasarkan ianya merupakan asas falsafah kepimpinan kebaktian, yang telah menjadi rujukan utama dalam pelbagai model dan teori kepimpinan kebaktian yang dikembangkan oleh sarjana lain seperti Laub (1999), Spears dan Lawrence (2002), Patterson (2003), Sendjaya et al.

(2008), Liden et al. (2008) dan van Dierendonck dan Nuijten (2011) serta Eva et al. (2019). Definisi asal ini menegaskan bahawa kepimpinan kebaktian bukan sekadar satu gaya kepimpinan tetapi merupakan satu falsafah yang berakar umbi dalam altruisme dan keprihatinan terhadap pengikut (van Dierendonck & Nuijten 2011). Greenleaf (1977) menggariskan nilai moral dan tanggungjawab pemimpin sebagai seorang berbakti kepada pengikutnya terlebih dahulu. Justeru, definisi ini lebih menyeluruh kerana ia tidak hanya memfokuskan kepada keberkesanan tugas tetapi juga memberi perhatian kepada pembentukan nilai kepimpinan yang mendorong pembangunan individu dan masyarakat secara keseluruhan (Spears & Lawrence 2002).

Definisi oleh Greenleaf (1977) juga dilihat mempunyai kesinambungan dengan Teori COR (Hobfoll 1989) yang memandu kajian ini. Menurut Hobfoll (1989), individu berusaha untuk mendapatkan, mengekalkan dan memperkayakan sumber mereka bagi memastikan kesejahteraan dan keberkesanan kerja mereka. Pemimpin kebaktian memainkan peranan penting dalam menyediakan dan memperkayakan sumber yang diperlukan oleh pengikut, termasuk sokongan emosi, motivasi dan peluang pembangunan (Liden et al. 2008; Liden et al. 2014). Ini membolehkan mereka lebih berdaya tahan terhadap tekanan kerja, meningkatkan keterlibatan dalam tugas serta memperkaya kreativiti dan inovasi mereka (Sendjaya et al. 2019).

Definisi ini juga amat relevan dalam persekitaran kerja yang semakin kompleks dan dinamik, di mana tekanan kerja yang tinggi dan perubahan yang pesat memerlukan pemimpin yang bukan sahaja fokus kepada pencapaian organisasi tetapi juga kesejahteraan pengikut mereka (Eva et al. 2019). Pemimpin yang hanya menekankan prestasi kerja tanpa memberi perhatian kepada kesejahteraan pengikut boleh mengakibatkan keletihan kerja dan kelesuan emosi dalam organisasi (Liden et al. 2008). Oleh itu, pendekatan kepimpinan kebaktian seperti yang dinyatakan oleh Greenleaf (1977) lebih sesuai kerana ia bukan sahaja menumpukan kepada keberkesanan tugas seperti yang ditekankan oleh Liden et al. (2008), tetapi juga mengambil kira aspek pembangunan komprehensif pengikut dari segi psikologi, emosi dan etika (Langhof & Guldenberg 2020).

Berdasarkan justifikasi di atas, kajian ini menggunakan definisi konsep kepemimpinan kebaktian oleh Greenleaf (1977) kerana ia memberikan gambaran yang paling asas dan fundamental mengenai kepemimpinan kebaktian. Definisi ini menegaskan bahawa kepemimpinan kebaktian bukan hanya mengenai keberkesanan pengurusan tetapi juga membentuk persekitaran kerja yang menyokong pertumbuhan dan kesejahteraan pengikut. Selain itu, definisi ini lebih sesuai dalam menjelaskan keupayaan kepemimpinan kebaktian berperanan dalam mendorong keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan, yang akhirnya membawa kepada tingkah laku kerja inovatif (Liden et al. 2008; Liden et al. 2014). Oleh itu, kepemimpinan kebaktian, seperti yang digariskan oleh Greenleaf (1977), dilihat sebagai pemacu utama dalam menggalakkan inovasi dan kemajuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan pengikut dan menyediakan mereka dengan sumber yang mencukupi untuk berkembang serta menyumbang kepada perubahan positif dalam organisasi. Sehubungan itu, bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan konsep kepemimpinan kebaktian.

2.5.2 Konsep Kepimpinan Kebaktian

Teori SLT yang dikemukakan oleh Greenleaf (1977) kelihatan seperti bertentangan dengan fitrah keinginan manusia untuk memenuhi kepentingan diri sendiri terlebih dahulu. Motif utama pemimpin kebaktian perlu mendahulukan berkhidmat kepada individu lain dengan meletakkan kesejahteraan pengikut iaitu keperluan, minat dan aspirasi mereka melebihi diri pemimpin sendiri (Greenleaf 1977; Laub 2004). Pemimpin kebaktian dipelihara dengan keprihatinan yang tulen untuk berbakti kepada pengikut mereka. Oleh itu, kebaktian kepada individu lain tidak disampaikan secara sambil lewa tetapi menerusi pilihan secara sedar (Greenleaf 1977).

Kepimpinan kebaktian mempunyai fokus yang dominan terhadap pembangunan, etika dan moral pengikut (Wong & Page 2003). Teras kepemimpinan kebaktian adalah khidmat bakti secara keseluruhan, menunjukkan keprihatinan yang tulen kepada individu lain, kepercayaan dan integriti yang dikembangkan (Parris & Peachey 2013). Pemimpin kebaktian bermula dengan mendahulukan kebaktian. Setelah itu, atas kesedaran melaksanakan kebaktian tersebut menjadikan seseorang itu berhasrat untuk memimpin bagi memastikan keperluan individu lain diutamakan (Grobler & Flotman 2020). Terdapat beberapa perkembangan model kepemimpinan kebaktian oleh

Laub (1999), Spears dan Lawrence (2002), Patterson (2003), Sendjaya et al. (2008), Liden et al. (2008) dan van Dierendonck dan Nuijten (2011) berdasarkan pembangunan Teori SLT yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) walaupun beliau tidak mencadangkan sebarang model atau ciri-ciri kepimpinan kebaktian kepada pengkaji-pengkaji seterusnya.

Pengamalan gaya kepimpinan yang berkesan adalah penting melibatkan institusi pengajian tinggi dan menjadi kritikal untuk diterokai. Ini kerana pendekatan gaya kepimpinan di institusi pengajian tinggi adalah berbeza dengan gaya kepimpinan di lain-lain organisasi (Aboramadan et al. 2020; Ghasemy et al. 2021). Universiti mempunyai budaya organisasi yang kompleks, sumber yang terhad untuk memenuhi pelbagai keperluan (de Lourdes et al. 2016), permintaan terhadap akses perkhidmatan pendidikan yang lebih luas dan cabaran-cabaran baharu seperti krisis kepimpinan (Sirat et al. 2012). Kepimpinan kebaktian berpotensi untuk memimpin universiti ke arah yang lebih berkesan kerana memberi fokus terhadap manfaat bersama, pemeraksanaan, keterlibatan dan penyampaian perkhidmatan kepada masyarakat (Wheeler 2012). Kepimpinan kebaktian mempunyai keupayaan menyediakan pekerja dengan bimbingan dan pembangunan kerjaya untuk meningkatkan hasil yang disasarkan oleh pengurusan universiti (Panaccio et al. 2015).

Sehubungan itu, Wheeler (2012) berpendapat bahawa institusi pengajian tinggi seharusnya mengamalkan kepimpinan kebaktian untuk mencapai kemajuan yang ketara dalam pengurusan dan tadbir urus universiti. Dimensi-dimensi dalam kepimpinan kebaktian didapati amat bersesuaian dengan nilai universiti (Wheeler 2012). Ini turut disokong oleh Ghasemy et al. (2021) yang mengesyorkan gaya kepimpinan kebaktian dalam menguruskan universiti. Gaya kepimpinan kebaktian mempunyai peranan yang signifikan dalam institusi pengajian tinggi di mana fungsi utama adalah menyediakan perkhidmatan untuk membangunkan manusia (Taylor et al. 2007). Ini menjadikan kepimpinan kebaktian semakin relevan dalam institusi pengajian tinggi kerana gaya kepimpinan ini menekankan mendahulukan kebaktian yang ideal dalam hubungan antara pemimpin dengan pengikut (van Dierendonck 2011).

Pemimpin-pemimpin di universiti dilihat berpotensi untuk menerapkan kefahaman berkenaan kepentingan membina nilai-nilai kemasyarakatan dalam kalangan pengikut menerusi pendekatan gaya kepimpinan kebaktian (Spears 1995). Gaya kepimpinan kebaktian ini juga berupaya memberi kesan positif terhadap komitmen pengikut (Dahleez et al. 2021), maka ini boleh dijadikan sebagai garis panduan kepada pemimpin universiti untuk memastikan perancangan dan pelaksanaan dasar serta polisi yang dapat membangunkan komitmen kakitangan untuk berbakti dan mendorong kepada penyampaian perkhidmatan yang berkualiti (Ghasemy et al. 2021).

Kajian-kajian oleh Aboramadan et al. (2022), Ghasemy et al. (2021), Aboramadan et al. (2020) dan Wheeler (2012) telah meneroka teori dan amalan gaya kepimpinan melibatkan konteks universiti. Semakan literatur melibatkan institusi pengajian tinggi oleh Ghasemy et al. (2021) mendapati bahawa masih terdapat potensi untuk kajian-kajian empirikal baharu menerokai impak gaya kepimpinan kebaktian melibatkan konteks universiti.

2.5.3 Dimensi Kepimpinan Kebaktian

Kepimpinan kebaktian meletakkan pengawasan sebagai teras kepimpinan dan mengiktiraf tanggungjawab untuk berbakti terutamanya yang dipinggirkan oleh sistem organisasi sebagai tanggungjawab utama kepimpinan kebaktian (Graham 1991). Model kepimpinan kebaktian yang dikemukakan oleh Laub (1999) mempunyai enam (6) dimensi iaitu menghargai individu, membangunkan individu, membina komuniti, memperlihatkan autentik, menyediakan kepimpinan dan berkongsi kepimpinan. Seterusnya, model kepimpinan kebaktian oleh Spears dan Lawrence (2002) dibina berdasarkan Teori SLT oleh Greenleaf (1977). Spears dan Lawrence (2002) mengenal pasti sepuluh (10) dimensi kepimpinan kebaktian iaitu tingkah laku bersuara, empati, penyembuhan, kesedaran, pujukan, konseptualisasi, berpandangan jauh, pengawasan, komitmen terhadap pertumbuhan individu dan membangunkan masyarakat.

Patterson (2003) membangunkan komponen dimensi nilai daripada segi pembentukan sikap, tingkah laku dan ciri-ciri pemimpin kebaktian. Tujuh (7) dimensi dalam model Patterson (2003) terdiri daripada cinta '*agápaio*', kerendahan hati, altruisme, visi, kepercayaan, pemerkasaan dan perkhidmatan. Model kepimpinan

kebaktian oleh Sendjaya et al. (2008) menyatakan bahawa pemimpin kebaktian memperlihatkan diri mereka sebagai pemimpin yang diberi kepercayaan untuk membangunkan dan memperkasakan pengikut dalam perjalanan mereka untuk mencapai potensi diri sepenuhnya. Enam (6) dimensi dalam model kepimpinan kebaktian oleh Sendjaya et al. (2008) merangkumi kesediaan untuk melepaskan hak dan kepentingan diri untuk berbakti kepada individu lain, komitmen dan bertanggungjawab, hubungan peribadi, ikatan berterusan antara pemimpin dengan pengikut yang dicirikan oleh nilai bersama, kepercayaan bersama dan kejujuran timbal balas, akhlak yang bertanggungjawab dengan keupayaan untuk melibatkan individu lain dalam menghasilkan tindakan bermoral, keyakinan untuk memujuk diri dan individu lain kepada perasaan saling berhubungan dan mengubah pengaruh dengan berazam untuk menolong individu lain menjadi apa yang mereka mampu lakukan melalui pembangunan peribadi dan profesional.

Tujuh (7) dimensi kepimpinan kebaktian oleh Liden et al. (2008) meliputi penyembuhan emosi merujuk kepada sejauh mana pemimpin mengambil berat berkenaan masalah peribadi dan kesejahteraan pengikutnya. Mewujudkan nilai bagi masyarakat iaitu penglibatan pemimpin yang mendorong penyertaan aktif dalam membantu masyarakat. Kemahiran konseptual merujuk kepada sejauh mana pemimpin kompeten dalam menyelesaikan masalah dan memahami matlamat organisasi. Pemerksaan merangkumi sejauh mana pemimpin mempercayai autonomi, tanggungjawab dan pembuatan keputusan oleh pengikutnya. Membantu pekerja bawahan berkembang dan berjaya meliputi keupayaan pemimpin dalam membantu pengikut mencapai bukan sahaja potensi penuh diri pengikut mereka tetapi juga berjaya dalam pembangunan kerjaya mereka. Mengutamakan pengikut bawahan mencerminkan sejauh mana pemimpin mengutamakan keperluan individu lain berbanding dengan keperluan diri. Tingkah laku beretika bermaksud mendorong pengikut berkelakuan jujur, amanah dan berintegriti (Liden et al. 2008; Liden et al. 2014).

van Dierendonck dan Nuijten (2011) telah memperkenalkan lapan (8) dimensi iaitu penerimaan interpersonal, menyediakan arah tuju, pemerksaan dan membangunkan pengikut, akauntabiliti, autentik, kerendahan diri dan pengawasan. Model kepimpinan kebaktian oleh van Dierendonck dan Nuijten (2011) ini menekankan

bahawa pemimpin kebaktian memperkasakan dan membangunkan individu lain sambil mempertanggungjawabkan pengikut terhadap hasil kerja mereka. Pengikut bekerja dengan sikap merendah diri yang dicerminkan dalam keterbukaan untuk belajar dan kesediaan untuk mengakui kesilapan, bersedia untuk mempertahankan nilai semula jadi mereka dan memberi tumpuan terhadap kebaikan keseluruhannya. van Dierendonck dan Sousa (2016) telah mengubah fokus daripada menilai pemimpin kepada menilai ahli lain dalam pasukan. Item yang dikekalkan adalah memfokuskan ahli pasukan dan bukannya pemimpin dan ahli.

Pemimpin kebaktian berkewajipan untuk mengamalkan kebaktian dalam setiap aspek kehidupan mereka agar menjadi pemimpin kebaktian yang tulen (Greenleaf 1977; Liden et al. 2008). Model kepimpinan kebaktian yang dikenal pasti oleh Liden et al. (2008, 2015) meliputi keupayaan pemimpin untuk mencipta nilai yang lebih luas dalam masyarakat dengan menyumbang kebaktian secara langsung dan menggalakkan individu lain juga berbuat kebaktian. Sehubungan itu, bahagian seterusnya akan memperincikan tujuh (7) dimensi kepimpinan kebaktian oleh Liden et al. (2008, 2015).

Dalam konteks institusi pengajian tinggi, model kepimpinan kebaktian oleh Liden et al. (2008, 2015) dipilih kerana ia menyediakan kerangka kepimpinan yang lebih komprehensif dalam menangani cabaran pegawai tadbir universiti. Pegawai tadbir memainkan peranan penting dalam memastikan kelancaran pentadbiran, pengurusan sumber manusia serta penyampaian perkhidmatan yang responsif terhadap perubahan dasar dan perkembangan teknologi (Ghasemy et al. 2021). Walau bagaimanapun, cabaran seperti kerenah birokrasi, kekangan sumber dan ketidakseimbangan beban kerja yang boleh menjejaskan inovasi serta keberkesanan organisasi (Liden et al. 2008; van Dierendonck 2011; van Dierendonck & Sousa 2016). Oleh itu, pemimpin universiti yang mengamalkan kepimpinan kebaktian dapat membantu pegawai tadbir meningkatkan potensi diri serta merangsang inovasi dalam penyampaian perkhidmatan (Sousa & van Dierendonck 2017).

Berbanding dengan model kepimpinan kebaktian yang lain, model oleh Liden et al. (2008, 2015) lebih sesuai dalam konteks universiti kerana ia memberikan penekanan kepada tujuh (7) dimensi utama yang lebih relevan dalam menangani isu dan

cabaran tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir. Model oleh Laub (1999) menumpukan kepada aspek kefahaman organisasi terhadap kepimpinan kebaktian, yang menekankan bagaimana organisasi boleh menerima dan mengaplikasikan konsep ini, tetapi kurang memberi perhatian kepada strategi kepimpinan dalam menyokong pengikut secara praktikal. Sementara itu, Spears dan Lawrence (2002) menekankan ciri-ciri peribadi pemimpin seperti empati, kesedaran dan pujukan tanpa memberi perhatian yang mencukupi kepada bagaimana pemimpin boleh menyokong pengikut dalam konteks organisasi yang kompleks seperti universiti. Model Patterson (2003) pula berasaskan nilai dalaman pemimpin seperti cinta '*agápaο*', kerendahan hati dan altruisme, yang menekankan kepentingan nilai moral tetapi kurang memberi panduan tentang bagaimana kepimpinan kebaktian dapat diaplikasikan dalam konteks institusi besar dan kompleks. Sendjaya et al. (2008) menambah aspek moral dan hubungan peribadi pemimpin dengan pengikut, manakala van Dierendonck dan Nuijten (2011) memperluaskan model dengan dimensi seperti penerimaan interpersonal dan akauntabiliti. Namun begitu, kedua-dua model ini masih kurang menitikberatkan aspek pemerkasaan dan strategi kepimpinan dalam organisasi yang besar dan kompleks seperti universiti.

Sebaliknya, model oleh Liden et al. (2008, 2015) lebih menyeluruh kerana ia bukan sahaja menekankan ciri peribadi pemimpin, tetapi juga bagaimana pemimpin dapat menyokong pengikut mereka melalui strategi yang lebih praktikal dalam organisasi berskala besar. Model ini merangkumi tujuh (7) dimensi utama yang berkaitan dengan cabaran pegawai tadbir dalam universiti. Penyembuhan emosi menekankan kepekaan pemimpin dalam memahami tekanan dan kebimbangan pengikut serta menyediakan sokongan psikologi yang diperlukan bagi meningkatkan kesejahteraan mereka (Liden et al. 2015). Mencipta nilai untuk masyarakat menggalakkan pemimpin untuk memastikan organisasi memberi impak positif kepada komuniti dan masyarakat luar universiti (Eva et al. 2019). Kemahiran konseptual membolehkan pemimpin memahami cabaran organisasi dan merangka strategi pengurusan yang lebih efektif (Chiniara & Bentein 2016). Pemerkasaan pula memberi kuasa dan autonomi kepada pegawai tadbir dalam melaksanakan tugas mereka tanpa sekatan birokrasi yang ketat, membolehkan mereka mengambil inisiatif dan meneroka inovasi dalam penyampaian perkhidmatan (Sousa & van Dierendonck 2017).

Membangunkan pengikut untuk berjaya memastikan pegawai tadbir diberikan akses kepada latihan, pembangunan profesional serta peluang kenaikan pangkat yang lebih adil (Liden et al. 2015). Mendahulukan pengikut menekankan kepentingan kebajikan pengikut, memastikan mereka mempunyai keseimbangan kerja dan kehidupan yang lebih baik (Hunter et al. 2013). Akhir sekali, tingkah laku beretika memastikan pemimpin bertindak dengan integriti, ketelusan dan keadilan dalam mengurus organisasi (van Dierendonck & Nuijten 2011).

Kesimpulannya, model Liden et al. (2008, 2015) didapati lebih sesuai dalam kajian ini kerana ia menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif, strategik dan praktikal dalam menangani cabaran pegawai tadbir universiti. Berbanding dengan model-model kepimpinan kebaktian yang lain, model ini memberikan keseimbangan antara ciri peribadi pemimpin dan pembangunan potensi diri yang boleh membantu pegawai tadbir menangani cabaran kerja mereka dengan lebih efektif. Oleh itu, model ini dapat digunakan sebagai kerangka teori utama untuk mengkaji bagaimana kepimpinan kebaktian dapat memperkasakan pegawai tadbir universiti serta meningkatkan keberkesanan organisasi secara keseluruhan.

a. Penyembuhan Emosi

Penyembuhan emosi meliputi sejauh mana pemimpin mengambil berat berkenaan masalah peribadi dan kesejahteraan pengikut (Liden et al. 2008, 2015). Pemimpin kebaktian menunjukkan kepekaan terhadap kebimbangan peribadi individu lain menerusi penyembuhan emosi (Liden et al. 2008). Penyembuhan emosi mengiktiraf masalah individu lain dan bersedia meluangkan masa untuk menanganinya. Pemimpin kebaktian yang mempamerkan penyembuhan emosi menjadikan diri mereka bersedia untuk berbakti kepada individu lain, berdiri di sisi mereka dan memberikan mereka sokongan sewajarnya (Northouse 2019). Penyembuhan emosi menunjukkan kepekaan, empati dan pendengar yang baik oleh pemimpin kebaktian terhadap kebimbangan dan keperluan emosi ahli organisasi (Barbuto & Wheeler 2006; Liden et al. 2008).

Pemimpin kebaktian mempunyai perspektif dan pendekatan yang unik untuk mengendalikan keperluan emosi pengikut mereka. Mereka tahu cara yang betul untuk menyembuhkan penderitaan emosi pengikut mereka, memupuk rasa kesejahteraan

mental, memberi kuasa kepada pengikut dan membantu dalam pembangunan peribadi serta pekerjaan pengikut mereka (Jit et al. 2017). Pekerja berasa stabil secara emosi menerusi pendekatan pemimpin kebaktian yang mengambil jurang emosi pekerja mereka sebagai peluang untuk menyelesaikannya. Kualiti penyembuhan emosi oleh pemimpin kebaktian ditunjukkan dengan mengisi jurang emosi dan membantu individu lain dengan keperluan emosi pengikut (Spears 1995). Keperluan untuk penyembuhan emosi ini menjadi lebih jelas dengan membangunkan semangat dan menyembuhkan kesakitan apabila individu yang mempunyai perasaan kecewa, trauma atau mengalami episod menyayat hati dalam hubungan (Spears 1995).

Orientasi kepada penyembuhan emosi pengikut adalah sifat eksklusif yang dikaitkan dengan ciri-ciri kepimpinan kebaktian (Fu et al. 2022). Pengikut bersama-sama dengan pemimpin kebaktian harus menggunakan pendekatan profesional dalam menguruskan emosi kerana pekerja yang berjaya dalam penyembuhan emosi berkemungkinan menunjukkan prestasi lebih baik di tempat kerja dan juga memberi sumbangan penting kepada organisasi (Fu et al. 2022). Penyembuhan emosi terhadap pekerja telah dikenal pasti sebagai ciri khas pemimpin kebaktian yang membantu mereka lebih memahami dan menangani emosi dan perasaan pekerja dalam organisasi (Kumari et al. 2022). Pemimpin kebaktian yang mampu menghasilkan penyembuhan emosi pengikut akan lebih berkemungkinan mempunyai hubungan yang kuat dengan mereka. Mereka mewujudkan persekitaran selamat dan dipercayai yang membolehkan pengikut menyuarakan kebimbangan peribadi dan pekerjaan (Barbuto & Hayden 2011). Ini memotivasikan diri pekerja untuk melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif (Kumari et al. 2022).

b. Menciptakan Nilai untuk Masyarakat

Menciptakan nilai untuk masyarakat berdasarkan Liden et al. (2008) meliputi keprihatinan pemimpin secara sedar dan tulus untuk membantu masyarakat. Pemimpin kebaktian yang terlibat secara aktif dalam membantu masyarakat sekitar organisasi dan menggalakkan pengikut mereka untuk menyumbang kepada masyarakat (Liden et al. 2008, 2015). Ini menjadikan kepimpinan kebaktian sebagai gaya kepimpinan yang melangkaui kebaktian di tempat kerja (diri pengikut dan organisasi) dengan memupuk

ciri-ciri kebaktian dalam diri pengikut untuk mencapai nilai kebaktian yang lebih besar terhadap masyarakat (Liden et al. 2008).

Pemimpin kebaktian terlibat dalam aktiviti setempat dan menggalakkan pengikut turut untuk berbakti kepada masyarakat. Mewujudkan nilai untuk masyarakat adalah salah satu cara untuk pemimpin kebaktian mengaitkan tujuan dan matlamat sesebuah organisasi dengan matlamat kebaktian kepada masyarakat yang lebih luas (Northouse 2019). Pemimpin kebaktian menunjukkan keprihatinan yang tulus untuk berbakti dengan mencipta nilai terhadap masyarakat di sekeliling organisasi untuk berkembang (Barbuto & Wheeler 2006; Ehrhart 2004; Liden et al. 2008).

Pemimpin kebaktian bukan sahaja merasakan komitmen terhadap keperluan berbakti dan membangunkan nilai masyarakat tetapi juga bertanggungjawab untuk mempromosikan dan membantu individu bawahan untuk memahami nilai penyerahan diri serta makna sesebuah institusi terhadap masyarakat sekitar (Mahmood & Al-Jader 2021). Pemimpin kebaktian melalui dimensi mencipta nilai untuk masyarakat ini mewujudkan perasaan kesedaran dalam diri individu lain turut sama berkeinginan memberi dan mengukuhkan rantaian dalam melaksanakan kebaktian kepada individu lain (Mahmood & Al-Jader 2021). Mencipta nilai untuk masyarakat didapati berkorelasi dengan penghasilan tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan komitmen organisasi (Liden et al. 2008).

c. Kemahiran Konseptual

Kemahiran konseptual menggambarkan kecekapan pemimpin kebaktian dalam menyelesaikan masalah berhubung kait dengan pekerjaan dan memahami matlamat organisasi (Liden et al. 2008, 2015). Pemimpin kebaktian mempunyai pengetahuan yang luas serta mendalam berkenaan proses kerja dan organisasi berada dalam kedudukan untuk menyokong dan membantu individu lain dengan berkesan (Liden et al. 2008). Keupayaan ini membolehkan pemimpin kebaktian dapat berfikir dari pelbagai perspektif dengan mengetahui sekiranya ada sesuatu yang tidak wajar dan menangani masalah secara inovatif selaras dengan matlamat keseluruhan organisasi (Northouse 2019).

Kemahiran konseptual sebagai salah satu dimensi kepimpinan kebaktian berpotensi memupuk kemahiran penyelesaian masalah dan berperanan pada setiap peringkat merentas jabatan yang didapati bersesuaian dengan gaya kepimpinan dalam konteks institusi pengajian tinggi (Wheeler 2012). Kemahiran konseptual ini memfokuskan kepada pembangunan kemahiran dan keupayaan kognitif penyelesaian masalah yang menyumbang kepada penghasilan tingkah laku peranan tambahan seperti tingkah laku kerja inovatif dan prestasi perkhidmatan organisasi yang berkesan (Ghasemy et al. 2016, 2021).

d. Pemerkasaan

Pemerkasaan berperanan untuk menilai sejauh mana pemimpin kebaktian mengamanahkan pengikut dengan tanggungjawab, autonomi dan memberi impak dalam pembuatan keputusan (Liden et al. 2008). Pemerkasaan oleh pemimpin kebaktian bertujuan menggalakkan dan mendorong individu lain dalam mengenal pasti dan menyelesaikan isu-isu pekerjaan (Liden et al. 2008, 2015). Pemerkasaan merupakan cara untuk pemimpin kebaktian membenarkan kuasa mereka dengan pengikut dalam pembuatan keputusan. Pemerkasaan membina keyakinan pengikut terhadap kapasiti mereka untuk berfikir dan bertindak sendiri kerana mereka diberi kebebasan untuk mengendalikan situasi sukar dengan cara yang mereka rasakan terbaik untuk pekerjaan dan organisasi (Northouse 2019).

Pemerkasaan memerlukan galakkan dan dorongan keupayaan individu lain untuk memikul tanggungjawab serta menangani situasi sukar dengan cara mereka sendiri (Liden et al. 2008; Mayer 2010). Tumpuan utama pemimpin kebaktian kepada individu lain berpotensi membangunkan pelbagai tingkah laku peranan tambahan (Eva et al. 2019; Liden et al. 2008). Tingkah laku pemerkasaan ini dikaitkan dengan hasil positif seperti peningkatan komitmen pekerja terhadap organisasi, kreativiti, tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan prestasi kerja (Liden et al. 2008). Pemimpin kebaktian meletakkan kepuasan terhadap keperluan pengikut sebagai teras usaha mereka untuk mewujudkan persekitaran di mana pengikut berasa penting dan diberi kuasa untuk melakukan lebih banyak keputusan berkenaan pekerjaan dan mencipta lebih banyak idea baharu (Chiniara & Bentein 2016).

Pemeriksaan merupakan salah satu mekanisme utama di mana pemimpin kebaktian membangunkan hasil kerja pengikut mereka (Liden et al. 2008; Russell & Stone 2002). Pemimpin kebaktian memimpin pengikut dengan menganggap pekerjaan mereka mempunyai nilai dengan mempertimbangkan keperluan pengikut dan memberi mereka peluang untuk membangunkan potensi diri (Ehrhart 2004; Liden et al. 2008). Pemimpin kebaktian memberi ruang kepada pengikut untuk mengalami perasaan bermakna yang tinggi dalam pekerjaan mereka dan memupuk kecekapan pengikut dalam pekerjaan mereka menerusi pemeriksaan (Liden et al. 2008). Pemeriksaan dalam pembuatan keputusan oleh pemimpin kebaktian memberikan peluang kepada pengikut mereka untuk memahami kesan dan akibat dalam pekerjaan serta organisasi mereka secara keseluruhan (van Dierendonck 2011). Pekerja yang diberi kuasa berkemungkinan mengambil orientasi aktif dalam pekerjaan mereka dan berperanan secara proaktif melebihi daripada kontrak rasmi pekerjaan mereka (Coetzer et al. 2017; Newman et al. 2015).

e. Membangunkan Pengikut Berkembang dan Berjaya

Membangunkan pengikut berkembang dan berjaya merangkumi tanggungjawab pemimpin kebaktian dalam membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka dan mencapai kejayaan peribadi mereka (Liden et al. 2015). Pemimpin kebaktian menunjukkan keprihatinan yang tulus terhadap pertumbuhan dan perkembangan kerjaya individu lain dengan memberikan sokongan serta tunjuk ajar (Liden et al. 2008). Pemimpin kebaktian menjadikan pembangunan kerjaya pengikut sebagai keutamaan termasuklah membimbing pengikut dan memberikan sokongan kepada mereka. Pada asasnya, membantu pengikut berkembang dan berjaya adalah berkenaan membantu individu lain untuk mencapai potensi diri mereka sepenuhnya (Northouse 2019).

Pemimpin kebaktian membantu individu bawahan berkembang dan berjaya dengan menunjukkan minat yang tulus dalam pembangunan serta matlamat pekerjaan pengikut mereka. Pemimpin kebaktian memberi peluang kepada pengikut mereka untuk meningkatkan kemahiran mereka (Liden et al. 2008). Keprihatinan yang tulus oleh pemimpin kebaktian terhadap pertumbuhan dan perkembangan pekerjaan pengikut diperlihatkan dengan memberikan sokongan serta bimbingan kepada pengikut mereka (Liden et al. 2008). Pemimpin kebaktian menunjukkan keutamaan untuk berbakti

kepada individu lain dengan mempamerkan sikap tidak mementingkan diri yang tulen, mendahulukan kepentingan individu lain daripada kepentingan diri dan organisasi (Barbuto & Wheeler 2006; Ehrhart 2004; Liden et al. 2008).

Pemimpin kebaktian memahami keperluan dan mengiktiraf kualiti istimewa pekerja mereka (van Dierendonck 2011). Tingkah laku pemimpin kebaktian ini boleh membantu memotivasikan pekerja (Schaufeli & Bakker 2004). Oleh itu, pekerja lebih berkemungkinan untuk membangunkan tahap keterlibatan kerja yang tinggi apabila pemimpin mereka menunjukkan perhatian dan menangani keperluan peribadi mereka (Wong & Page 2003). Pemimpin kebaktian berperanan membangunkan kesan positif terhadap tingkah laku, etika dan prestasi pengikut mereka (Karatepe et al. 2020).

Tingkah laku pemimpin kebaktian menyokong motif kerana tingkah laku tersebut mengukuhkan nilai dan norma yang selaras dengan impak yang lebih besar (van Dierendonck 2011). Pemimpin kebaktian menyediakan sokongan kepada pekerja untuk membina laluan kerjaya mereka sendiri yang membolehkan mereka mengumpul kemahiran dan pengetahuan praktikal dalam memajukan proses pekerjaan mereka (Stollberger et al. 2019). Kepimpinan kebaktian mencerminkan ciri-ciri tingkah laku pemimpin berpengetahuan merangkumi asal usul, sasaran, matlamat dan sumber (Bolino & Grant 2016). Kepimpinan kebaktian boleh diklasifikasikan sebagai tingkah laku pemimpin yang proaktif mencari peluang untuk mengeluarkan potensi penuh pengikut dan memperkasakan pengikut untuk mengembangkan kemampuan mereka (Canavesi & Minelli 2021; van Dierendonck 2011). Pemimpin kebaktian membangunkan dan mengembangkan bakat individu ke arah manfaat pekerjaan dan peribadi pengikut yang lebih besar (Coetzer et al. 2017).

f. Mendahulukan Pengikut

Mendahulukan pengikut berperanan untuk menilai sejauh mana pemimpin kebaktian mengutamakan untuk memenuhi keperluan pengikut sebelum menguruskan keperluan diri pemimpin sendiri (Liden et al. 2015). Pemimpin kebaktian menggunakan tindakan dan kata-kata untuk memperjelaskan kepada individu lain bahawa memenuhi keperluan pekerjaan pengikut mereka adalah keutamaan pemimpin (Omanwar & Agrawal 2020). Pemimpin kebaktian bersedia untuk melepaskan keutamaan terhadap tugas mereka

sendiri dengan mendahulukan untuk membantu pekerja bawahan dalam masalah pekerjaan yang mereka hadapi (Liden et al. 2008).

Keinginan untuk berbakti kepada individu lain memupuk motivasi yang seterusnya mendorong kepada pembangunan tingkah laku kebaktian (Kanfer 1990). Ini bermakna pemimpin kebaktian menggunakan kata-kata dan tindakan yang jelas untuk menunjukkan kepada pengikut bahawa diri pengikut mereka adalah keutamaan pemimpin kebaktian termasuk mendahulukan kepentingan dan kejayaan pengikut berbanding diri pemimpin sendiri (Northouse 2019; Omanwar & Agrawal 2020).

Pemimpin kebaktian menunjukkan secara terbuka bahawa mereka meletakkan kepentingan terbaik dan kejayaan individu bawahan pada kedudukan di hadapan daripada diri mereka sendiri (Omanwar & Agrawal 2020). Kepimpinan kebaktian digambarkan sebagai peramal penting kepada komitmen organisasi, tingkah laku kewarganegaraan, prestasi dan kepuasan di tempat kerja (Barbuto & Wheeler 2006). Kepimpinan kebaktian mencirikan pemimpin yang mempunyai motivasi untuk berbakti dan meletakkan keperluan individu lain di luar dan di dalam organisasi mengatasi keperluan diri mereka sendiri (Panaccio et al. 2015). Mendahulukan pengikut oleh pemimpin kebaktian membantu mewujudkan persekitaran tempat kerja yang positif di mana membangunkan perasaan keterikatan pekerja dengan organisasi (Liden et al. 2008; Omanwar & Agrawal 2020) yang memberi kesan positif terhadap prestasi peranan tambahan (Podsakoff et al. 2000).

g. Tingkah laku Beretika

Tingkah laku beretika oleh pemimpin kebaktian meliputi interaksi secara terbuka, adil dan jujur dengan individu lain (Liden et al. 2008). Ini meliputi kewajipan untuk bersikap jujur, boleh dipercayai dan sebagai contoh ikutan yang berintegriti (Liden et al. 2015). Tingkah laku ini berpegang pada piawaian etika yang kukuh termasuklah bersikap terbuka dan adil dengan pengikut. Pemimpin kebaktian tidak berkompromi dengan prinsip etika mereka untuk mencapai kejayaan (Northouse 2019).

Pengikut lebih berkemungkinan untuk bertingkah laku secara beretika apabila pemimpin mereka menunjukkan contoh ikutan tingkah laku, sikap dan nilai yang

beretika. Penerimaan tingkah laku dan sikap beretika daripada pemimpin boleh menyumbang kepada mengurangkan kemungkinan tingkah laku pekerja yang tidak diinginkan di tempat kerja (Franco & Antunes 2020). Tingkah laku beretika adalah asas dalam mewujudkan organisasi yang berbakti, mendapatkan kepercayaan pihak berkepentingan dan menunjukkan ketelusan pada kedua-dua peringkat individu serta organisasi (Reed et al. 2011). Tingkah laku adalah kunci kepada kepimpinan (Bennis 1999). Kepimpinan kebaktian berpotensi untuk menjadi pendekatan yang berkesan dalam mewujudkan persekitaran organisasi yang beretika (Brown et al. 2006).

Nilai-nilai kesopanan, kerendahan hati dan keikhlasan yang terdapat dalam kepimpinan kebaktian berupaya mengaktifkan pekerja untuk bertingkah laku peranan tambahan, mengatasi kepentingan diri demi organisasi dan menetapkan piawaian moral untuk pengikut (Han et al. 2012). Kepimpinan kebaktian mendorong pengikut untuk melibatkan diri dalam tingkah laku berorientasikan kebaktian kepada individu lain (Jaramillo et al. 2015). Ini membangunkan kesedaran mereka untuk melaksanakan tingkah laku peranan tambahan (Jaramillo et al. 2009) dengan penuh beretika dan menyumbang kepada penyampaian perkhidmatan yang berkualiti (Jaramillo et al. 2015; Schneider et al. 2002).

Kepimpinan kebaktian memainkan peranan penting dalam mendorong tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja. Pemimpin kebaktian yang menekankan keadilan, kebajikan dan pembangunan pekerja dapat mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong keterbukaan, kepercayaan serta keinginan untuk mencuba idea baharu (Ehrhart 2004; Sendjaya et al. 2008). Dengan memberi keutamaan kepada keperluan dan kesejahteraan pekerja, pemimpin kebaktian bukan sahaja meningkatkan motivasi dalaman pekerja tetapi juga menggalakkan mereka untuk melibatkan diri secara proaktif dalam inisiatif yang bersifat inovatif (Liden et al. 2008).

Selain itu, pemimpin kebaktian yang memberikan dorongan, bimbingan dan autonomi kepada pekerja dapat meningkatkan keberanian mereka untuk meneroka pendekatan baharu dalam menyelesaikan masalah serta menyumbang kepada peningkatan organisasi (Sendjaya et al. 2008). Sokongan dan kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin kebaktian mengukuhkan keyakinan pekerja terhadap

kebolehan mereka, sekali gus mendorong mereka untuk mencetuskan idea kreatif dan melaksanakan perubahan yang membawa nilai kepada organisasi (Neubert et al. 2008). Oleh itu, kepimpinan kebaktian menjadi faktor utama dalam membentuk tingkah laku kerja inovatif, di mana pekerja berasa didorong dan dihargai untuk menyumbang kepada pembaharuan serta kemajuan organisasi.

Bahagian ini telah memperincikan tujuh (7) dimensi kepimpinan kebaktian oleh Liden et al. (2008, 2015) meliputi penyembuhan emosi, mencipta nilai untuk masyarakat, kemahiran konseptual, pemerksaan, membangunkan pengikut berkembang dan berjaya, mendahulukan pengikut dan tingkah laku beretika. Bahagian seterusnya akan membincangkan berkenaan pemboleh ubah pengantaraan dan penyederhanaan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif oleh pengkaji-pengkaji terdahulu.

2.6 PEMBOLEH UBAH PENGANTARAAN DAN PENYEDERHANAAN

Terdapat corak peningkatan bilangan kajian akademik yang memberi tumpuan kepada bagaimana dan mekanisme hubungan pemimpin kebaktian memberi impak dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif pengikut. Ini ditunjukkan menerusi usaha berterusan oleh pengkaji-pengkaji dalam mengenal pasti dan menguji pemboleh ubah pengantaraan dan pemboleh ubah penyederhanaan pada peringkat individu, kumpulan kerja, pemimpin dan organisasi. Namun begitu, proses yang mendasari hubungan ini didapati masih terhad (Ghasemy et al. 2021). Sehubungan itu, penting untuk mengkaji mekanisme asas yang melibatkan sama ada pemboleh ubah pengantaraan atau penyederhanaan. Pemboleh ubah pengantaraan berperanan dalam menguji kesan tidak langsung dan pemboleh ubah penyederhanaan meneliti kesan pengaruh yang mengukuhkan atau melemahkan dalam hubungan antara pemboleh ubah pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar (Baron & Kenny 1986).

Pemboleh ubah pengantaraan atau penyederhanaan di dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif sektor perkhidmatan awam boleh dibahagikan kepada faktor peribadi, faktor organisasi dan faktor luaran (Srirahayu et al. 2023). Faktor peribadi merupakan faktor yang datang daripada dalam diri individu yang merangkumi sikap, naluri, kemahiran, motif, personaliti dan kognitif yang membentuk diri seseorang

(Srirahayu et al. 2023). Faktor peribadi yang boleh mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif sektor perkhidmatan awam meliputi kecekapan peribadi, ciri-ciri peribadi, ciri-ciri peribadi, psikologi, kesejahteraan, motivasi, komitmen dan pekerjaan (Srirahayu et al. 2023).

Seterusnya, faktor organisasi termasuklah tuntutan tugas organisasi, tuntutan peranan organisasi, permintaan interpersonal dan struktur organisasi (Srirahayu et al. 2023). Faktor organisasi yang boleh mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif sektor perkhidmatan awam merangkumi kepimpinan, gelagat organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi dan pengurusan (Srirahayu et al. 2023). Selain itu, faktor luaran yang berasal dari luar organisasi turut mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif sektor perkhidmatan awam iaitu keluarga dan sokongan sosial (Srirahayu et al. 2023).

Sehubungan itu, pengkaji telah membuat tinjauan literatur menerusi pangkalan data 'Web of Science', 'Scopus', 'ResearchGate' dan 'MyCite' dalam bidang pengurusan, sains sosial dan kepimpinan melibatkan kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif seperti Jadual 2.2:

Faktor	Pemboleh ubah Pengantaraan	Pemboleh ubah Penyederhanaan
Peribadi	orientasi kolektif (Yang et al. 2024), modal sosial individu (Khan et al. 2024), kreativiti pekerja (Gelaidan et al. 2024), komitmen afektif (Iqbal et al. 2023), motivasi perkhidmatan (Amin et al. 2024; Nguyen et al. 2023), orientasi matlamat pembelajaran (Nguyen et al. 2023), inovasi sosial (Song et al. 2023), tingkah laku kerja inovatif (Ghlichlee & Motaghd 2024; Vhalery et al. 2024; Vuong 2023), suara menyokong (Khan et al. 2023), suara mencegah (Khan et al. 2023), penciptaan pekerjaan (Alwali 2023; Khan et al. 2021), aliran kerja (Khan et al. 2021), efikasi diri (Iqbal et al. 2023; Jan et al. 2021; Ji & Yoon 2021), semangat harmoni (Jan et al. 2021), rasa pencapaian (Lan et al. 2021), modal psikologi (Chongvisal 2020), keterlibatan kerja (Aboramadan et al. 2022; Al-Azab & Al-Romeedy 2024; Amin et al. 2024; Chongvisal 2020; Rasheed et al. 2016), keselamatan psikologi (Iqbal et al. 2020; Jin et al. 2022; Munawar et al. 2024), motivasi intrinsik (Su et al. 2020), perkongsian pengetahuan (Zhu & Zhang 2019), berkembang di tempat kerja (Iqbal et al. 2020; Wang et al. 2019), penerimaan status dalaman (Opoku et al. 2019; Zeng & Xu 2020), autonomi kerja (Cai et al. 2018), perasaan terhutang budi (Baykal et al. 2018), pemeraksanaan (Baykal et al. 2018; Krog & Govender	pemeraksanaan psikologi (Hikmah et al. 2024), ketergantungan tugas (Munawar et al. 2024), motivasi perkhidmatan (Vuong 2023), efikasi diri (Jan et al. 2021), ekstraversi (Lan et al. 2021), pekerjaan bermakna (Cai et al. 2018), personaliti proaktif (Newman et al. 2015), sokongan inovasi (Yoshida et al. 2014)

	2015), pemeraksanaan psikologi (Newman et al. 2015), orientasi pelanggan (Jaramillo et al. 2009; Li et al. 2021), fokus promosi (Neubert et al. 2008)	
Organisasi	identiti organisasi (Wang & Khan 2024), iklim inovasi (Musenze et al. 2024), sokongan organisasi (Ekmekcioglu & Öner 2024), dwicakatan organisasi (Shailja et al. 2023), pembelajaran organisasi (Khattak et al. 2023), kepercayaan organisasi (Rashid & Ilkhanizadeh 2022), iklim kreativiti (Aboramadan et al. 2021; Karatepe et al. 2020), harga diri berteraskan organisasi (Zeng & Xu 2020), kepimpinan kebaktian (Ahmad et al. 2021; Ismail et al. 2016; Mustafa et al. 2015), pertukaran pemimpin-pengikut (Khattak et al. 2023; Newman et al. 2015), keberkesanan pasukan (Mahembe & Engelbrecht 2014), pengenalan pemimpin (Yoshida et al. 2014)	persekitaran inovatif organisasi, iklim organisasi (Jin et al. 2022; Song et al. 2023), iklim berorientasikan prestasi (Shim et al. 2023), kepimpinan kebaktian (Kül & Sönmez 2021), pengenalan pemimpin (Su et al. 2020), pengenalan organisasi (Zhu & Zhang 2019), orientasi pembelajaran organisasi (Zhu & Zhang 2019)
Luaran	keseimbangan kerja-kehidupan (Jin et al. 2022)	

Jadual 2.2 Pemboleh ubah pengantaraan dan penyederhanaan di antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif

Kajian mengenai kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif telah menunjukkan bahawa terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi hubungan ini. Faktor-faktor ini boleh dikategorikan kepada tiga faktor utama iaitu faktor peribadi, faktor organisasi dan faktor luaran. Setiap faktor ini mempunyai pemboleh ubah pengantaraan dan penyederhanaan yang memainkan peranan penting dalam menentukan sejauh mana kepimpinan kebaktian dapat merangsang tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja.

Dari segi faktor peribadi, terdapat beberapa pemboleh ubah pengantaraan yang dikenal pasti sebagai elemen penting dalam menghubungkan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Antaranya ialah orientasi kolektif (Yang et al. 2024), modal sosial individu (Khan et al. 2024), kreativiti pekerja (Gelaidan et al. 2024) dan komitmen afektif (Iqbal et al. 2023). Selain itu, motivasi perkhidmatan (Amin et al. 2024; Nguyen et al. 2023), orientasi matlamat pembelajaran (Nguyen et al. 2023) serta keterlibatan kerja (Aboramadan et al. 2022; Al-Azab & Al-Romeedy 2024; Amin et al. 2024; Chongvisal 2020; Rasheed et al. 2016) turut dikenal pasti sebagai faktor pengantara yang memperkukuhkan hubungan ini. Kajian juga mendapati bahawa faktor psikologi seperti efikasi diri (Iqbal et al. 2023; Jan et al. 2021; Ji & Yoon 2021), keselamatan psikologi (Iqbal et al. 2020; Jin et al. 2022; Munawar et al. 2024) serta

motivasi intrinsik (Su et al. 2020) memberi impak kepada keberanian pekerja dalam mengambil risiko inovasi.

Selain sebagai pemboleh ubah pengantaraan, terdapat juga beberapa faktor peribadi yang bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhanaan, yang mengubah kekuatan hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Contohnya, pemerksaan psikologi (Hikmah et al. 2024) berperanan dalam meningkatkan keyakinan pekerja untuk terlibat dalam inovasi, manakala ketergantungan tugas (Munawar et al. 2024) boleh mempengaruhi sejauh mana pekerja berinteraksi dengan rakan sekerja dalam mencapai inovasi. Personaliti proaktif (Newman et al. 2015) dan pekerjaan bermakna (Cai et al. 2018) turut mempengaruhi keberkesanan kepimpinan kebaktian dalam mendorong inovasi. Tambahan pula, sokongan inovasi (Yoshida et al. 2014) membantu memperkukuhkan keyakinan pekerja dalam mencuba idea baharu.

Pada peringkat organisasi, beberapa pemboleh ubah pengantaraan turut dikenal pasti sebagai faktor penting dalam menghubungkan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Identiti organisasi (Wang & Khan 2024), iklim inovasi (Musenze et al. 2024), kepercayaan organisasi (Rashid & Ilkhanizadeh 2022) dan pembelajaran organisasi (Khattak et al. 2023) merupakan antara elemen organisasi yang dapat memperkukuhkan keterlibatan pekerja dalam inovasi. Kajian juga menunjukkan bahawa kepimpinan kebaktian (Ahmad et al. 2021; Ismail et al. 2016; Mustafa et al. 2015) serta pertukaran pemimpin-pengikut (Khattak et al. 2023; Newman et al. 2015) berperanan penting dalam memperkasakan inovasi dalam kalangan pekerja.

Sebagai pemboleh ubah penyederhanaan, beberapa faktor organisasi boleh mengubah kesan kepimpinan kebaktian terhadap inovasi pekerja. Antaranya ialah iklim organisasi (Jin et al. 2022; Song et al. 2023), yang menentukan sejauh mana budaya kerja dalam sesebuah organisasi menyokong inovasi. Selain itu, iklim berorientasikan prestasi (Shim et al. 2023) dan orientasi pembelajaran organisasi (Zhu & Zhang 2019) turut memberi kesan terhadap hubungan ini. Kepimpinan kebaktian yang kukuh dalam persekitaran organisasi yang menyokong pembelajaran dan inovasi dapat menghasilkan impak yang lebih besar terhadap tingkah laku kerja inovatif pekerja.

Selain faktor peribadi dan organisasi, faktor luaran turut mempengaruhi hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Salah satu faktor utama yang bertindak sebagai pemboleh ubah pengantaraan dalam dimensi ini ialah keseimbangan kerja-kehidupan (Jin et al. 2022). Kajian menunjukkan bahawa keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan peribadi membantu meningkatkan motivasi dan kreativiti pekerja, sekali gus menyokong inovasi. Secara keseluruhannya, pelbagai faktor peribadi, organisasi dan luaran bertindak sebagai pemboleh ubah pengantaraan dan penyederhanaan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Oleh itu, pemahaman yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor ini akan membolehkan organisasi merangka strategi yang lebih berkesan dalam menggalakkan tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja. Kajian lanjut boleh memberi tumpuan kepada bagaimana kombinasi faktor ini dapat dioptimumkan untuk meningkatkan inovasi.

Penentuan pemboleh ubah pengantaraan kajian ini dipandu jurang teoretikal oleh Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977). Keterbatasan penggunaan sumber sebagai elemen vektor motivasi dalam konsep Persilangan Sumber (Hobfoll 2001). Sumber seperti keterlibatan kerja (Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018) dan sumber tenaga seperti tingkah laku bersuara (Halbesleben et al. 2014) dan perkongsian pengetahuan (Chen et al. 2015) dilihat sebagai sumber yang mendorong individu untuk melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif (Hobfoll et al. 2018). Namun, bagaimana sumber ini bertindak sebagai elemen motivasi yang menggerakkan individu ke arah inovasi masih kurang diterokai. Sehubungan itu, kajian ini mengemukakan pemboleh ubah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan sebagai pengantaraan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif pengikut. Definisi, konsep, perspektif teoretikal dan empirikal ketiga-tiga pemboleh ubah ini akan diperincikan pada bahagian seterusnya.

2.6.1 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai individu menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fizikal, kognitif dan emosi semasa menjalankan peranan iaitu pekerja (1) terlibat secara fizikal, (2) berwaspada secara kognitif dan (3) berhubung secara

empati dengan individu lain di tempat kerja (Kahn 1990). Konsep keterlibatan kerja oleh Kahn (1990) dibahagikan kepada fizikal, kognitif dan emosi (May et al. 2004). Keterlibatan kerja telah diklasifikasikan sebagai pemboleh ubah motivasi kerana pekerja memperuntukkan sumber peribadi untuk tugas pekerjaan mereka (Christian et al. 2011).

Seterusnya, Schaufeli dan Bakker (2004) mentakrifkan keterlibatan kerja sebagai keadaan afektif-kognitif yang berterusan, meresap dan tidak tertumpu kepada mana-mana objek, peristiwa, individu atau tingkah laku tertentu. Konsep keterlibatan kerja ini dicirikan oleh semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli & Bakker 2004). Semangat adalah tahap tenaga yang tinggi dan daya ketahanan mental (Schaufeli & Bakker 2004). Dedikasi merupakan perasaan penting, inspirasi, kebanggaan dan kesungguhan (Schaufeli & Bakker 2004). Penyerapan dicirikan dengan kegembiraan dalam pekerjaan yang diperlihatkan sebagai keadaan aliran yang meresap (Schaufeli & Bakker 2004).

Manakala, Saks (2006) mentakrifkan keterlibatan kerja sebagai pemboleh ubah yang terdiri daripada dimensi kognitif, emosi dan tingkah laku yang dikaitkan dengan prestasi peranan individu. Saks (2006) telah membezakan antara keterlibatan kerja dengan keterlibatan organisasi berdasarkan kepada peranan yang dilakukan oleh individu. Pekerja kebiasaannya mempunyai sekurang-kurangnya dua (2) peranan utama iaitu peranan dalam pekerjaan mereka dan peranan mereka sebagai ahli organisasi (Saks 2006). Pekerja memutuskan sejauh mana mereka akan melibatkan diri dalam pekerjaan dan organisasi mereka berdasarkan sumber yang mereka terima daripada organisasi mereka (Saks 2006). Pekerja berasa bertanggungjawab untuk membawa diri mereka lebih dalam kepada prestasi peranan mereka sebagai timbal balik terhadap sumber yang mereka terima daripada organisasi. Sehubungan itu, ketersediaan sumber kognitif, emosi dan fizikal individu untuk seseorang individu memberi penumpuan dalam melaksanakan peranan diri adalah bergantung kepada sumber ekonomi dan sosio-emosi yang diterima daripada organisasi (Saks 2006, 2019).

Keterlibatan kerja dalam kajian ini merujuk kepada keadaan di mana individu memberi perhatian dan penyertaan dalam peranan pekerjaan mereka yang dicirikan oleh

kognitif, emosi dan fizikal (Chukwuyem 2016). Definisi ini dipilih kerana kesesuaiannya dengan Teori COR oleh Hobfoll (1989), yang menekankan bahawa individu berusaha untuk memperoleh, mengekalkan dan memperkayakan sumber mereka bagi memastikan keterlibatan kerja yang stabil serta mengurangkan risiko kehilangan sumber.

Definisi ini dilihat lebih menyeluruh kerana ia merangkumi dimensi kognitif, emosi dan fizikal sebagai faktor utama dalam keterlibatan kerja (Chukwuyem 2016; Saks 2006). Berbanding definisi oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yang memberi penumpuan kepada keadaan elemen afektif-kognitif pekerja, definisi Chukwuyem (2016) menekankan peranan sumber dalam menentukan tahap keterlibatan kerja yang lebih selari dengan Teori COR (Hobfoll 1989). Konsep ini menunjukkan bahawa pekerja yang memiliki sumber mencukupi sama ada dari segi tenaga, keseimbangan emosi atau fokus kognitif akan lebih terlibat dalam kerja mereka. Sebaliknya, kehilangan sumber ini boleh membawa kepada tekanan kerja dan keletihan emosi.

Selain itu, definisi ini lebih relevan dalam menjelaskan peranan sumber organisasi dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Pekerja memerlukan sumber motivasi dan sokongan organisasi untuk mengekalkan keterlibatan mereka. Chukwuyem (2016) menunjukkan bahawa sumber yang diperoleh daripada organisasi, seperti bimbingan, pengiktirafan dan peluang pembangunan kerjaya, mempengaruhi kesediaan pekerja untuk melibatkan diri secara aktif dalam kerja mereka. Ini selari dengan Saks (2006), yang menyatakan bahawa pekerja lebih cenderung untuk terlibat dalam kerja apabila mereka menerima sumber mencukupi daripada organisasi.

Definisi ini juga menekankan keseimbangan dan daya tahan pekerja dalam mengekalkan keterlibatan kerja. Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), keterlibatan kerja bukan sahaja berkaitan dengan penggunaan sumber, tetapi juga dengan keupayaan pekerja untuk mengurus sumber secara efektif bagi mengekalkan keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesejahteraan diri. Chukwuyem (2016) menggambarkan keterlibatan kerja sebagai proses dinamik, di mana individu menyesuaikan tahap tenaga mental dan emosi mereka untuk kekal bermotivasi dalam jangka panjang. Ini berbeza dengan definisi oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yang melihat keterlibatan kerja sebagai

keadaan mental statik, tanpa mengambil kira kemampuan pekerja untuk mengurus dan memulihara sumber dalam persekitaran kerja yang berubah-ubah. Oleh itu, definisi Chukwuyem (2016) didapati lebih sesuai dalam konteks kajian ini kerana ia secara eksplisit mengaitkan penggunaan sumber kognitif, emosi dan fizikal pekerja dengan tahap keterlibatan kerja mereka. Definisi ini juga sejajar dengan peranan pemimpin kebaktian, yang menyokong pekerja dalam mengurus sumber ini bagi mencapai prestasi kerja yang optimum.

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), individu berpotensi untuk mendapatkan dan mengekalkan sumber untuk mengurangkan tekanan dan apabila mereka memiliki sumber, mereka akan menggunakannya untuk memperoleh lebih banyak sumber baharu (Hobfoll 1989). Selari dengan perspektif ini, maka sokongan pemimpin merupakan sumber luaran yang dilihat berupaya memainkan peranan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dengan menjelaskan peranan dan menyediakan sokongan sosial kepada pekerja (Chen & Bliese 2002). Sehubungan itu, pemimpin kebaktian dianggap sebagai sumber penting organisasi berdasarkan perhatian mereka secara peribadi terhadap pembangunan pengikut (Greenleaf 1977) yang membolehkan pengikut mengembangkan potensi diri menerusi keterlibatan kerja dalam organisasi (Liden et al. 2008, 2015; van Dierendonck & Nuijten 2011; Zeeshan et al. 2021).

Pemimpin kebaktian memberikan peluang kepada pengikut mereka untuk mengembangkan potensi diri dan menggalakkan mereka mencapai matlamat inovatif dalam pekerjaan mereka (Aboramadan et al. 2021; Karatepe et al. 2020) menerusi kebolehan dan kemahiran intelektual mereka (Walumbwa et al. 2010). Pekerja yang menerima sumber dan peranan kepimpinan kebaktian ini lebih berkemungkinan melibatkan diri mereka dalam aktiviti pekerjaan yang produktif (Hakanen et al. 2017). Pekerja bersedia untuk menggunakan sepenuhnya sumber sedia ada bagi tujuan untuk memperoleh manfaat daripada sumber baharu (Hobfoll 1989, 2001). Oleh itu, pekerja berpotensi menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka di bawah pemimpin kebaktian (Zeeshan et al. 2021).

Kepimpinan kebaktian memainkan peranan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dalam kalangan pekerja dengan mewujudkan persekitaran kerja yang

menyokong, adil dan berorientasikan pembangunan pekerja. Pemimpin kebaktian yang mengutamakan kebajikan pekerja serta memperkukuhkan kepercayaan dalam organisasi dapat meningkatkan rasa kepunyaan dan komitmen pekerja terhadap tugas mereka (Ehrhart 2004). Melalui sikap kepemimpinan yang prihatin, inklusif dan memberi inspirasi, pekerja lebih cenderung untuk terlibat secara aktif dalam kerja mereka kerana mereka merasakan bahawa sumbangan mereka dihargai dan diiktiraf (Ehrhart 2004; Liden et al. 2008).

Kepimpinan kebaktian memainkan peranan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja, yang seterusnya mendorong tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja. Pemimpin kebaktian yang mengutamakan kebajikan pekerja, bersikap adil dan memberi sokongan yang berterusan dapat mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan penuh kepercayaan (Ehrhart 2004). Melalui pendekatan kepemimpinan yang berorientasikan perkhidmatan, pemimpin dapat meningkatkan motivasi dalaman pekerja dengan memberikan perhatian terhadap keperluan perkembangan mereka, menggalakkan komunikasi terbuka serta menyediakan autonomi dalam pekerjaan (Liden et al. 2008). Faktor-faktor ini menyumbang kepada peningkatan keterlibatan kerja, di mana pekerja merasa lebih dihargai, bermotivasi dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas mereka (Macey & Schneider 2008).

Keterlibatan kerja yang tinggi berperanan sebagai pemangkin kepada tingkah laku kerja inovatif. Pekerja yang bersemangat dan terlibat secara aktif dalam tugas mereka lebih cenderung untuk menunjukkan daya kreativiti, inisiatif serta proaktif dalam mencari penyelesaian baharu di tempat kerja (Bakker & Demerouti 2008). Selain itu, pekerja yang memiliki tahap keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih bersedia untuk meneroka idea-idea baharu, mencabar amalan sedia ada dan bertindak secara inovatif bagi meningkatkan kecekapan serta keberkesanan organisasi (Ohly et al. 2006; Sonnentag 2003). Ketersediaan sumber kerja seperti sokongan pemimpin, peluang perkembangan dan suasana kerja yang positif turut meningkatkan keterlibatan kerja, yang seterusnya memperkukuhkan tingkah laku inovatif dalam organisasi (Schaufeli & Bakker 2004).

Tambahan pula, pemimpin kebaktian yang memberikan sokongan psikologi serta membangunkan budaya kerja yang menghargai pembelajaran dan kreativiti dapat memperkukuhkan lagi hubungan antara keterlibatan kerja dan tingkah laku kerja inovatif. Dengan menyediakan persekitaran kerja yang membolehkan pekerja pulih daripada tekanan kerja dan mengekalkan kesejahteraan mereka, pemimpin kebaktian turut menyumbang kepada keterlibatan kerja yang mampan, yang menjadi asas kepada peningkatan inovasi dalam organisasi (Sonnetag 2003). Oleh itu, kepimpinan kebaktian bukan sahaja berperanan dalam meningkatkan keterlibatan kerja tetapi juga secara tidak langsung menyumbang kepada tingkah laku kerja inovatif melalui pekerja yang lebih komited, bermotivasi dan berorientasikan penyelesaian kreatif.

Kajian ini didasari oleh Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) dalam menjelaskan bagaimana keterlibatan kerja berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara pemimpin kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Bahagian seterusnya akan memperincikan pemboleh ubah pengantara yang kedua iaitu tingkah laku bersuara.

2.6.2 Tingkah laku Bersuara

Tingkah laku bersuara ditakrifkan sebagai komunikasi membina yang berorientasikan perubahan bertujuan untuk memperbaiki keadaan (LePine & Dyne 2001). Tingkah laku bersuara merupakan satu bentuk tingkah laku kewarganegaraan organisasi (LePine & Dyne 1998) merangkumi tingkah laku yang mempromosikan organisasi melalui pengukuhan dan mengekalkan sistem sosial (Organ 1988). Tingkah laku bersuara juga berkemungkinan meletakkan diri pekerja berisiko untuk dilihat sebagai pengacau yang mengganggu status '*quo*' semasa dengan memberi tekanan kepada perhubungan interpersonal sedia ada (LePine & Dyne 1998). Tujuan tingkah laku bersuara adalah untuk membantu organisasi mengenal pasti masalah operasi dan menjana inovasi organisasi (Dundon & Gollan 2007; LePine & Dyne 1998; Ng & Feldman 2012).

Dalam kajian ini, tingkah laku bersuara merujuk kepada dua bentuk utama, iaitu suara promosi dan suara mencegah (Liang et al. 2012). Suara promosi melibatkan tindakan pekerja menyuarakan idea atau cadangan yang boleh memberi manfaat kepada organisasi, manakala suara mencegah merujuk kepada tindakan pekerja mengenal pasti

dan menyuarakan kelemahan atau potensi ancaman yang boleh menjejaskan organisasi. Definisi ini menekankan bahawa tingkah laku bersuara bukan sekadar satu bentuk komunikasi di tempat kerja, tetapi merupakan mekanisme proaktif untuk memperbaiki keadaan organisasi melalui penyampaian pandangan, cadangan atau kebimbangan berkaitan isu-isu yang boleh memberi kesan kepada organisasi.

Pemilihan definisi ini berdasarkan kesesuaiannya dengan Teori COR yang diperkenalkan oleh Hobfoll (1989). Teori ini menyatakan bahawa individu berusaha untuk memperoleh, mengekalkan dan memperkayakan sumber mereka bagi memastikan kestabilan keterlibatan kerja serta mengurangkan risiko kehilangan sumber, yang boleh menyebabkan tekanan dan keletihan kerja. Dalam konteks ini, tingkah laku bersuara boleh dilihat sebagai strategi pemuliharaan sumber bagi melindungi organisasi daripada risiko dan ketidakstabilan. Menurut Teori COR (Hobfoll 1989), individu secara semula jadi cenderung untuk melindungi sumber mereka, termasuk organisasi yang mereka anggap sebagai sebahagian daripada ekosistem sumber mereka. Dalam hal ini, suara promosi membantu organisasi mempertingkatkan keberkesanan melalui cadangan yang bernilai, manakala suara mencegah berperanan sebagai mekanisme amaran bagi mengelakkan kesilapan atau kegagalan operasi yang boleh menjejaskan prestasi jangka panjang organisasi (LePine & Dyne 1998).

Definisi oleh Liang et al. (2012) ini juga sejajar dengan konsep pemuliharaan dan pembangunan sumber psikologi individu dalam konteks tingkah laku bersuara. Menurut Teori COR (Hobfoll 1989), pekerja lebih cenderung untuk terlibat dalam tingkah laku yang boleh membantu mereka mengembangkan sumber mereka (Ng & Feldman 2012). Oleh itu, tingkah laku bersuara bukan hanya reaksi spontan terhadap situasi kerja, tetapi juga satu tindakan strategik yang membolehkan pekerja memperkukuhkan kedudukan mereka dalam organisasi.

Selain itu, definisi ini turut menekankan dinamik risiko dan ganjaran yang berkaitan dengan tingkah laku bersuara. Liang et al. (2012) menggariskan bahawa pekerja yang bersuara berpotensi menghadapi risiko sosial dan profesional, seperti dilabel sebagai pengacau atau menghadapi penolakan daripada rakan sekerja dan pihak

atasan. Walau bagaimanapun, menurut Teori COR (Hobfoll 1989), pekerja yang mempunyai sumber mencukupi lebih cenderung untuk bersuara kerana mereka kurang takut akan kehilangan sumber peribadi mereka. Oleh itu, definisi ini lebih sesuai dalam menjelaskan keseimbangan antara usaha pekerja untuk meningkatkan organisasi dan keperluan mereka untuk melindungi sumber peribadi.

Dalam konteks kepimpinan, definisi oleh Liang et al. (2012) juga lebih relevan dalam menerangkan peranan kepimpinan kebaktian dalam menggalakkan tingkah laku bersuara melalui pemuliharaan sumber. Kepimpinan kebaktian berperanan dalam menyediakan sokongan emosi, kognitif dan sosial kepada pekerja, yang dapat mengurangkan risiko kehilangan sumber serta meningkatkan kecenderungan pekerja untuk bersuara secara proaktif (Eva et al. 2019). Pemimpin kebaktian mencipta persekitaran kerja yang terbuka dan menyokong, yang membolehkan pekerja bersuara tanpa rasa risau terhadap reaksi negatif (Eva et al. 2019). Oleh kerana definisi Liang et al. (2012) mengklasifikasikan tingkah laku bersuara kepada suara promosi dan suara mencegah, ia lebih sesuai untuk memahami bagaimana pemimpin kebaktian dapat menggalakkan pekerja untuk menyuarakan cadangan bernilai (suara promosi) serta memberi amaran terhadap risiko yang boleh menjejaskan organisasi (suara mencegah).

Secara keseluruhannya, definisi oleh Liang et al. (2012) lebih sesuai untuk kajian ini kerana ia bukan sahaja mengklasifikasikan dua bentuk utama tingkah laku bersuara, tetapi juga selari dengan prinsip Teori COR (Hobfoll 1989), yang menekankan keseimbangan antara pemuliharaan sumber peribadi pekerja dan kepentingan organisasi. Definisi ini juga membantu menjelaskan peranan kepimpinan kebaktian dalam menyediakan sokongan yang diperlukan untuk menggalakkan pekerja bersuara secara positif, sekali gus menyumbang kepada keberkesanan organisasi secara keseluruhan.

Prinsip pemuliharaan sumber oleh Hobfoll (1989) menyatakan bahawa individu di bawah tekanan berkemungkinan menggunakan kurang tingkah laku bersuara kerana melibatkan penggunaan sumber. Pekerja perlu menggunakan sumber masa dan tenaga untuk mengkonseptualisasikan idea, menyatakannya kepada individu lain, mempertahankannya daripada hujah balas dan menangani sebarang konflik yang

berkemungkinan menyebabkan perubahan status '*quo*' (Luria et al. 2009). Oleh itu, pekerja berpotensi untuk tidak bersedia menggunakan sumber masa dan tenaga tambahan mereka bagi melaksanakan tingkah laku bersuara yang diperlukan dalam berhadapan dengan situasi tekanan (Ng & Feldman 2012).

Namun begitu, prinsip pemerolehan sumber dalam Teori COR (Hobfoll 1989) memberikan perspektif berbeza iaitu individu yang mengalami tekanan berkemungkinan melaksanakan lebih banyak tingkah laku bersuara dalam memperoleh sumber tambahan untuk menampai kesan tekanan. Individu menggunakan tingkah laku bersuara untuk mentakrifkan masalah, menguruskan tanggapan dan menyasarkan rakan sekerja atau pemimpin dalam menghadapi tekanan. Motif pemerolehan sumber suara adalah berbeza daripada motif pemuliharaan sumber kerana tujuan asas pemerolehan sumber adalah untuk mendapatkan sumber baharu atau tambahan dan bukannya semata-mata untuk melindungi sumber sedia ada (Ng & Feldman 2012).

Tingkah laku bersuara berpotensi sebagai tingkah laku peranan tambahan pekerja yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi atau mencegah kemudaratan organisasi (Liang et al. 2012; Morrison 2011). Tingkah laku bersuara promosi diperlihatkan apabila pekerja meluahkan idea dan cadangan baharu untuk meningkatkan fungsi organisasi (Liang et al. 2012). Suara promosi mengambil pendekatan proaktif, mencabar status '*quo*' dan menghasilkan cara baharu untuk menambah baik prosedur serta amalan pekerjaan sedia ada (Liang et al. 2012). Sebaliknya, suara mencegah tidak mencadangkan cara baharu, tetapi sebaliknya ia menyuarakan masalah prosedur dan amalan pekerjaan sedia ada serta mendapatkan perhatian terhadapnya (Liang et al. 2012).

Tingkah laku bersuara dikaitkan dengan hasil positif organisasi dan semakin mendapat perhatian pengkaji-pengkaji disebabkan oleh nilai unik tingkah laku bersuara terhadap keberkesanan organisasi di tempat kerja (Khan et al. 2023; Liao et al. 2021; Morrison 2011). Chamberlin et al. (2017) mengkategorikan antecedent tingkah laku bersuara kepada kecenderungan individu, sikap dan persepsi pekerjaan dan organisasi, emosi, kepercayaan dan skema, tingkah laku pemimpin dan faktor kontekstual.

Pemimpin merupakan sasaran suara yang paling tipikal dan mempunyai kuasa untuk menyokong suara pengikut (Liao et al. 2021; Morrison 2014). Gaya kepimpinan berpotensi menjadi pendorong atau penghalang kepada suara pekerja (Edmondson 2003; Walumbwa & Schaubroeck 2009). Kepimpinan kebaktian dilihat antara gaya kepimpinan yang sangat kondusif untuk menggalakkan dan menyokong peranan tingkah laku bersuara pengikut (Dinh et al. 2014). Kepimpinan kebaktian memberi tumpuan dengan mengutamakan dan memenuhi keperluan, keinginan dan matlamat pengikut bertujuan membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka (Greenleaf 1977).

Kepimpinan kebaktian memainkan peranan penting dalam mendorong tingkah laku bersuara dalam kalangan pekerja, yang seterusnya menjadi pemangkin kepada tingkah laku kerja inovatif. Pemimpin kebaktian yang mengutamakan keperluan dan kesejahteraan pekerja serta mewujudkan keadilan prosedur dalam organisasi dapat membentuk persekitaran kerja yang menyokong keterbukaan dan komunikasi dua hala (Ehrhart 2004; Liden et al. 2008). Dengan menunjukkan empati, kepercayaan dan kesediaan untuk mendengar pandangan pekerja, pemimpin kebaktian menggalakkan mereka untuk menyuarakan pendapat, cadangan dan kebimbangan tanpa rasa takut akan akibat negatif (Walumbwa et al. 2010).

Selain itu, pekerja yang merasakan bahawa pemimpin mereka menghargai sumbangan mereka akan lebih cenderung untuk bersuara dalam organisasi (Detert & Burris 2007). Dalam konteks ini, kepimpinan kebaktian bukan sahaja menghapuskan halangan psikologi yang menghalang pekerja daripada bersuara, tetapi juga memberi dorongan kepada mereka untuk bertindak secara proaktif dalam menyuarakan isu dan idea yang boleh meningkatkan prestasi organisasi (Chiaburu et al. 2008). Apabila pemimpin mengamalkan sikap terbuka terhadap maklum balas pekerja, mereka secara tidak langsung memupuk budaya kerja yang menghargai sumbangan idea baharu, sekali gus meningkatkan keberanian pekerja untuk terlibat dalam tingkah laku bersuara.

Tingkah laku bersuara seterusnya menjadi pemangkin kepada tingkah laku kerja inovatif, kerana pekerja yang aktif menyuarakan pandangan mereka lebih berkemungkinan untuk mencetuskan idea baharu serta mencari penyelesaian inovatif

terhadap cabaran di tempat kerja (Chiaburu et al. 2008; Grant et al. 2009). Pekerja yang berani menyuarakan pendapat bukan sahaja mencadangkan perubahan yang boleh memperbaiki sistem kerja yang sedia ada, tetapi juga menggalakkan tingkah laku kerja yang proaktif dan berasaskan pembelajaran berterusan (LePine & Van Dyne 1998).

Tambahan pula, apabila pemimpin bertindak balas secara positif terhadap tingkah laku bersuara pekerja, ia dapat meningkatkan keyakinan pekerja untuk terus mengamalkan inovasi dalam organisasi (Parker et al. 2006). Oleh itu, kepimpinan kebaktian bukan sahaja berperanan dalam meningkatkan tingkah laku bersuara, tetapi juga secara tidak langsung menyumbang kepada tingkah laku kerja inovatif dengan menyediakan persekitaran yang menyokong dan menggalakkan keterbukaan komunikasi. Apabila pekerja merasa dihargai dan didengar, mereka lebih terdorong untuk berkongsi idea kreatif, mencabar norma sedia ada dan melaksanakan penyelesaian inovatif yang dapat meningkatkan daya saing organisasi.

Sehubungan itu, kajian ini mengemukakan Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) untuk memperjelaskan bagaimana pemimpin kebaktian membangunkan tingkah laku kerja inovatif menerusi peranan pengantaraan tingkah laku bersuara. Bahagian seterusnya akan memperincikan pemboleh ubah pengantara yang ketiga iaitu perkongsian pengetahuan.

2.6.3 Perkongsian Pengetahuan

Perkongsian pengetahuan ditakrifkan sebagai satu (1) proses individu bertukar pengetahuan tersurat dan tersirat mereka untuk mencipta pengetahuan baharu (den Hooff & de Ridder 2004). Perkongsian pengetahuan merupakan tingkah laku (proses atau operasi) individu saling bertukar pengetahuan meliputi maklumat, kemahiran dan kepakaran (den Hooff & de Ridder 2004; Mirzaee & Ghaffari 2018). Perkongsian pengetahuan pekerja melibatkan pengetahuan tersirat atau tersurat yang berharga, membawa kepada penciptaan pengetahuan baharu, membangunkan pengetahuan organisasi dan membawa manfaat kepada organisasi (Kmieciak 2020). Perkongsian pengetahuan meningkatkan daya inovasi pada peringkat individu (Chen et al. 2022; Kim & Park 2017) dan organisasi (Michna 2018).

Dalam kajian ini, perkongsian pengetahuan merujuk kepada tingkah laku pekerja yang melibatkan proses memberi dan mengumpulkan pengetahuan dalam organisasi (Chukwuyem 2016). Definisi ini menekankan bahawa perkongsian pengetahuan bukan sekadar pemindahan maklumat, tetapi merupakan proses proaktif yang melibatkan pertukaran pengetahuan tersurat dan tersirat. Proses ini memainkan peranan penting dalam memperkaya modal intelek organisasi serta menyumbang kepada inovasi dan peningkatan prestasi organisasi (Kim & Park 2017).

Perkongsian pengetahuan terdiri daripada dua dimensi utama, iaitu pengumpulan pengetahuan dan pemberian pengetahuan. Pengumpulan pengetahuan merujuk kepada usaha pekerja untuk mendapatkan maklumat, pengalaman dan kepakaran daripada orang lain (den Hooff & de Ridder 2004). Sementara itu, pemberian pengetahuan melibatkan kesediaan individu untuk berkongsi pengetahuan mereka dengan rakan sekerja, yang seterusnya dapat meningkatkan daya saing dan keberkesanan organisasi (de Vries et al. 2006; den Hooff & de Ridder 2004).

Pemilihan definisi oleh Chukwuyem (2016) dalam kajian ini dibuat berdasarkan kesesuaiannya dengan Teori COR oleh Hobfoll (1989). Teori ini menekankan bahawa individu berusaha untuk memperoleh, mengekalkan dan memperkayakan sumber mereka bagi memastikan kesejahteraan dan keberkesanan kerja. Dalam konteks perkongsian pengetahuan, pekerja lebih cenderung untuk berkongsi dan mengumpulkan pengetahuan apabila mereka percaya bahawa tindakan ini akan membantu mereka memperoleh lebih banyak sumber intelek dan sosial yang boleh meningkatkan daya saing mereka dalam organisasi (Ng & Feldman 2012).

Definisi ini menegaskan bahawa perkongsian pengetahuan merupakan strategi utama dalam memperoleh dan memperkayakan sumber intelek, selaras dengan prinsip Teori COR (Hobfoll 1989). Individu lebih terdorong untuk berkongsi pengetahuan apabila mereka melihatnya sebagai cara untuk mengukuhkan sumber yang mereka miliki, seperti peningkatan kemahiran, reputasi profesional dan pengaruh dalam organisasi (LePine & Dyne 2001). Definisi oleh Chukwuyem (2016), membahagikan perkongsian pengetahuan kepada pemberian dan pengumpulan pengetahuan, menunjukkan bahawa pekerja bukan sahaja menyumbang kepada pembangunan

organisasi, tetapi juga memanfaatkan sumber daripada rakan sekerja untuk memperkukuhkan keupayaan mereka sendiri (den Hooff & de Ridder 2004).

Selain itu, definisi ini lebih sesuai kerana ia mengiktiraf perkongsian pengetahuan sebagai satu strategi pemuliharaan sumber yang penting dalam persekitaran kerja yang kompetitif. Teori COR (Hobfoll 1989) menyatakan bahawa individu lebih cenderung untuk berkongsi pengetahuan apabila mereka memiliki sumber yang mencukupi bagi mengekalkan kesejahteraan dan daya tahan mereka dalam organisasi (Hobfoll 2002). Definisi oleh Chukwuyem (2016) menyokong pandangan ini dengan menekankan bahawa proses pemberian dan pengumpulan pengetahuan adalah asas kepada penciptaan pengetahuan baharu, yang menjadi sumber utama dalam inovasi dan daya saing organisasi.

Dalam konteks kepimpinan, definisi ini juga lebih relevan dalam menerangkan peranan kepimpinan kebaktian dalam menggalakkan perkongsian pengetahuan melalui pemuliharaan sumber. Kepimpinan kebaktian memainkan peranan penting dalam mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong perkongsian pengetahuan dengan mengurangkan ketakutan terhadap kehilangan sumber serta meningkatkan kepercayaan dalam organisasi (Eva et al. 2019). Pemimpin kebaktian bukan sahaja memberi galakan untuk pekerja berkongsi pengetahuan, tetapi juga mencipta iklim organisasi yang kondusif, di mana pekerja tidak merasa terancam untuk berkongsi maklumat yang mereka miliki. Oleh kerana definisi Chukwuyem (2016) membahagikan perkongsian pengetahuan kepada pemberian dan pengumpulan pengetahuan, ia lebih sesuai untuk memahami bagaimana kepimpinan kebaktian dapat meningkatkan keinginan pekerja untuk berkongsi maklumat yang berharga serta mengumpulkan pengetahuan baharu untuk pembangunan kerjaya mereka.

Secara keseluruhannya, definisi oleh Chukwuyem (2016) lebih sesuai digunakan dalam kajian ini kerana ia bukan sahaja menjelaskan dua dimensi utama perkongsian pengetahuan, tetapi juga selari dengan prinsip Teori COR (Hobfoll 1989), yang menekankan keperluan individu untuk memperoleh dan mengekalkan sumber bagi memastikan kesejahteraan dan prestasi mereka. Selain itu, definisi ini juga menjelaskan bagaimana kepimpinan kebaktian dapat memainkan peranan penting dalam

menggalakkan perkongsian pengetahuan, yang akhirnya menyumbang kepada pembangunan modal intelek dan daya saing organisasi.

Perkongsian pengetahuan dibahagikan kepada dua (2) proses aktif (atau tingkah laku) iaitu memberi dan mengumpulkan pengetahuan (Chukwuyem 2016; de Vries et al. 2006; den Hooff & de Ridder 2004). Pengumpulan pengetahuan (mendapat atau menerima) merujuk kepada perundingan dengan individu lain bagi tujuan modal intelek mereka untuk mempelajari perkara yang mereka tiada pengetahuan. Manakala, memberi pengetahuan (menyebarkan atau membawa) adalah menyampaikan modal intelek peribadi seseorang kepada individu lain (Chukwuyem 2016; de Vries et al. 2006; den Hooff & de Ridder 2004).

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), individu berpotensi melabur sumber untuk mendapatkan sumber baharu. Individu yang mempunyai sumber yang banyak biasanya berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk mengumpulkan lebih banyak sumber baharu (Hobfoll 1998, 2001). Sumber luaran (Hobfoll et al. 2003) seperti gaya kepimpinan kebaktian (Aboramadan et al. 2022; Masood & Afsar 2017) penting dalam membantu pengikut membangunkan sumber peribadi mereka (Hobfoll 1998, 2001). Pengetahuan adalah sumber peribadi individu dan perkongsian pengetahuan adalah cara untuk mendapatkan sumber baharu. Oleh itu, pekerja lebih terdorong untuk terlibat dalam tingkah laku perkongsian pengetahuan apabila mempunyai lebih banyak sumber. Pekerja yang terlibat dalam pekerjaan berpotensi mempunyai tenaga penuh dan sumber yang banyak (Kovalchuk et al. 2019; Quinn et al. 2012). Individu yang mempunyai lebih banyak sumber ini lebih cenderung untuk melabur dalam sumber masa depan (Hobfoll 1998, 2001) seperti tingkah laku kerja inovatif (Aboramadan et al. 2022; Masood & Afsar 2017).

Kepimpinan kebaktian memainkan peranan penting dalam mendorong perkongsian pengetahuan dalam organisasi, yang seterusnya menjadi pemangkin kepada tingkah laku kerja inovatif. Pemimpin kebaktian yang menekankan keadilan, kepercayaan dan kebajikan pekerja dapat mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong komunikasi terbuka dan kerjasama (Ehrhart 2004). Melalui kepimpinan yang berasaskan perkhidmatan, pemimpin bukan sahaja memberikan bimbingan dan

sokongan kepada pekerja tetapi juga menggalakkan mereka untuk berkongsi ilmu dan pengalaman bagi meningkatkan kecekapan organisasi (Ehrhart 2004; Liden et al. 2008). Apabila pekerja merasa dihargai dan diperkasakan oleh pemimpin, mereka lebih cenderung untuk berkongsi maklumat serta menyumbang kepada pembangunan bersama melalui pertukaran idea dan kepakaran (de Vries et al. 2006).

Perkongsian pengetahuan memainkan peranan kritikal dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif. Pertukaran idea dan pengalaman antara pekerja dapat merangsang pemikiran inovatif serta mempercepatkan proses inovasi dalam organisasi (Cabrera & Cabrera 2005). Apabila pekerja berkongsi pengetahuan mereka, ia membantu meningkatkan keupayaan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan membangunkan penyelesaian baharu yang lebih berkesan (Lin 2007). Selain itu, komunikasi yang terbuka dalam kalangan pekerja membolehkan mereka untuk mencabar norma sedia ada dan meneroka pendekatan baharu yang dapat meningkatkan keberkesanan kerja (de Vries et al. 2006).

Tambahan pula, pekerja yang terlibat dalam perkongsian pengetahuan lebih cenderung untuk menunjukkan tingkah laku kerja inovatif kerana mereka didedahkan kepada pelbagai perspektif dan idea baharu yang dapat memperkayakan kreativiti mereka (Parker & Collins 2010). Dalam konteks ini, kepimpinan kebaktian bukan sahaja bertindak sebagai pemangkin kepada perkongsian pengetahuan, tetapi juga secara tidak langsung menyumbang kepada inovasi dalam organisasi dengan menyediakan persekitaran yang menyokong pembelajaran dan pertukaran maklumat. Oleh itu, pemimpin kebaktian berperanan dalam membentuk budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif, di mana pekerja bukan sahaja berkongsi pengetahuan tetapi juga menggunakan ilmu tersebut untuk mencipta penyelesaian yang lebih baik dan meningkatkan daya saing organisasi.

Sehubungan itu, kajian ini memperkenalkan Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) untuk menjelaskan bagaimana perkongsian pengetahuan berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian untuk membangunkan tingkah laku kerja inovatif. Bahagian ini telah memperincikan tiga (3) pemboleh ubah pengantaraan yang berpotensi dalam hubungan

antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif meliputi keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Bahagian seterusnya akan memperincikan Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) yang mendasari kajian ini.

2.7 TEORI

Teori ditakrifkan sebagai satu set konstruk (pemboleh ubah), definisi dan keterangan hubungan yang saling berhubung kait yang menggambarkan tinjauan secara sistematik berkenaan fenomena menerusi penentuan hubungan antara pemboleh ubah dengan tujuan untuk memperjelaskan fenomena semula jadi (Kerlinger 1979). Teori dalam kajian kuantitatif berperanan untuk memberi penjelasan atau ramalan berkenaan hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian (Creswell 2008). Oleh itu, penting untuk mempunyai asas dalam sifat dan penggunaan pemboleh ubah kerana teori membentuk persoalan dan hipotesis kajian (Creswell 2008). Teori menerangkan bagaimana dan mengapa sesuatu pemboleh ubah berpotensi untuk berperanan sebagai jambatan antara pemboleh ubah (Creswell 2008).

Pengkaji-pengkaji telah menguji hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif dengan dasari oleh pelbagai teori kepimpinan, pengurusan dan psikologi meliputi Teori Pertukaran Sosial (Aboramadan et al. 2022; Iqbal et al. 2020; Karatepe et al. 2020), Teori Kepimpinan Kebaktian (Jin et al. 2022; Karatepe et al. 2020), Teori Pembelajaran Sosial (Ahmad et al. 2021; Karatepe et al. 2020; Khan et al. 2023; Newman et al. 2017), Teori Kepimpinan Situasi (Cai et al. 2018), Teori Identiti Sosial (Ahmad et al. 2021; Opoku et al. 2019; Zeng & Xu 2020), Teori Kognitif Sosial (Cai et al. 2018; Ji & Yoon 2021; Su et al. 2020; Wang et al. 2019; Zeng & Xu 2020; Zhu & Zhang 2019), Teori Permintaan – Sumber Pekerjaan (Khan et al. 2020), Teori Kreativiti Organisasi (Karatepe et al. 2020), Teori Penilaian Kognitif (Su et al. 2020), Teori Meluas dan Membina (Khan et al. 2021), Teori Aliran Kerja (Khan et al. 2021), Teori Penentuan Kendiri (Khan et al. 2021), Teori Kekuatan Situasi (Reslan et al. 2021) dan Teori Pemuliharaan Sumber (Aboramadan et al. 2021).

Sehubungan itu, kajian ini menguji hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif dengan

menggunakan Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977). Ini secara teoretikal bertujuan untuk menguji sudut pandang berbeza melibatkan peranan kepimpinan kebaktian sebagai gaya kepimpinan yang berpusatkan pengikut. Keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan sebagai sumber peribadi pengikut (di dalam gerabak sumber peribadi yang dijana dan dilaburkan) oleh pengikut menerusi konsep persilangan sumber dan lingkaran potensi keuntungan sumber (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018) dalam hubungan antara gaya kepimpinan kebaktian (sumber luaran) dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif (sumber baharu) pengikut.

2.7.1 Teori Pemuliharaan Sumber (COR)

Prinsip asas Teori COR (Hobfoll 1989) menyatakan bahawa individu bermotivasi untuk mendapat, mengekal dan membangunkan sumber apabila terdapatnya tekanan yang diakibatkan oleh ancaman potensi kehilangan sumber, kehilangan sumber sebenar dan kekurangan keuntungan sumber selepas pelaburan sumber. Hobfoll (1989) mendefinisikan sumber sebagai perkara yang dihargai individu atau yang digunakan sebagai cara untuk mendapatkan apa yang dihargai oleh individu lain. Empat (4) jenis sumber meliputi objek, ciri peribadi, keadaan dan tenaga (Hobfoll 1989).

Tekanan berlaku di kalangan individu apabila mereka diancam dengan kehilangan sumber dan kegagalan untuk mendapatkan sumber walaupun terdapat usaha yang besar (Hobfoll et al. 2018). Oleh itu, individu akan berusaha untuk mengekalkan sumber sedia ada yang bernilai dan berusaha untuk memperoleh sumber baharu untuk masa depan (Halbesleben et al. 2014, Hobfoll 2001). Sumber-sumber ini terdiri daripada kekuatan peribadi individu, hubungan sosial atau harta benda (Hobfoll et al. 2018). Sumber psikologi secara umumnya dianggap sebagai daya motivasi untuk dipelihara oleh pekerja iaitu sokongan sosial, harga diri, keberkesanan diri, kecerdasan emosi, autonomi dan peluang untuk pembangunan profesional (Halbesleben et al. 2014).

Teori COR (Hobfoll 1989) mengandungi dua (2) perspektif berkenaan tingkah laku manusia melibatkan tingkah laku individu apabila berhadapan dengan tekanan dan apabila tidak berhadapan dengan tekanan. Individu akan berusaha untuk

meminimumkan kerugian sumber apabila berhadapan dengan tekanan. Sebaliknya, individu akan berusaha untuk membangunkan lebih sumber peribadi apabila tidak berhadapan dengan tekanan (Hobfoll 1989). Oleh itu, pekerja berkemungkinan memberi fokus kepada pembangunan kecekapan mereka, belajar daripada individu lain dan berkongsi idea untuk mendapatkan seberapa banyak sumber baharu (Halbesleben et al. 2014).

Teori COR (Hobfoll 2002) menyatakan bahawa dua (2) sumber utama individu iaitu aspek sendiri (sumber peribadi) dan persekitaran sosial (sumber luaran). Sumber peribadi merupakan kebolehan dan ciri individu untuk menghadapi situasi yang mencabar dan penyesuaian diri terhadap keadaan dinamik (Hobfoll et al. 2003). Sumber sokongan sosial membantu dalam mencapai matlamat pekerjaan meliputi sumber fizikal, psikologi, sosial atau organisasi (Bakker & Albrecht 2018).

Individu berpotensi untuk proaktif dalam membina takungan sumber peribadi walaupun mereka tidak berada dalam situasi yang tertekan (Hobfoll & Lilly 1993). Teori COR (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018) memperkenalkan konsep lingkaran potensi keuntungan sumber iaitu apabila seseorang individu mempunyai sumber peribadi, mereka akan lebih mampu untuk memperoleh sumber baharu dan menjana keuntungan dengan memulakan keuntungan yang mencetuskan keuntungan sumber seterusnya (Hobfoll 2001; Hobfoll & Lilly 1993). Sebaliknya, jika seseorang individu kekurangan sumber peribadi, maka mereka akan terdedah kepada kehilangan sumber dan kehilangan itu memulakan kehilangan yang akan mengakibatkan kehilangan sumber seterusnya (Hobfoll 2001; Hobfoll & Lilly 1993).

Teori COR (Hobfoll 1989) memberi penumpuan kepada berkenaan bagaimana kehilangan sumber membawa kepada kesan negatif terhadap kesejahteraan dan hasil kerja. Teori COR (Hobfoll 1989) kebanyakannya didominasi dalam mengkaji bagaimana kehilangan sumber membawa kepada kesan negatif terhadap kesejahteraan dan hasil kerja (Davidson et al. 2010; Sonnentag & Natter 2004). Penekanan terhadap kehilangan sumber ini telah mengehadkan penerokaan keupayaan sebenar Teori COR (Davidson et al. 2010; Hobfoll 1989). Teori COR (Hobfoll 1989) memberi tumpuan kepada bagaimana individu berusaha untuk memperoleh, mengekalkan dan

memulihkan sumber peribadi mereka dalam menghadapi tekanan atau cabaran. Walaupun Teori COR (Hobfoll 1989) banyak diterima dalam menjelaskan bagaimana individu bertindak balas terhadap tekanan dengan melindungi sumber peribadi mereka, teori ini masih dalam fasa pengembangan dengan peralihan yang belum stabil daripada pendekatan reaktif kepada pendekatan proaktif (Hobfoll et al. 2018). Peralihan ini merujuk kepada bagaimana individu, apabila memiliki sumber yang cukup, bertindak proaktif untuk mengembangkan dan memperkayakan sumber mereka, termasuk dalam bentuk keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan (Halbesleben et al. 2014).

Kepimpinan kebaktian dipilih dalam konteks ini sebagai peramal tingkah laku kerja inovatif kerana ia berperanan dalam membantu pekerja melaburkan sumber peribadi mereka dalam aktiviti proaktif yang menggalakkan inovasi (Eva et al. 2019). Pemimpin kebaktian bukan sahaja menyediakan sokongan emosi dan moral tetapi juga menyediakan sumber yang diperlukan untuk memperkaya kualiti hidup kerja pekerja, seterusnya mendorong mereka untuk melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif (Liden et al. 2014).

Kajian ini juga mengenal pasti ketidakstabilan elemen reaksi empati dalam Persilangan Langsung Sumber (Westman 2001). Reaksi empati merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk memahami dan bertindak balas terhadap keperluan pengikut mereka. Walaupun terdapat kajian yang menunjukkan bahawa empati dalam hubungan kepimpinan dapat meningkatkan hubungan sosial dan meningkatkan produktiviti pekerja (Hobfoll et al. 2018), elemen ini masih belum diteroka dengan mendalam dalam konteks hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Oleh itu, kajian ini memilih kepimpinan kebaktian sebagai peramal kerana gaya kepimpinan ini menekankan empati sebagai salah satu elemen utama dalam hubungan pemimpin-pengikut. Kepimpinan kebaktian membina hubungan empati dengan pengikut, yang memberikan sokongan untuk memenuhi keperluan psikologi dan emosional pekerja. Ini membantu pekerja merasa lebih dihargai dan memberi mereka keyakinan untuk terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif yang menyumbang kepada pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Yoshida et al. 2014).

Seterusnya, jurang yang dikenal pasti adalah ketidaktentuan mengenai sama ada Persilangan Sumber positif berkeupayaan untuk berlaku secara tidak langsung (Hobfoll et al. 2018). Persilangan Sumber positif melibatkan penggunaan sumber yang ada oleh individu untuk mengembangkan lebih banyak sumber melalui pelaburan dalam tingkah laku yang menguntungkan. Walaupun sumber peribadi seperti keterlibatan kerja (Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018) dan sumber tenaga seperti tingkah laku bersuara (Halbesleben et al. 2014) dan perkongsian pengetahuan (Chen et al. 2015) berpotensi bertindak sebagai sumber yang meningkatkan inovasi (Yidong & Xinxin 2013), mekanisme bagaimana sumber ini boleh berfungsi secara tidak langsung dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif masih kurang diteroka.

Kepimpinan kebaktian dilihat berpotensi untuk menjelaskan peranan pemimpin dalam mencipta kitaran keuntungan sumber yang membolehkan pekerja melabur dalam sumber peribadi mereka (Eva et al. 2019; Liden et al. 2014). Kepimpinan kebaktian dapat memperkaya sumber individu melalui sokongan dan galakan, yang seterusnya meningkatkan ketersediaan sumber peribadi pekerja untuk berinovasi (Aboramadan et al. 2022). Ini selaras dengan Teori COR yang mencadangkan bahawa pekerja yang memperoleh sumber daripada pemimpin akan melabur kembali sumber mereka dalam bentuk tingkah laku yang lebih produktif dan inovatif (Hobfoll 2002).

Jurang yang terakhir adalah terdapatnya keterbatasan penggunaan sumber sebagai elemen vektor motivasi dalam konsep Persilangan Sumber (Hobfoll 2001). Sumber seperti keterlibatan kerja (Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018) dan sumber tenaga seperti tingkah laku bersuara (Halbesleben et al. 2014) dan perkongsian pengetahuan (Chen et al. 2015) dilihat sebagai sumber yang mendorong individu untuk melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif (Hobfoll et al. 2018). Namun, bagaimana sumber ini bertindak sebagai elemen motivasi yang menggerakkan individu ke arah inovasi masih kurang diterokai. Kepimpinan kebaktian memberikan dorongan motivasi yang kuat, yang memudahkan pekerja untuk melaburkan tenaga dan sumber mereka dalam menghasilkan idea baru serta menyumbang kepada inovasi organisasi (Liden et al. 2014). Sehubungan itu, kepimpinan kebaktian dipilih dalam kajian ini kerana ia memainkan peranan penting dalam memperkukuh motivasi pekerja dengan menyediakan sumber yang diperlukan untuk meningkatkan inovasi.

Peranan pemimpin kebaktian (Eva et al. 2019) berpotensi menyediakan sumber peribadi yang diperlukan pengikut untuk memenuhi cita-cita dalam menyokong mereka mencapai potensi penuh diri (Hobfoll 2011). Pada dasarnya, pemimpin kebaktian berperanan sebagai sumber luar yang membolehkan mereka melabur kepada pekerja mereka. Walaupun pelaburan terhadap pekerja berkemungkinan ditafsirkan sebagai kehilangan sumber, namun begitu pelaburan sumber tersebut berpotensi menjadi keuntungan sumber. Ciri-ciri kepimpinan kebaktian berpotensi menjana pembangunan sumber peribadi pekerja untuk mereka memperoleh tingkah laku kerja inovatif sebagai sumber baharu (Aboramadan et al. 2022; Cai et al. 2018; Karatepe et al. 2020; Khan et al. 2023; Su et al. 2020; Wang et al. 2019; Zeng & Xu 2020; Zhu & Zhang 2019).

2.7.2 Teori Kepimpinan Kebaktian (SLT)

Teori SLT (Greenleaf 1977) merupakan teori kepimpinan yang memperoleh legitimasinya daripada kebaktian yang dilaksanakan pemimpin kepada pengikutnya. Pemimpin kebaktian mendahulukan untuk berbakti. Ia bermula dengan perasaan semula jadi individu untuk berbakti iaitu mendahulukan kebaktian kepada individu lain (Greenleaf 1977). Ini seterusnya mewujudkan kesedaran kepada individu tersebut akan keperluan untuk memimpin yang lahir daripada kebaktian yang dilaksanakannya (Greenleaf 1977).

Eliot (2020) dan Eva et al. (2019) telah mencadangkan gaya kepimpinan kebaktian untuk memulihara dan memindahkan sumber daripada pemimpin kepada pengikut. Kepimpinan kebaktian melalui persilangan sumber, membangunkan hasil yang positif kepada pengikut (Byrne et al. 2014). Pemimpin kebaktian meningkatkan modal psikologi pengikut (sumber) (Najam & Mustamil 2022) dengan memperkasakan pengikut, memberi keutamaan kepada pengikut berbanding matlamat organisasi dan memberi tumpuan kepada pertumbuhan serta perkembangan potensi peribadi pengikut (Eva et al. 2019; Liden et al. 2014; van Dierendonck 2011).

Persilangan sumber daripada pemimpin kepada pengikut membina mekanisme daya tindakan dan meningkatkan ketahanan pekerja terhadap tekanan yang berhubung kait dengan pekerjaan (Southwick & Southwick 2018). Pengikut kebaktian melabur lebih banyak sumber sedia ada untuk mendapatkan sumber baharu berdasarkan

persilangan sumber daripada pemimpin kepada pengikut. Persilangan sumber ini seterusnya membawa kepada pengumpulan sumber baharu di dalam gerabak sumber peribadi (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018).

Sehubungan itu, pengenalan Teori SLT (Greenleaf 1977) dalam kajian ini didasari oleh beberapa aspek teoretikal. Gaya kepimpinan kebaktian dilihat berpotensi memberi rintangan terhadap tekanan (Hobfoll 1989) menerusi penyembuhan emosi serta membantu pengikut untuk berkembang dan berjaya (Eva et al. 2019; Liden et al. 2014; van Dierendonck 2011). Pemimpin kebaktian sentiasa bersedia berbakti kepada pengikut (Greenleaf 1977) untuk membantu dan menyokong mereka dalam menghadapi cabaran peribadi serta pekerjaan (Eva et al. 2019; Liden et al. 2014; van Dierendonck 2011).

Seterusnya, gaya kepimpinan kebaktian juga menyumbang kepada penyelenggaraan gerabak sumber yang kukuh oleh pengikut. Gaya kepimpinan kebaktian (Greenleaf 1977) membolehkan pengikut melindungi dan mendapatkan lebih banyak sumber baharu dengan peranan pemimpin mereka sebagai sumber luar (Hobfoll 1989). Oleh itu, gaya kepimpinan kebaktian mewujudkan persepsi keselamatan psikologi yang membantu pekerja memperoleh sumber baharu (Brennan et al. 2023). Pekerja mengalami perasaan kebersamaan dengan rakan sekerja lain dan ini meningkatkan hubungan positif melalui keselamatan psikologi di mana cabaran pekerjaan dapat diselesaikan (Brennan et al. 2023).

Selain itu, pengikut berpotensi menjana dan melabur sumber peribadi mereka menerusi persilangan sumber dengan pengikut lain (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Pendekatan gaya kepimpinan kebaktian (Greenleaf 1977) membangunkan tingkah laku kerja inovatif pengikut menerusi penyediaan peluang menjana dan melaburkan sumber pengikut di dalam gerabak sumber peribadi seperti keterlibatan kerja (Brennan et al. 2023), tingkah laku bersuara (Kim et al. 2020) dan perkongsian pengetahuan (Masood & Afsar 2017; Teigland & Wasko 2003) untuk membangun dan berkembang maju dengan memperoleh sumber baharu iaitu tingkah laku kerja inovatif (Eva et al. 2019; Liden et al. 2014; van Dierendonck 2011).

Pemimpin kebaktian juga didorong secara instrumental untuk melibatkan diri dalam meminimumkan kehilangan sumber peribadi mereka dan menguatkan proses perolehan sumber baharu mereka. Pemimpin kebaktian merupakan subjek lingkaran potensi keuntungan sumber dan lingkaran potensi kehilangan sumber. Pengikut berkemungkinan menganggap diri mereka sebagai aset kepada pemimpin mereka apabila bertenaga, proaktif dan berkongsi nilai yang sama dengan pemimpin mereka. Oleh itu, pemimpin kebaktian berpotensi dalam membangunkan lingkaran potensi keuntungan sumber pengikut mereka berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977).

Kajian ini menggunakan Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) dalam menguji hubungan langsung dan hubungan pengantaraan melibatkan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Kajian ini juga membangunkan persoalan kajian dan objektif kajian pada Bab I serta hipotesis kajian dan kerangka konseptual kajian pada Bab III berdasarkan jurang teoretikal oleh Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977).

2.8 RUMUSAN

Bahagian ini telah menerangkan pemboleh ubah utama kajian ini iaitu tingkah laku kerja inovatif sebagai pemboleh ubah bersandar dan kepimpinan kebaktian sebagai pemboleh ubah tidak bersandar. Seterusnya, kajian ini telah memperincikan tiga (3) pemboleh ubah pengantaraan iaitu keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) menjadi teras yang memandu aspek teoretikal kajian ini. Bahagian ini diakhiri dengan rumusan berkenaan tinjauan literatur yang telah dilaksanakan berhubung kait pemboleh ubah kajian dan teori-teori yang mendasari kajian. Bahagian seterusnya akan menjelaskan pembinaan hipotesis dan pembentukan kerangka konseptual yang dicadangkan dalam kajian ini.

BAB III

HIPOTESIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

3.1 PENDAHULUAN

Bahagian ini akan membincangkan perspektif teoretikal oleh Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) serta perspektif empirikal dalam membina hipotesis melibatkan hubungan antara kepimpinan kebaktian, tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berdasarkan tiga (3) persoalan kajian dan sepuluh (10) objektif kajian. Seterusnya, bahagian ini akan menjelaskan cadangan pembentukan kerangka konseptual kajian berdasarkan hipotesis-hipotesis langsung dan tidak langsung yang dibina. Bahagian ini diakhiri dengan rumusan.

3.2 HIPOTESIS KAJIAN

3.2.1 Kepimpinan Kebaktian Dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Tingkah laku kerja inovatif dianggap sebagai tingkah laku pekerja untuk memperkenalkan atau menggunakan idea terhadap penyelesaian menerusi prosedur dan proses baharu organisasi (Yuan & Woodman 2010). Gaya kepimpinan merupakan salah satu daripada faktor yang membangunkan tingkah laku kerja inovatif pekerja secara positif untuk memberikan kelebihan daya saing kepada organisasi (Jada et al. 2019; Mubarik et al. 2018). Kepimpinan kebaktian berpotensi untuk mendorong keberhasilan tingkah laku kerja inovatif individu (Aboramadan et al. 2022; Khan et al. 2023; Khan et al. 2021) dan dapat dijelaskan menerusi Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977).

Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, kepimpinan kebaktian ketua jabatan memainkan peranan yang lebih kritikal kerana sifat persekitaran akademik yang menuntut daya inovasi tinggi dalam menguruskan perubahan dan cabaran institusi pendidikan tinggi. Pegawai tadbir universiti bukan sahaja bertindak sebagai penyelaras dalam organisasi tetapi juga sebagai fasilitator yang memastikan kelangsungan keberkesanan operasi jabatan (AKEPT 2021). Kepimpinan kebaktian dalam kalangan ketua jabatan dapat memperkasa pegawai tadbir dengan menyediakan sokongan sumber, memperkukuh semangat kerjasama dan mendorong pembelajaran berterusan, seterusnya meningkatkan kecenderungan mereka untuk menerapkan tingkah laku kerja inovatif (Ehrhart 2004; Eva et al. 2019).

Berdasarkan Teori COR (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018), pertumbuhan sumber yang tersedia untuk pekerja akan membawa kepada penjanaan lingkaran potensi keuntungan sumber. Ketersediaan sumber ini menggalakkan pekerja memperoleh lebih banyak keuntungan dengan melabur lebih banyak sumber (Hobfoll 2001). Pegawai tadbir universiti yang diberikan kepercayaan dan autonomi oleh pemimpin kebaktian lebih cenderung untuk meneroka pendekatan baharu dalam penyelesaian masalah serta memanfaatkan sumber secara lebih inovatif (Liden et al. 2008). Dalam ekosistem universiti yang semakin kompleks, kepimpinan kebaktian dapat menjadi pemangkin kepada pegawai tadbir untuk tidak sekadar menjalankan tugas secara rutin, tetapi turut terlibat dalam inisiatif inovasi organisasi yang meningkatkan kecekapan dan keberkesanan institusi.

Pekerja lebih cenderung untuk menggunakan strategi perlindungan pemuliharaan sumber apabila mempunyai sumber peribadi yang terhad (Hobfoll 1989). Sebaliknya, individu yang mempunyai sumber peribadi yang mencukupi cenderung untuk menggunakan sumber di mana mereka membina sumber tambahan, menjana lingkaran potensi keuntungan sumber dan melabur dalam tingkah laku di luar keperluan pekerjaan mereka (Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018). Sehubungan itu, pegawai tadbir lebih berpotensi untuk melabur lebih banyak sumber (Hobfoll 2001) ke dalam tingkah laku kerja inovatif apabila mereka merasakan peranan yang dimainkan oleh kepimpinan kebaktian ketua jabatan yang menyokong dan memberi ruang kepada mereka untuk melaksanakan inovasi dalam pekerjaan (Aboramadan et al. 2021).

Teori SLT (Greenleaf 1977) menyatakan bahawa pemimpin kebaktian berkewajipan mendahulukan berbakti kepada individu lain. Kepimpinan kebaktian berteraskan pengikut berperanan dalam membangun dan mengembangkan potensi diri pekerja (Sendjaya et al. 2008). Dalam konteks pegawai tadbir, kepimpinan kebaktian ketua jabatan bukan sahaja bertindak sebagai penyelia, tetapi juga sebagai mentor yang membimbing dan menyokong pengembangan kemahiran serta inovasi dalam pekerjaan harian. Kepercayaan yang tinggi kepada pegawai tadbir dan dorongan terhadap pembangunan profesional dapat mendorong mereka untuk berani mencuba kaedah baharu dalam menjalankan tugas, seterusnya meningkatkan tingkah laku kerja inovatif mereka.

Kepimpinan merupakan elemen penting yang membantu meningkatkan prestasi organisasi menerusi penciptaan idea-idea baharu yang kreatif dan inovatif (Izani & Yahya 2014). Liden et al. (2008) menekankan bahawa pemimpin kebaktian meningkatkan komitmen kerja pekerja, yang seterusnya mendorong mereka untuk terlibat dalam tingkah laku inovatif. van Dierendonck (2011) juga mendapati bahawa kepimpinan kebaktian membantu dalam mencipta persekitaran kerja yang menyokong kreativiti dan inovasi pekerja. Sementara itu, Ehrhart (2004) dan Sendjaya et al. (2008) menyatakan bahawa pemimpin kebaktian yang mengutamakan kesejahteraan pekerja cenderung membentuk budaya kerja yang lebih kondusif untuk inovasi. van Dierendonck dan Nuijten (2011) turut mengesahkan bahawa kepimpinan kebaktian berkait rapat dengan peningkatan motivasi pekerja untuk berinovasi kerana sokongan dan kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin.

Hunter et al. (2013) menunjukkan bahawa pemimpin kebaktian mencipta suasana yang lebih terbuka untuk inovasi, membolehkan pekerja menyumbangkan idea baharu tanpa takut kepada kegagalan. Neubert et al. (2008) pula mendapati bahawa pekerja yang mempunyai pemimpin kebaktian menunjukkan tahap motivasi yang lebih tinggi untuk menyelesaikan masalah secara inovatif. Kajian oleh Barbuto dan Wheeler (2006) turut mengesahkan bahawa kepimpinan kebaktian dapat meningkatkan keberanian pekerja untuk menyuarakan idea inovatif serta melaksanakan perubahan yang membawa kepada keberkesanan organisasi. Kajian-kajian oleh Khan et al. (2023), Aboramadan et al. (2022), Karatepe et al. (2020), Zhu dan Zhang (2019) dan Cai et al.

(2018) juga menunjukkan terdapatnya hubungan positif antara gaya kepemimpinan kebaktian dengan keberhasilan tingkah laku kerja inovatif individu. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian-kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₁: Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif

3.2.2 Kepimpinan Kebaktian Dan Keterlibatan Kerja

Teori COR (Hobfoll 2001) menyatakan bahawa individu yang mempunyai lebih banyak sumber berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk melabur sumber tersebut. Individu berpotensi untuk mendapatkan dan memelihara sumber untuk mengurangkan tekanan serta menggunakan sumber yang dimiliki untuk memperolehi lebih banyak sumber baharu (Hobfoll 1989). Seseorang individu dilihat sentiasa cuba memperolehi dan mengekalkan sumber yang mereka fikirkan bernilai. Mereka akan memperolehi lebih banyak sumber baharu daripada sumber peribadi sedia ada setelah keperluan mereka dipenuhi (Hobfoll 1989, 2001). Persilangan keterlibatan kerja terbentuk menerusi perasaan positif, semangat dan dedikasi seseorang individu (pemimpin kebaktian) yang memberi impak kepada individu lain (pengikut) (Bakker et al. 2005). Persilangan keterlibatan kerja berpotensi terhasil antara pemimpin dengan pengikut yang membawa kepada perolehan sumber baharu yang positif (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018).

Dalam konteks pegawai tadbir, kepimpinan kebaktian ketua jabatan memainkan peranan penting dalam memastikan keterlibatan kerja pegawai tadbir berada pada tahap yang tinggi. Pegawai tadbir sering berhadapan dengan cabaran dalam mengurus operasi akademik dan pentadbiran yang memerlukan ketangkasan, kepimpinan serta motivasi yang tinggi (Whitchurch 2008). Kepimpinan kebaktian ketua jabatan dapat menyumbang kepada keterlibatan kerja yang lebih tinggi dengan memberikan sokongan emosi, sumber dan bimbingan yang diperlukan oleh pegawai pentadbir untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif. Pemimpin kebaktian yang menunjukkan keprihatinan terhadap kesejahteraan pegawai tadbir akan meningkatkan

keyakinan dan kesediaan mereka untuk melibatkan diri secara menyeluruh dalam peranan pekerjaan (Eva et al. 2019; Greenleaf 1977).

Keterlibatan kerja boleh dilihat sebagai pelaburan sepenuhnya diri individu ke dalam peranan pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahawa keterlibatan kerja individu sebagai keterlibatan secara emosi, kognitif dan psikologi dalam pekerjaan mereka (Saks 2006; Song et al. 2021; Woods & Sofat 2013). Keterlibatan kerja merupakan keadaan di mana fikiran secara positif dan penumpuan sepenuhnya terhadap pekerjaan yang membangunkan sumber peribadi (Qin et al. 2018) dan dicirikan oleh semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli et al. 2002; Slåtten et al. 2019). Pekerja bersedia untuk memberi komitmen sepenuhnya kepada peranan mereka apabila pemimpin kebaktian dapat menangani keperluan pekerjaan dan peribadi mereka (Song et al. 2021).

Dalam konteks pegawai tadbir universiti, kepimpinan kebaktian ketua jabatan dapat membantu dalam mengurangkan tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologi pegawai melalui sokongan yang diberikan. Apabila pegawai tadbir merasakan bahawa pemimpin mereka prihatin terhadap perkembangan profesional dan kesejahteraan mereka, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, menyumbang kepada peningkatan produktiviti serta keberkesanan organisasi universiti awam (Walumbwa et al. 2010).

Kepimpinan kebaktian mewujudkan keadaan psikologi bermakna, selamat dan ketersediaan (Zeeshan et al. 2021) yang meningkatkan keterlibatan pekerja (Kahn 1990). Pekerja yang berkhidmat di bawah pemimpin kebaktian berpotensi menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Pekerja yang dilibatkan berupaya meletakkan lebih banyak tenaga untuk menjimatkan sumber sedia ada dan juga mengoptimumkan sepenuhnya sumber sedia ada yang mengakibatkan hanya memerlukan sedikit usaha untuk memperoleh manfaat daripada sumber baharu (Zeeshan et al. 2021). Pemimpin kebaktian dianggap sebagai sumber penting organisasi kerana memberi perhatian secara peribadi terhadap pembangunan pekerja mereka (Eva et al. 2019; Greenleaf 1977).

Kepimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja, di mana pemimpin yang menyokong dan memberi inspirasi dapat mendorong pekerja untuk lebih bersemangat dan komited terhadap tugas mereka (Macey & Schneider 2008). Pemimpin kebaktian sentiasa menyokong pekerja untuk berjaya dengan mengembangkan dan meningkatkan kemahiran, pengetahuan serta kebolehan pengikut mereka (Walumbwa et al. 2010). Ini membolehkan pekerja mengembangkan kemahiran baharu melalui keterlibatan kerja dalam organisasi (Lan et al. 2023; Zeeshan et al. 2021). Liden et al. (2008) mendapati bahawa kepimpinan kebaktian meningkatkan kesejahteraan dan motivasi pekerja, yang seterusnya meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Hunter et al. (2013) turut menyokong dapatan ini dengan menekankan bahawa kepimpinan kebaktian membina persekitaran yang selamat dan bermakna, yang mendorong pekerja untuk lebih bersemangat dalam pekerjaan mereka. Ehrhart (2004) menegaskan bahawa pemimpin kebaktian memberikan autonomi kepada pekerja dan menggalakkan penglibatan aktif mereka dalam proses pembuatan keputusan, yang seterusnya meningkatkan keterlibatan kerja. Pemeraksanaan oleh pemimpin kebaktian mewujudkan perasaan tanggungjawab kepada pengikut dan meningkatkan keterlibatan diri mereka untuk memenuhi matlamat pekerjaan (Walumbwa et al. 2010). Kajian-kajian oleh Aboramadan et al. (2022), Song et al. (2021), Aboramadan et al. (2020), Chongvisal (2020) dan de Clercq et al. (2014) juga menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif antara gaya kepimpinan kebaktian dengan keterlibatan kerja. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian-kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₂: Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja

3.2.3 Kepimpinan Kebaktian Dan Tingkah laku Bersuara

Tingkah laku bersuara merupakan pelaburan sumber yang berisiko (Morrison 2014) kerana ia mencabar status '*quo*' (Bashshur & Oc 2015; LePine & Dyne 1998). Tingkah laku bersuara memerlukan pekerja mengerahkan tenaga yang lebih besar untuk melakukan melebihi keperluan peranan pekerjaan mereka (Dyne et al. 2003). Oleh itu, pekerja akan mempertimbangkan sama ada untuk bersuara atau sebaliknya dengan mengambil kira nilai pelaburan sumber terlebih dahulu (Halbesleben et al. 2014;

Halbesleben & Wheeler 2015). Pekerja memerlukan kepada ikatan (sumber) yang boleh dipercayai sebagai jaminan untuk mereka lebih bersedia menyatakan suara mereka tanpa perasaan bimbang dan berasa bebas untuk bersuara (Wu et al. 2021).

Dalam konteks pegawai pentadbir di universiti awam, tingkah laku bersuara menjadi aspek penting dalam memastikan keberkesanan pentadbiran dan pelaksanaan polisi di institusi pendidikan tinggi. Pegawai tadbir yang berani menyuarakan pendapat, memberikan cadangan penambahbaikan serta menyampaikan kebimbangan mereka tanpa rasa takut merupakan aset penting dalam membentuk organisasi yang lebih dinamik dan responsif terhadap perubahan. Kepimpinan kebaktian yang diamalkan oleh ketua jabatan di universiti awam dapat mewujudkan suasana yang lebih terbuka untuk pegawai tadbir menyuarakan idea mereka tanpa rasa bimbang terhadap implikasi negatif. Pemimpin kebaktian menyediakan sokongan psikologi dan menggalakkan komunikasi terbuka, yang meningkatkan keyakinan pegawai tadbir untuk terlibat dalam tingkah laku bersuara yang konstruktif (Eva, et al. 2019; Greenleaf 1977).

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), individu akan melabur sumber sedia ada untuk mengumpulkan lebih banyak sumber baharu. Tenaga merupakan salah satu sumber yang perlu dilindungi, diperolehi dan dipelihara (Hobfoll 1989, 2001). Menerusi persilangan sumber dalam hubungan antara pemimpin dengan pengikut (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018), maka persilangan tenaga (suara) daripada pemimpin kebaktian kepada pengikut berpotensi mendorong pekerja untuk melibatkan diri dalam tingkah laku bersuara. Hubungan berkualiti tinggi antara pemimpin dengan pekerja merupakan sumber organisasi dan psikologi yang penting (Wu & Ma 2022). Gaya kepimpinan berpotensi meningkatkan pertimbangan pekerja terhadap kadar kejayaan tingkah laku bersuara dan mengurangkan persepsi mereka terhadap risiko yang berkemungkinan menjejaskan tingkah laku bersuara (Liang et al. 2012; Wu & Ma 2022).

Dalam persekitaran universiti awam, pegawai tadbir sering menjadi perantara melibatkan pelbagai pihak pemegang taruh termasuklah pensyarah, pelajar dan pengurusan universiti. Pegawai tadbir perlu berani menyuarakan cadangan inovatif serta mengenal pasti isu-isu kritikal yang boleh menjejaskan keberkesanan universiti.

Kepimpinan kebaktian yang diamalkan oleh ketua jabatan dapat memastikan pegawai tadbir tidak berasa terpinggir atau takut untuk menyatakan pendapat mereka. Pemimpin kebaktian membina kepercayaan dalam organisasi, yang menjadi asas kepada keberanian pegawai pentadbir untuk bersuara dan menyumbangkan idea yang boleh meningkatkan keberkesanan sistem pentadbiran universiti (Walumbwa et al. 2010).

Kepimpinan kebaktian membangunkan persekitaran pekerjaan yang menyokong dan keselamatan psikologi di mana tindakan kesilapan, mengambil risiko dan tingkah laku bersuara adalah digalakkan (bukannya dihukum). Kepimpinan kebaktian berkesan menangani sentimen negatif dan menggalakkan emosi positif (Domínguez-Escrig et al. 2020). Pemimpin kebaktian menyokong komunikasi dua (2) hala, jarak kuasa rendah, penyertaan dan penglibatan, hubungan berasaskan kepercayaan serta mengukuhkan hubungan dengan pengikut (Domínguez-Escrig et al. 2020; Khattak et al. 2023). Pemimpin kebaktian memenuhi keperluan pekerjaan dan pertumbuhan peribadi pengikut menerusi komunikasi secara peribadi dengan pengikut. Pemimpin kebaktian mewujudkan kebaktian yang bersesuaian untuk menyokong matlamat pekerjaan pengikut mereka (Song et al. 2021).

Kepimpinan yang menyokong dan memberi dorongan memainkan peranan penting dalam menggalakkan tingkah laku bersuara dalam kalangan pekerja (Chiaburu et al. 2008). Pemimpin yang terbuka terhadap pandangan pekerja dapat meningkatkan keyakinan mereka untuk menyuarakan idea dan cadangan secara proaktif (Chiaburu et al. 2008; Grant et al. 2009). Liden et al. (2008) mendapati bahawa kepimpinan kebaktian meningkatkan keberanian pekerja untuk menyatakan pendapat mereka dengan lebih terbuka. Walumbwa et al. (2010) turut menyokong dapatan ini dengan menunjukkan bahawa pekerja yang menerima sokongan kepimpinan kebaktian lebih cenderung untuk terlibat dalam tingkah laku bersuara kerana mereka merasakan keselamatan psikologi dalam organisasi. Detert dan Burris (2007) menegaskan bahawa pemimpin yang mendengar dan bertindak terhadap maklum balas pekerja akan meningkatkan motivasi mereka untuk terus menyuarakan pendapat mereka. Ehrhart (2004) juga mendapati bahawa kepimpinan kebaktian berkait rapat dengan peningkatan komunikasi terbuka dan memperkasakan pekerja untuk menyatakan pandangan mereka tanpa takut kepada akibat negatif. Kajian-kajian oleh Khan et al. (2023), Chen et al.

(2022), Liao et al. (2021), Yan dan Xiao (2016) dan Erkutlu dan Chafra (2015) juga menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif antara gaya kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku bersuara. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian-kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₃: Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku bersuara

3.2.4 Kepimpinan Kebaktian Dan Perkongsian Pengetahuan

Pengetahuan adalah sumber yang penting dan perkongsian pengetahuan adalah cara penting untuk mendapatkan sumber (Wu & Lee 2020). Pengetahuan dikategorikan sebagai sumber tenaga dalam pengelasan sumber (Hobfoll 1989, 2001; Hobfoll et al. 2018). Teori COR (Hobfoll 1989, 2001) telah dicadangkan oleh Hobfoll et al. (2018) dan Wu dan Lee (2020) untuk digunakan oleh pengkaji-pengkaji dalam membincangkan bagaimana individu berurusan dengan sumber tenaga yang melibatkan perkongsian pengetahuan.

Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, perkongsian pengetahuan adalah elemen penting dalam memastikan kelancaran operasi dan inovasi pentadbiran institusi pendidikan tinggi. Pegawai tadbir universiti bertanggungjawab dalam pengurusan akademik, hal ehwal pelajar serta operasi pentadbiran jabatan yang kompleks. Oleh itu, keberkesanan pengurusan jabatan bergantung kepada sejauh mana pegawai tadbir bersedia untuk berkongsi maklumat, pengalaman dan kepakaran mereka dalam menyelesaikan masalah serta meningkatkan keberkesanan sistem kerja. Kepimpinan kebaktian yang diamalkan oleh ketua jabatan dapat mewujudkan suasana yang lebih terbuka dan saling mempercayai, yang mendorong pegawai tadbir untuk berkongsi pengetahuan secara lebih aktif dan efektif (Eva, et al. 2019; Greenleaf 1977).

Menurut Teori COR (Hobfoll 1998, 2001), individu akan melabur sumber peribadi mereka untuk mendapatkan sumber baharu. Individu yang mempunyai sumber peribadi yang banyak biasanya berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk mendapatkan lebih banyak sumber baharu (Hobfoll 1998, 2001). Persilangan sumber daripada pemimpin kepada pengikut boleh bertindak sebagai sumber positif yang

berhubung kait dengan pekerjaan (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Oleh itu, pemimpin kebaktian yang menyediakan sokongan, bimbingan dan peluang pembangunan profesional kepada pegawai tadbir universiti dapat meningkatkan kecenderungan mereka untuk berkongsi pengetahuan dengan rakan sekerja serta pihak pengurusan (Wu & Lee 2020).

Selari dengan Teori COR (Hobfoll 1998, 2001) bahawa individu melabur sumber sedia ada untuk memperolehi sumber baharu, maka pekerja yang akan lebih positif untuk berkongsi pengetahuan mereka menerusi peranan pemimpin kebaktian sebagai sumber luaran (Greenleaf 1977). Pemimpin kebaktian membangunkan kesedaran pekerja untuk memberi dan mengumpulkan pengetahuan pada kalangan rakan sekerja dalam melaksanakan peranan inovatif mereka dalam pekerjaan (Khan et al. 2022, 2023). Pemimpin kebaktian membina perasaan keselamatan psikologi, kepercayaan dan keadilan pada kalangan pekerja (Hu & Liden 2011). Kualiti hubungan pekerja dengan pemimpin akan dapat dipertingkatkan apabila tuntutan psikologi pekerja dipenuhi (Zhu & Zhang 2019). Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, ketua jabatan menerusi gaya kepimpinan kebaktian dapat membantu mengurangkan vakum pengetahuan dalam organisasi dengan memastikan bahawa maklumat penting dikongsi secara adil dan sistematik antara jabatan serta unit pentadbiran.

Perkongsian pengetahuan oleh pekerja bukanlah proses automatik dan pemimpin berpotensi untuk memberi kesan terhadap penghasilan perkongsian pengetahuan pekerja (Carmeli et al. 2013). Pekerja akan lebih cenderung untuk melibatkan diri dalam perkongsian pengetahuan kerana mereka lebih positif dan optimistik untuk memberi pengetahuan apabila mempunyai sumber psikologi positif yang lebih tinggi dibangunkan oleh pemimpin kebaktian (Liden et al. 2014; van Dierendonck 2011). Selain itu, pekerja berpotensi mempunyai pemikiran dan tindakan yang lebih positif apabila terlibat dalam pemerolehan sumber pengetahuan baharu (Hobfoll 1998, 2001) dan mempamerkan tahap pengumpulan pengetahuan yang lebih tinggi (Wu & Lee 2020). Pemimpin kebaktian menggalakkan sumber psikologi positif pekerja dan ini mendorong kepada penghasilan tingkah laku perkongsian pengetahuan pekerja (Liden et al. 2008; Shafi et al. 2020).

Ehrhart (2004) mendapati bahawa kepimpinan kebaktian memainkan peranan penting dalam membentuk budaya perkongsian pengetahuan di tempat kerja dengan mewujudkan kepercayaan dan sokongan sosial dalam organisasi. Liden et al. (2008) menunjukkan bahawa pemimpin kebaktian meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi, yang seterusnya mendorong mereka untuk berkongsi pengetahuan secara sukarela. Hu dan Liden (2011) juga menyatakan bahawa pekerja yang mempunyai pemimpin kebaktian lebih bersedia untuk berkongsi pengetahuan kerana mereka merasakan organisasi menghargai sumbangan mereka. Keselamatan psikologi yang diwujudkan oleh pemimpin kebaktian menggalakkan pekerja untuk berkongsi maklumat tanpa takut kepada kegagalan atau kritikan negatif (Carmeli et al. 2013; de Vries et al. 2006). Kajian-kajian oleh Nauman et al. (2022), Ng (2022), Reslan et al. (2021) dan Shafi et al. (2020) juga menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif antara gaya kepimpinan kebaktian dengan perkongsian pengetahuan. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian-kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₄: Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perkongsian pengetahuan

3.2.5 Keterlibatan Kerja Dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Tingkah laku kerja inovatif merupakan tingkah laku yang mencabar berdasarkan jumlah usaha yang diperlukan untuk melaksanakan idea inovatif, tahap tenaga, daya tahan mental, tumpuan, keseronokan, keterlibatan dan dorongan dalaman untuk mencipta impak yang akan membantu individu terlibat dalam usaha inovatif (Afsar et al. 2020). Keterlibatan kerja memberi motivasi kepada individu untuk menerima keadaan pekerjaan yang mencabar tanpa kehilangan fokus dan dedikasi (Afsar et al. 2020; Schaufeli & Bakker 2004). Ini kerana individu yang dilibatkan dalam pekerjaan mereka berpotensi mengalami emosi yang positif dan ini akan membawa kepada penjanaaan sumber baharu iaitu tingkah laku kerja inovatif (Demerouti et al. 2015; Khairi et al. 2023).

Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, keterlibatan kerja berpotensi memainkan peranan kritikal dalam meningkatkan kecenderungan mereka untuk

menunjukkan tingkah laku kerja inovatif. Pegawai tadbir universiti bukan sekadar melaksanakan tugas rutin pentadbiran tetapi juga bertanggungjawab dalam mencipta penyelesaian inovatif bagi memastikan keberkesanan sistem pengurusan akademik dan operasi universiti (Whitchurch 2008). Keterlibatan kerja yang tinggi dalam kalangan pegawai tadbir akan mendorong mereka untuk lebih proaktif dalam mencadangkan pembaharuan, menyelesaikan masalah organisasi secara kreatif dan meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada pelajar dan staf akademik (Kallenberg 2020). Dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi, pegawai tadbir lebih bersedia untuk mencuba pendekatan baharu dalam menyelesaikan tugas mereka, yang secara tidak langsung meningkatkan daya inovasi dalam organisasi (Schaufeli & Bakker 2004).

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1998, 2001), individu yang mempunyai lebih banyak sumber lebih cenderung untuk melabur dalam sumber masa depan. Pekerja yang berasa lebih dilibatkan dalam menjalankan tanggungjawab pekerjaan mereka apabila pekerja mempunyai sumber yang mencukupi di tempat kerja (Halbesleben et al. 2014). Ini mewujudkan tahap keyakinan diri pekerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan pelbagai peranan, menjadi lebih produktif dan menyelesaikan masalah pekerjaan secara inovatif (Afsar et al. 2020; Laguna et al. 2019).

Dalam konteks universiti awam, pegawai tadbir yang mengalami keterlibatan kerja tinggi lebih cenderung untuk mencari penyelesaian yang lebih baik dalam pengurusan akademik dan pentadbiran. Mereka bukan sahaja melaksanakan tugas tetapi juga menyesuaikan peraturan, mengoptimumkan proses kerja dan memperkenalkan inisiatif baharu yang dapat meningkatkan keberkesanan operasi universiti (Baltaru 2019). Pemimpin yang menyokong keterlibatan kerja pegawai tadbir akan membolehkan mereka melaburkan lebih banyak sumber tenaga dan usaha dalam menerapkan idea inovatif dalam tugas harian mereka (Schaufeli & Salanova 2011).

Keterlibatan kerja merupakan keadaan pada akhir proses jangka panjang untuk mendapatkan sumber baharu (Gorgievski & Hobfoll 2008). Pekerja yang terlibat pada peringkat ini telah mempunyai sumber peribadi sedia ada yang banyak untuk melabur dalam pekerjaan mereka dan seterusnya bersedia memperolehi lebih banyak sumber baharu (Demerouti et al. 2015). Pekerja yang terlibat dalam pekerjaan mempunyai lebih

banyak pengetahuan berkenaan pekerjaan untuk dilaburkan bagi tujuan menambahkan lebih banyak sumber baharu (Hobfoll 1998, 2001) menerusi keberhasilan tingkah laku kerja inovatif (Afsar et al. 2020).

Keterlibatan kerja meningkatkan kesediaan pekerja untuk menjana sumber peribadi sedia ada (Hobfoll 1998, 2001) menerusi semangat, dedikasi dan penerapan dalam pekerjaan mereka yang seterusnya menghasilkan tingkah laku kerja inovatif dengan mengubah idea baharu kepada pelaksanaan idea yang berjaya (Afsar et al. 2020). Oleh itu, pekerja yang menunjukkan keterlibatan dalam pekerjaan mereka mempunyai tahap sumber peribadi yang lebih besar dan lebih cenderung untuk mempamerkan tingkah laku kerja inovatif (Afsar et al. 2020).

Agarwal et al. (2012) menunjukkan bahawa keterlibatan kerja yang tinggi membawa kepada peningkatan daya kreativiti dan inovasi dalam kalangan pekerja. Keterlibatan kerja yang tinggi ditunjukkan oleh pekerja menerusi semangat dan keterlibatan secara aktif yang akhirnya mendorong tingkah laku kerja inovatif dalam menyelesaikan tugas (Ohly et al. 2006; Sonnentag 2003). Schaufeli dan Bakker (2004) menegaskan bahawa pekerja yang bersemangat dan berdedikasi dalam tugas mereka lebih cenderung untuk menghasilkan idea baharu yang inovatif. Bakker dan Demerouti (2008) turut menyatakan bahawa keterlibatan kerja merupakan pemacu utama tingkah laku proaktif dan inovatif dalam organisasi. Selain itu, Schaufeli dan Salanova (2011) mendapati bahawa pekerja yang terlibat dalam pekerjaan mereka akan lebih bersedia untuk mengambil risiko dalam menerapkan idea inovatif yang boleh membawa manfaat kepada organisasi. Kajian-kajian oleh Aboramadan et al. (2022), Afsar et al. (2020), Ali et al. (2020), Chongvisal (2020), Laguna et al. (2019) dan Agarwal (2014) menunjukkan terdapatnya hubungan positif antara keterlibatan kerja dengan tingkah laku kerja inovatif. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian-kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₅: Keterlibatan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif

3.2.6 Tingkah laku Bersuara Dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1998, 2001), individu yang mempunyai lebih banyak sumber lebih cenderung untuk melabur dalam memperolehi sumber masa depan. Pekerja yang merasakan diri mereka diberi lebih ruang dan mempunyai sumber yang mencukupi di tempat kerja berpotensi menjalankan tanggungjawab mereka dengan lebih yakin dan cekap (Halbesleben et al. 2014). Mereka akan lebih terbuka untuk menyuarakan cara baharu dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Mereka juga lebih bersedia untuk menghadapi cabaran dan isu-isu berkaitan pekerjaan menerusi pendekatan baharu (Parker et al. 2006).

Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, tingkah laku bersuara merupakan elemen penting dalam menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran akademik yang dinamik. Pegawai tadbir universiti bukan sahaja bertanggungjawab dalam melaksanakan polisi dan peraturan pentadbiran tetapi juga berperanan dalam memastikan keberkesanan sistem pengurusan yang terus berkembang (Whitchurch 2008). Tingkah laku bersuara dalam kalangan pegawai tadbir boleh mendorong inovasi dalam prosedur kerja, sistem pentadbiran dan dasar universiti (Parker et al. 2006). Apabila pegawai tadbir diberikan ruang untuk bersuara dan menyampaikan pandangan secara terbuka, mereka akan lebih terdorong untuk memperkenalkan perubahan yang boleh meningkatkan keberkesanan organisasi (Guzman & Espejo 2019).

Tingkah laku bersuara merupakan sumber peribadi individu yang dijana (Miao et al. 2020) untuk memperolehi sumber tambahan dengan melaksanakan idea dan cadangan inovatif bagi tujuan penambahbaikan organisasi dan pada masa yang sama masih mengekalkan sumber peribadi sedia ada (Botha & Steyn 2022). Tingkah laku bersuara dilihat berperanan penting dalam memperoleh sumber tambahan iaitu tingkah laku kerja inovatif yang akan disalurkan kepada pemimpin dan ahli organisasi mereka dalam menyelesaikan cabaran organisasi (Botha & Steyn 2022). Pekerja berpotensi menjana idea baharu menggunakan perspektif yang berbeza (Kang et al. 2022). Pekerja yang mempunyai sumber peribadi bermotivasi melibatkan diri dalam tingkah laku bersuara dengan mengenal pasti dan melaksanakan idea-idea inovatif mereka (Song et al. 2021; Tangirala & Ramanujam 2008).

Dalam konteks universiti awam, pegawai tadbir yang mengamalkan tingkah laku bersuara dapat membantu dalam membentuk suasana kerja yang lebih inovatif. Pegawai yang berani menyuarakan cadangan pembaharuan dan mencabar kaedah kerja konvensional lebih cenderung untuk mencetuskan perubahan positif dalam sistem pentadbiran universiti (Liang et al. 2012). Pemimpin yang menyokong tingkah laku bersuara akan membolehkan pegawai tadbir berasa lebih selamat untuk berkongsi idea-idea inovatif mereka, yang akhirnya menyumbang kepada peningkatan produktiviti organisasi (Liden et al. 2008).

Pekerja berpotensi untuk melaburkan sumber mereka sendiri seperti usaha, tenaga, masa dan sebagainya bagi mendapatkan sumber tambahan dan sokongan daripada pemimpin serta ahli organisasi mereka (Botha & Steyn 2022). Pekerja akan bersedia untuk mencari penyokong kepada idea-idea yang disuarakan mereka dan berusaha ke arah pelaksanaan idea tersebut (Kang et al. 2022; Miao et al. 2020). Pekerja membawa bersama idea mereka apabila terlibat dalam tingkah laku bersuara untuk menambah baik amalan pekerjaan sedia ada (Liang et al. 2012). Pekerja akan merasakan penerimaan apabila mendapat peluang untuk menyuarakan penambahbaikan sistem, dasar dan prosedur organisasi yang membawa kepada penghasilan tingkah laku kerja inovatif (Botha & Steyn 2022; Miao et al. 2020).

Tingkah laku bersuara memainkan peranan penting dalam mendorong tingkah laku kerja inovatif kerana pekerja yang berani menyuarakan idea dan pandangan mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam tindakan proaktif serta mencetuskan inovasi di tempat kerja (Grant et al. 2009). Detert dan Burris (2007) mendapati bahawa pekerja yang menyuarakan pandangan mereka secara aktif lebih cenderung untuk menghasilkan perubahan yang membawa kepada peningkatan inovasi dalam organisasi. LePine dan Dyne (1998) menunjukkan bahawa tingkah laku bersuara bukan sahaja mempengaruhi inovasi individu tetapi juga memberikan impak kepada perubahan organisasi yang lebih besar. Parker et al. (2006) turut menyokong dapatan ini dengan menegaskan bahawa pekerja yang mempunyai motivasi tinggi untuk menyuarakan pendapat mereka lebih cenderung untuk menerapkan tingkah laku kerja inovatif yang berterusan. Selain itu, Liang et al. (2012) menjelaskan bahawa persekitaran kerja yang menyokong tingkah laku bersuara membantu dalam membina budaya inovasi dalam sesebuah organisasi.

Dapatan kajian-kajian oleh Khan et al. (2023), Botha dan Steyn (2022), Jin et al. (2022), Sharif et al. (2021) dan Miao et al. (2020) juga menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif antara tingkah laku bersuara dengan tingkah laku kerja inovatif. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian-kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₆: Tingkah laku bersuara mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif

3.2.7 Perkongsian Pengetahuan Dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Tingkah laku kerja inovatif banyak dipengaruhi oleh perkongsian pengetahuan (Khan et al. 2022, 2023). Inovasi didorong oleh kebolehan kognitif, personaliti, pengetahuan dan motivasi intrinsik individu. Inovasi individu dibangunkan melalui penggabungan pengetahuan (Andersson et al. 2016). Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1998, 2001), individu akan melabur sumber peribadi sedia ada untuk mendapatkan sumber baharu. Individu dengan sumber peribadi yang banyak kebiasaannya berada pada kedudukan lebih baik untuk mengumpulkan banyak sumber baharu (Hobfoll 1998, 2001). Oleh itu, pekerja bersedia menjana sumber peribadi mereka bagi tujuan untuk memperolehi lebih banyak sumber baharu iaitu tingkah laku kerja inovatif (Aboramadan et al. 2022).

Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, perkongsian pengetahuan memainkan peranan penting dalam memastikan kelangsungan dan keberkesanan operasi pentadbiran. Pegawai tadbir bertanggungjawab dalam mengurus pelbagai aspek akademik dan pentadbiran yang kompleks, yang memerlukan pemahaman mendalam mengenai prosedur, dasar serta sistem kerja (Kallenberg 2020). Oleh itu, keupayaan pegawai tadbir untuk berkongsi pengetahuan dapat meningkatkan kecekapan operasi serta memupuk budaya kerja yang lebih inovatif dalam universiti awam (Baltaru 2019). Apabila pegawai tadbir berkongsi maklumat, mereka bukan sahaja membantu dalam menyelesaikan masalah pentadbiran dengan lebih cepat, malah mendorong kepada penerokaan pendekatan baharu dalam menyelesaikan cabaran organisasi secara inovatif (Chou & Walker-Price 2018).

Perkongsian pengetahuan berpotensi meningkatkan keberkesanan individu dalam pekerjaan secara keseluruhan (Usman et al. 2023). Peluang untuk bekerja secara berkesan dengan individu lain menjadikan mereka lebih berpeluang untuk memberi dan menerima pengetahuan baharu dengan ahli organisasi (de Vries et al. 2006; den Hooff & Ridder 2004). Perkongsian pengetahuan memacu peningkatan berterusan dalam peranan pekerjaan mereka (Mowbray et al. 2022). Hasilnya, mereka memperoleh sumber peribadi baharu untuk menunjukkan keberkesanan diri dan menggunakan pengetahuan mereka secara berkesan bagi manfaat organisasi (Usman et al. 2023). Individu menyumbang kepada penciptaan pengetahuan baharu berorientasikan organisasi dengan penggabungan dan penciptaan semula pengetahuan yang diperolehi menerusi perkongsian pengetahuan (Masood & Afsar 2017; Teigland & Wasko 2003).

Dalam persekitaran universiti awam, pegawai tadbir sering menghadapi perubahan dasar, teknologi dan prosedur operasi yang memerlukan mereka untuk sentiasa menyesuaikan diri. Perkongsian pengetahuan antara pegawai tadbir dapat membantu mempercepatkan proses adaptasi ini serta meningkatkan kebolehan mereka untuk melaksanakan tugas secara lebih cekap dan inovatif (Guzman & Espejo 2019). Sokongan daripada pemimpin yang menggalakkan budaya perkongsian pengetahuan akan memberi ruang kepada pegawai tadbir untuk berkomunikasi dengan lebih terbuka, berkongsi strategi terbaik serta mencipta penyelesaian baharu yang dapat meningkatkan prestasi organisasi (Ehrhart 2004).

Pekerja menghayati lebih banyak perspektif pengetahuan apabila mereka diberi lebih peluang untuk terlibat dalam tingkah laku perkongsian pengetahuan. Mereka berupaya menghuraikan dan menggabungkan semula pengetahuan dalaman dan luaran pekerjaan ke dalam bentuk baharu, boleh difahami dan disesuaikan terhadap individu dan ahli pasukan lain dalam organisasi (Masood & Afsar 2017). Keadaan ini seterusnya menjana sumber peribadi baharu iaitu tingkah laku kerja inovatif individu dalam organisasi (Masood & Afsar 2017; Zhu & Zhang 2019).

Perkongsian pengetahuan memainkan peranan penting dalam memupuk tingkah laku kerja inovatif. Pertukaran maklumat dan idea dalam kalangan pekerja dapat merangsang pemikiran kreatif serta mempercepatkan proses inovasi di tempat kerja

(Parker & Collins 2010). Cabrera dan Cabrera (2005) menunjukkan bahawa pekerja yang aktif berkongsi pengetahuan cenderung untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) turut menegaskan bahawa proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi adalah pemacu utama kepada inovasi. de Vries et al. (2006) mendapati bahawa organisasi yang mempunyai budaya perkongsian pengetahuan yang tinggi lebih berdaya saing kerana pekerja mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dengan lebih pantas. Lin (2007) menyatakan bahawa pekerja yang merasakan persekitaran kerja mereka menyokong perkongsian pengetahuan akan lebih cenderung untuk menghasilkan idea inovatif yang memberi impak positif kepada organisasi. Kajian-kajian oleh Sharif et al. (2021), Zhu dan Zhang (2019), Jada et al. (2019), Vandavasi et al. (2019) dan Chou dan Walker-Price (2018) turut menunjukkan bahawa perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan positif dengan tingkah laku kerja inovatif pekerja. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian-kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₇: Perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif

3.2.8 Kepimpinan Kebaktian dan Tingkah laku Kerja Inovatif Dengan Pengantaraan Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mempunyai hubung kait dengan inisiatif peribadi yang lebih besar. Pekerja menumpukan sumber mereka apabila terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka untuk mengenal pasti dan menghadapi masalah di tempat kerja (Sekhar et al. 2018). Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1998, 2001), individu yang mempunyai lebih banyak sumber peribadi akan lebih cenderung untuk melabur dalam sumber baharu pada masa depan. Lingkaran potensi keuntungan sumber mempunyai momentum ke hadapan yang positif kerana perolehan sumber baharu membawa kepada gerabak sumber yang lebih besar (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Ini kemudiannya berkembang lebih jauh ke dalam inovasi unit kerja yang lebih besar. Lingkaran potensi keuntungan sumber menggambarkan bagaimana gerabak sumber berupaya untuk berkongsi sumber pada kalangan ahli organisasi (Chen et al. 2015). Sehubungan itu, individu yang memiliki sumber bukan sahaja lebih berkemampuan untuk mendapatkan

sumber baharu tetapi juga membantu menjana lingkaran potensi keuntungan sumber untuk ahli-ahli dalam organisasi (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018).

Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, kepimpinan kebaktian berpotensi memainkan peranan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja yang seterusnya menyumbang kepada peningkatan tingkah laku kerja inovatif. Pegawai tadbir universiti sering berdepan dengan tugas yang mencabar, termasuk mengurus hal ehwal akademik, pentadbiran staf dan pelajar serta pelaksanaan dasar-dasar universiti (Whitchurch 2008). Oleh itu, keterlibatan kerja yang tinggi dalam kalangan pegawai tadbir bukan sahaja meningkatkan motivasi mereka untuk menjalankan tugas dengan lebih efektif tetapi juga memberi dorongan kepada mereka untuk mencipta penyelesaian baharu dalam sistem kerja yang lebih cekap dan inovatif.

Individu yang terlibat dalam pekerjaan mempunyai ketahanan mental dan tenaga. Ini kerana pekerjaan disifatkan sebagai sesuatu yang mencabar, bermakna dan kontroversi (Bakker & Demerouti 2008; LePine & Dyne 1998). Pekerja yang menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi berpotensi mempamerkan minat untuk memperbaiki dan menambahbaik isu-isu yang timbul di tempat kerja serta mengambil bahagian secara aktif untuk perubahan yang membina dalam organisasi (Kim et al. 2020). Pegawai tadbir yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi lebih cenderung untuk mengemukakan cadangan penambahbaikan dalam sistem pentadbiran universiti, memperkenalkan proses kerja baharu yang lebih berkesan serta meningkatkan kolaborasi antara jabatan.

Pekerja yang terlibat dalam pekerjaan mereka (LePine & Dyne 1998) amat bermotivasi untuk mengenal pasti dan melaksanakan idea-idea inovatif (Alfes et al. 2013; Tangirala & Ramanujam 2008) menerusi peranan pemimpin kebaktian (Hakanen et al. 2017; Zeeshan et al. 2021). Ketua jabatan menerusi gaya kepimpinan kebaktian yang mengutamakan kesejahteraan, pembangunan profesional dan kebajikan pekerja akan meningkatkan tahap keterlibatan kerja pegawai tadbir, sekali gus mendorong mereka untuk membangunkan tingkah laku kerja inovatif.

Persilangan sumber daripada satu individu kepada individu lain menunjukkan bahawa seseorang individu boleh berperanan sebagai sumber pekerjaan yang positif kepada individu lain (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Persilangan keterlibatan kerja menunjukkan bahawa penyerapan, semangat dan dedikasi positif yang dinyatakan oleh seseorang individu berupaya memberi kesan kepada individu lain (Bakker et al. 2005). Persilangan keterlibatan kerja berpotensi terhasil dalam hubungan antara pemimpin dengan pengikut yang membawa kepada perolehan sumber baharu oleh pengikut (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Persilangan dan pemuliharaan sumber daripada pemimpin kepada pengikut memainkan peranan penting dalam meningkatkan hasil positif pekerja dan organisasi (Hobfoll et al. 2018). Pemimpin kebaktian berperanan sebagai sumber luaran (Halbesleben & Wheeler 2015). Mereka memfokuskan diri berbakti kepada pengikut untuk mengembangkan potensi diri dan menggalakkan pengikut mencapai matlamat peribadi melalui pembangunan kebolehan dan kemahiran intelektual (Walumbwa et al. 2010). Pekerja yang bekerja di bawah pemimpin kebaktian berpotensi membangunkan keterlibatan diri yang lebih besar dalam pekerjaan mereka (Zeeshan et al. 2021).

Schaufeli dan Bakker (2004) menunjukkan bahawa pekerja yang memiliki tahap keterlibatan kerja yang tinggi lebih cenderung untuk menghasilkan tingkah laku inovatif kerana mereka berasa lebih selamat dan dihargai dalam organisasi. Bakker dan Demerouti (2008) turut menegaskan bahawa keterlibatan kerja merupakan faktor utama yang menggalakkan inovasi dalam sesebuah organisasi. Halbesleben dan Wheeler (2015) mendapati bahawa pekerja yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi lebih bersedia untuk mencuba pendekatan baharu dalam pekerjaan mereka, terutamanya apabila mereka mempunyai pemimpin yang menyokong dan memberi dorongan kepada perkembangan profesional mereka. Walumbwa et al. (2010) turut menyatakan bahawa kepimpinan kebaktian membantu meningkatkan keterlibatan kerja, yang seterusnya membawa kepada peningkatan tingkah laku inovatif dalam kalangan pekerja.

Kepimpinan yang berkesan memainkan peranan penting dalam mendorong tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja, dengan keterlibatan kerja bertindak sebagai pengantara utama dalam hubungan ini. Pemimpin yang menyokong dan memberi inspirasi mampu meningkatkan tahap keterlibatan kerja pekerja, menjadikan

mereka lebih bersemangat, bermotivasi dan bersedia untuk melibatkan diri secara aktif dalam tugas mereka (Macey & Schneider 2008). Pekerja yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi bukan sahaja menunjukkan komitmen yang lebih besar, tetapi juga lebih cenderung untuk mengamalkan tingkah laku kreatif dan proaktif dalam menyelesaikan masalah serta mencetuskan inovasi di tempat kerja (Ohly et al. 2006; Sonnentag 2003). Kajian oleh Aboramadan et al. (2022) berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (Blau 1964) mendapati keterlibatan kerja berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₈: Keterlibatan kerja mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif

3.2.9 Kepimpinan Kebaktian Dan Tingkah laku Kerja Inovatif Dengan Pengantara Tingkah laku Bersuara

Tingkah laku kerja inovatif (Iqbal et al. 2020; Walumbwa et al. 2018) memerlukan kepada sumber yang mencukupi untuk pekerja bersuara dan menyatakan idea yang mereka miliki (LePine & Dyne 2001). Walaupun suara pekerja adalah tingkah laku yang berisiko (Bashshur & Oc 2015), namun peranan gaya kepimpinan yang positif berupaya untuk mengurangkan tekanan dan kebimbangan mereka terhadap risiko bersuara (Wu et al. 2021). Pekerja akan bersedia untuk mencari penyokong kepada idea yang disuarakan mereka dan berusaha ke arah pelaksanaan idea tersebut (Kang et al. 2022; Miao et al. 2020). Pekerja berpotensi untuk melaburkan sumber peribadi mereka apabila mengenal pasti peluang dan menyuarakan idea baharu untuk mendapatkan sumber tambahan (tingkah laku kerja inovatif) untuk perubahan ke arah penambahbaikan organisasi (Botha & Steyn 2022; Hobfoll 1998, 2001) menerusi peranan pemimpin kebaktian (Botha & Steyn 2022).

Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, tingkah laku bersuara memainkan peranan penting dalam meningkatkan daya inovasi dalam pentadbiran institusi pendidikan tinggi. Pegawai tadbir universiti bertanggungjawab dalam mengurus pelbagai aspek akademik dan pentadbiran yang memerlukan pemikiran

strategik dan penyelesaian inovatif. Mereka sering berhadapan dengan keperluan untuk menyesuaikan prosedur pentadbiran, menangani perubahan dasar kerajaan serta memastikan keberkesanan operasi universiti (Parker et al. 2006). Oleh itu, tingkah laku bersuara membolehkan pegawai tadbir mengutarakan cadangan penambahbaikan, menyuarakan cabaran yang dihadapi serta menyumbang idea baharu yang boleh meningkatkan kecekapan sistem pentadbiran universiti (Guzman & Espejo 2019).

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), sumber peribadi merupakan matlamat, ciri individu, keadaan atau tenaga yang difikirkan oleh pekerja sebagai berharga. Tingkah laku pekerja dipengaruhi oleh sumber peribadi apabila pekerja berusaha untuk mendapatkan sumber baharu dengan melabur sumber peribadi mereka dalam gerabak sumber melibatkan pekerja berkongsi sumber peribadi mereka dengan ahli organisasi (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Oleh itu, pekerja memiliki lingkaran potensi keuntungan sumber di mana sumber dibekalkan, dilindungi, dikongsi, dipupuk dan dikumpulkan untuk memperoleh sumber baharu (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018).

Sehubungan itu, tingkah laku bersuara berperanan sebagai sumber peribadi yang dijana untuk mengenal pasti penyelesaian masalah pekerjaan (Wu et al. 2021). Tingkah laku bersuara merupakan pelaburan sumber yang berisiko (Morrison 2014) kerana ia mencabar status '*quo*' (Bashshur & Oc 2015; LePine & Dyne 1998) yang memerlukan tenaga lebih besar untuk melakukan melebihi keperluan peranan pekerjaan mereka (Dyne et al. 2003). Tingkah laku bersuara melibatkan kos sumber. Pekerja berkemungkinan akan menilai kos sumber yang terlibat untuk dilaburkan ke dalam tingkah laku bersuara (Wu et al. 2021).

Dalam konteks universiti awam, pegawai tadbir yang mempunyai sokongan daripada ketua jabatan menerusi gaya kepimpinan kebaktian lebih cenderung untuk menunjukkan tingkah laku bersuara yang positif. Ketua jabatan yang menghargai pendapat, menyediakan ruang untuk dialog terbuka dan mengurangkan ketakutan terhadap akibat negatif daripada bersuara akan menggalakkan pegawai tadbir untuk menyumbangkan idea yang boleh membawa kepada inovasi dalam sistem kerja mereka. Dengan adanya suasana kerja yang menyokong dan mempercayai pegawai tadbir, mereka akan lebih yakin untuk terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif.

Pekerja berkemungkinan terlibat dalam tingkah laku bersuara apabila mereka mempunyai sumber yang mencukupi. Mereka yang mempunyai sumber lebih besar akan kurang terdedah kepada kehilangan sumber dan lebih berkemampuan untuk menghasilkan keuntungan sumber (Hobfoll 2001). Pekerja yang mempunyai sumber lebih besar (Gorgievski & Hobfoll 2008) akan bermotivasi untuk melabur sumber (Wu et al. 2021) untuk memperoleh sumber tambahan (Botha & Steyn 2022).

Seterusnya, berdasarkan konsep persilangan sumber (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018), sumber tidak wujud secara individu tetapi mengembara dalam gerabak. Tenaga (suara) boleh dihantar melalui proses silang interpersonal dalam konteks sosial dan organisasi. Secara khusus, tenaga dalam rupa bentuk suara mengalami mekanisme persilangan sumber dalam gerabak sumber berdasarkan interaksi antara individu (Hobfoll et al. 2018). Perasaan dan tingkah laku positif yang diungkapkan oleh seseorang individu berupaya memberi tenaga menerusi tingkah laku bersuara kepada individu lain iaitu persilangan sumber antara pemimpin dengan pengikut (Hobfoll et al. 2018).

Manifestasi kepimpinan kebaktian mewujudkan konteks sosial di mana pengikut berasa bebas untuk berinteraksi dengan pemimpin mereka. Pengikut lebih cenderung untuk menghadapi masalah di tempat kerja melalui penyelesaian baharu dan pembelajaran berterusan (Iqbal et al. 2020; Walumbwa et al. 2018). Kepimpinan kebaktian berteraskan pengikut menerusi pengawasan terhadap pengikut, kerendahan hati dan menyokong pengikut untuk membangun dan berjaya (Liden et al. 2014; van Dierendonck 2011). Ciri-ciri kepimpinan kebaktian ini mendorong pekerja untuk menunjukkan tanggungjawab terhadap pekerjaan yang lebih besar dan menghasilkan tingkah laku yang memberi manfaat kepada organisasi (Iqbal et al. 2020; Liden et al. 2008, 2015).

Sumber merentasi pelbagai domain sangat saling berhubung kait iaitu perubahan dalam satu domain boleh memberi kesan kepada sumber dalam domain lain (Halbesleben et al. 2014). Tingkah laku bersuara ini boleh memberi kesan kepada sumber peribadi lain secara positif dan menyumbang kepada peningkatan tingkah laku kerja inovatif. Tingkah laku bersuara pekerja dibangunkan menerusi peranan pemimpin

kebaktian yang menjadikan pekerja secara tidak langsung meneroka peluang untuk membangunkan tingkah laku kerja inovatif mereka.

Detert dan Burris (2007) mendapati bahawa pekerja yang berani bersuara lebih cenderung untuk membawa perubahan yang memberi impak positif kepada organisasi. LePine dan Dyer (1998) turut menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai pemimpin yang menyokong tingkah laku bersuara lebih cenderung untuk terlibat dalam inovasi pekerjaan mereka. Walumbwa et al. (2010) menyatakan bahawa pemimpin kebaktian memainkan peranan dalam membentuk suasana kerja yang membolehkan pekerja menyumbangkan idea baharu tanpa rasa takut terhadap risiko. Liang et al. (2012) menegaskan bahawa pekerja yang bebas menyuarakan pandangan mereka lebih berkemungkinan untuk mengembangkan tingkah laku kerja inovatif dalam organisasi mereka.

Pemimpin yang menyokong dan terbuka terhadap pendapat pekerja dapat mewujudkan persekitaran kerja yang selamat dan memberi galakan kepada pekerja untuk menyuarakan idea serta cadangan mereka secara proaktif (Chiaburu et al. 2008). Apabila pekerja berasa dihargai dan diberikan ruang untuk menyuarakan pandangan mereka, mereka lebih cenderung untuk berkongsi perspektif baharu, mencabar norma sedia ada dan mengambil inisiatif dalam menambah baik proses kerja. Tingkah laku bersuara ini seterusnya menjadi pemangkin kepada tingkah laku kerja inovatif, di mana pekerja yang berani menyuarakan idea akan lebih terdorong untuk meneroka dan melaksanakan penyelesaian kreatif di tempat kerja (Grant et al. 2009). Berdasarkan Teori Pembelajaran Sosial (Bandura 1976), kajian oleh Khan et al. (2023) mendapati bahawa tingkah laku bersuara berperanan sebagai pengantaraan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

H₀₉: Tingkah laku bersuara mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif

3.2.10 Kepimpinan Kebaktian Dan Tingkah laku Kerja Inovatif Dengan Pengantaraan Perkongsian Pengetahuan

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), sumber peribadi merupakan matlamat, ciri individu, keadaan atau tenaga (pengetahuan) yang difikirkan oleh pekerja sebagai berharga. Tingkah laku pekerja dipengaruhi oleh sumber peribadi apabila pekerja berusaha untuk mendapatkan sumber baharu dengan melabur sumber peribadi mereka. Lingkaran potensi keuntungan dalam gerabak sumber melibatkan pekerja berkongsi sumber peribadi dengan ahli organisasi (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Oleh itu, individu akan melabur sumber untuk mendapatkan sumber baharu. Individu yang mempunyai sumber yang banyak biasanya berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk mengumpulkan banyak sumber baharu (Hobfoll 1998, 2001).

Dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, perkongsian pengetahuan memainkan peranan penting dalam menyokong pembelajaran berterusan, peningkatan kecekapan pentadbiran dan inovasi kerja. Pegawai tadbir universiti bertanggungjawab menguruskan sistem akademik, kewangan, sumber manusia serta perkhidmatan pelajar yang memerlukan mereka untuk berkongsi maklumat, amalan terbaik dan pengalaman bagi memastikan kelancaran operasi organisasi (Kallenberg 2020). Perkongsian pengetahuan yang berkesan membolehkan pegawai tadbir menyelesaikan masalah dengan lebih cekap, menyesuaikan diri dengan perubahan dasar pendidikan tinggi serta memperkenalkan inovasi yang dapat meningkatkan keberkesanan pentadbiran universiti (Baltaru 2019).

Pengetahuan adalah sumber yang penting dan perkongsian pengetahuan merupakan pendekatan yang efisien dalam memperoleh sumber (Wu & Lee 2020). Pemindahan pengetahuan yang lebih pantas melalui perkongsian mendorong kepada keupayaan individu untuk berfikir idea baharu dan melaksanakan tingkah laku kerja inovatif (Masood & Afsar 2017). Pekerja berupaya menghayati lebih banyak pengetahuan apabila mereka lebih terlibat dalam perkongsian pengetahuan (Masood & Afsar 2017). Individu menyumbang kepada penciptaan pengetahuan khusus organisasi, gabungan dan penggabungan semula pengetahuan menerusi perkongsian pengetahuan (Teigland & Wasko 2003). Individu yang terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif didapati sentiasa menguruskan pengetahuan dan secara khususnya menghuraikan,

menggabungkan semula, menterjemah dan menyebarkan pengetahuan baharu (Radaelli et al. 2014).

Dalam persekitaran universiti awam, sokongan pemimpin kebaktian berupaya untuk meningkatkan perkongsian pengetahuan pegawai tadbir dalam menyumbang idea baharu yang boleh memperbaiki sistem kerja. Pegawai tadbir yang mengamalkan perkongsian pengetahuan bukan sahaja membantu dalam menyelesaikan masalah pentadbiran tetapi juga mencetuskan inovasi dalam prosedur kerja, teknologi pentadbiran serta strategi pengurusan akademik.

Individu menghuraikan dan menggabungkan semula pengetahuan dalaman dan luaran pekerjaan kepada bentuk baharu, boleh difahami dan disesuaikan untuk individu dan pasukan dalam organisasi (Masood & Afsar 2017). Mereka lebih peka terhadap maklumat kontekstual berkenaan kesejahteraan organisasi atau ahlinya (Christian et al. 2011; Kahn 1990; LePine & Dyne 1998). Mereka berpotensi untuk mempunyai peluang dalam mendapatkan maklumat penting dan dilibatkan dalam isu pekerjaan (Kim et al. 2020; LePine & Dyne 1998). Oleh itu, pekerja menunjukkan kecenderungan untuk mempamerkan tingkah laku kerja inovatif dengan mencadangkan dan melaksanakan idea yang boleh membawa penambahbaikan dalam proses sedia ada, mencipta peluang baharu dan belum diterokai (Reslan et al. 2021).

Sumber (pengetahuan) tidak wujud secara individu tetapi mengembara dalam gerabak sumber melalui proses persilangan interpersonal dalam konteks sosial dan organisasi (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Gaya kepimpinan berperanan sebagai sumber luaran (Hobfoll 1998, 2001). Tenaga dalam rupa bentuk pengetahuan mengalami mekanisme persilangan sumber dalam gerabak sumber berdasarkan interaksi antara individu iaitu persilangan sumber antara pemimpin dengan pengikut (Hobfoll et al. 2018).

Kepimpinan kebaktian menyediakan pengikut dengan sumber peribadi yang lebih besar untuk berkembang maju di tempat kerja (Zeeshan et al. 2021). Pengikut akan bermotivasi untuk melabur sumber peribadi dalam pekerjaan mereka menerusi perkongsian pengetahuan dengan ahli organisasi bagi mengekalkan sumber sedia ada

dan memperolehi sumber baharu iaitu tingkah laku kerja inovatif (Zeeshan et al. 2021). Pemimpin kebaktian meningkatkan kesediaan pekerja untuk berkongsi pengetahuan berkenaan pekerjaan mereka dengan ahli organisasi lain (Reslan et al. 2021) berdasarkan keselamatan psikologi, kepercayaan dan sokongan yang dirasai pengikut (Sendjaya 2015; Zhu & Zhang 2019).

Nonaka dan Takeuchi (1995) mendapati bahawa organisasi yang menekankan penciptaan dan perkongsian pengetahuan lebih cenderung untuk mencetuskan inovasi. Cabrera dan Cabrera (2005) menunjukkan bahawa pekerja yang aktif berkongsi pengetahuan lebih cenderung untuk menerapkan tingkah laku kerja inovatif kerana mereka memperoleh maklumat baharu yang boleh digunakan dalam tugas harian mereka. Lin (2007) turut menyatakan bahawa persekitaran yang menyokong perkongsian pengetahuan akan memperkasakan pekerja untuk mencipta dan melaksanakan inovasi dalam organisasi. Liden et al. (2008) mendapati bahawa pemimpin kebaktian meningkatkan komitmen pekerja terhadap perkongsian pengetahuan, yang akhirnya mendorong kepada peningkatan daya inovasi organisasi. Kajian oleh Zhu dan Zhang (2019) turut menunjukkan bahawa perkongsian pengetahuan mengantara hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif pekerja berdasarkan Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986). Berdasarkan keterangan teoretikal dan dapatan kajian terdahulu, maka kajian ini mengemukakan cadangan hipotesis seperti berikut:

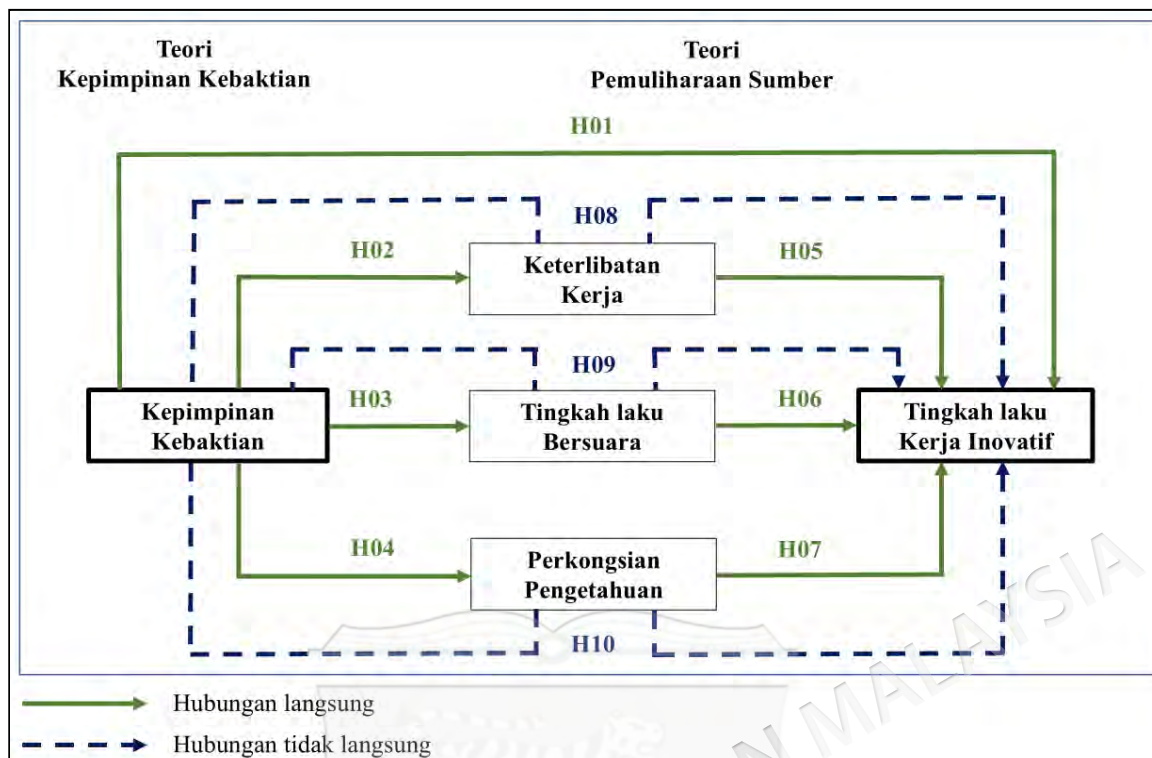
H₁₀: Perkongsian pengetahuan mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif

3.3 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Hubungan hipotesis yang dibincangkan pada Bahagian 3.2 membawa kepada asas pembangunan kerangka konseptual kajian ini. Rajah 3.1 menunjukkan kerangka konseptual kajian melibatkan hubungan antara kepimpinan kebaktian, tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. H₀₁ mewakili hipotesis melibatkan hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. H₀₂ mewakili hipotesis melibatkan hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan keterlibatan kerja. H₀₃ mewakili

hipotesis melibatkan hubungan langsung antara kepemimpinan kebaktian dengan tingkah laku bersuara. H₀₄ mewakili hipotesis melibatkan hubungan langsung antara kepemimpinan kebaktian dengan perkongsian pengetahuan. H₀₅ mewakili hipotesis melibatkan hubungan langsung antara keterlibatan kerja dengan tingkah laku kerja inovatif. H₀₆ mewakili hipotesis melibatkan hubungan langsung antara tingkah laku bersuara dengan tingkah laku kerja inovatif. H₀₇ mewakili hipotesis melibatkan hubungan langsung antara perkongsian pengetahuan dengan tingkah laku kerja inovatif.

H₀₈ mewakili hipotesis tidak langsung melibatkan keterlibatan kerja sebagai pengantara dalam hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. H₀₉ mewakili hipotesis tidak langsung melibatkan tingkah laku bersuara sebagai pengantara dalam hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. H₁₀ mewakili hipotesis tidak langsung melibatkan perkongsian pengetahuan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Secara keseluruhannya, kerangka konseptual kajian ini terdiri daripada sepuluh (10) hipotesis iaitu tujuh (7) hipotesis hubungan langsung dan tiga (3) hipotesis hubungan pengantaraan yang akan mengukur impak kepemimpinan kebaktian terhadap tingkah laku kerja inovatif menerusi peranan pengantaraan keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan.



Rajah 3-1 Kerangka konseptual kajian

Pemetaan kompilasi tiga (3) persoalan kajian, sepuluh (10) objektif kajian dan sepuluh (10) hipotesis kajian adalah seperti pada Jadual 3.1.

Jadual 3.1 Pemetaan persoalan kajian, objektif kajian dan hipotesis kajian

Persoalan Kajian	Objektif Kajian	Hipotesis Kajian
PK₀₁: Adakah kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan dengan tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan?	OK₀₁: Menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.	H₀₁: Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.
	OK₀₂: Menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan keterlibatan kerja.	H₀₂: Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja.
	OK₀₃: Menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku bersuara.	H₀₃: Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku bersuara.
	OK₀₄: Menguji hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan perkongsian pengetahuan.	H₀₄: Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perkongsian pengetahuan.
PK₀₂: Adakah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan dengan	OK₀₅: Menguji hubungan langsung antara keterlibatan kerja dengan tingkah laku kerja inovatif.	H₀₅: Keterlibatan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.
	OK₀₆: Menguji hubungan langsung antara tingkah laku bersuara dengan tingkah laku kerja inovatif.	H₀₆: Tingkah laku bersuara mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.

tingkah laku kerja inovatif?	OK07: Menguji hubungan langsung antara perkongsian pengetahuan dengan tingkah laku kerja inovatif.	H07: Perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.
PK03: Adakah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif?	OK08: Menguji peranan keterlibatan kerja sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.	H08: Keterlibatan kerja mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.
	OK09: Menguji peranan tingkah laku bersuara sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.	H09: Tingkah laku bersuara mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.
	OK10: Menguji peranan perkongsian pengetahuan sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.	H10: Perkongsian pengetahuan mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.

3.4 RUMUSAN

Bahagian ini telah membincangkan pembentukan sepuluh (10) hipotesis kajian bagi tujuan mencapai sepuluh (10) objektif kajian yang disasarkan dan menjawab tiga (3) persoalan kajian yang telah dikenal pasti di Bab I. Teori COR dan Teori SLT serta dapatan kajian-kajian terdahulu membentuk asas kepada pembinaan tujuh (7) hipotesis langsung dan tiga (3) hipotesis pengantaraan melibatkan hubungan antara kepimpinan kebaktian, tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Seterusnya, bahagian ini telah mengemukakan cadangan kerangka konseptual kajian yang dibentuk berdasarkan sepuluh (10) hipotesis kajian yang telah dibina terlebih dahulu. Bahagian ini diakhiri dengan rumusan berkenaan hipotesis dan kerangka konseptual kajian. Bahagian seterusnya akan menjelaskan metodologi kajian yang akan digunakan dalam menguji hipotesis dan kerangka konseptual yang dibentuk.

BAB IV

METODOLOGI KAJIAN

4.1 PENGENALAN

Bahagian ini akan memperincikan reka bentuk dan kaedah kajian bagi menjawab tiga (3) persoalan kajian yang dikemukakan pada Bab I menerusi pengujian terhadap sepuluh (10) hipotesis yang dibina secara teoretikal dan praktikal pada Bab III. Bahagian ini akan membincangkan reka bentuk kajian sebagai kerangka utama yang akan menjelaskan keseluruhan proses pelaksanaan kajian. Manakala, perincian kaedah kajian akan menetapkan teknik pengumpulan data kajian yang akan diguna pakai. Seterusnya, bahagian ini akan menjelaskan segmen yang terlibat dalam metodologi kajian meliputi populasi kajian, instrumen kajian dan ujian awal instrumen. Ini diikuti dengan perincian perancangan pelaksanaan kajian sebenar di lapangan dan jangkaan analisis data yang akan dijalankan. Akhir sekali, bahagian ini akan merumuskan berkenaan metodologi kajian.

4.2 REKA BENTUK KAJIAN

Reka bentuk penyelidikan merupakan pelan sistematik untuk mengkaji permasalahan kajian secara saintifik. Reka bentuk kajian berfungsi sebagai pelan induk untuk menjelaskan kaedah dan prosedur pengumpulan serta analisis data yang diperlukan dalam penyelidikan (Sekaran 2003). Reka bentuk kajian melibatkan proses pembuatan keputusan dan pilihan yang berpandukan kepada persoalan kajian, objektif kajian, strategi kajian, tempat kajian, jenis kajian, unit analisis, reka bentuk pensampelan, kaedah pengumpulan data, pengukuran dan analisis data (Sekaran 2003). Sehubungan itu, pengkaji mengambil kira jenis data yang diperlukan, teknik reka bentuk, metodologi pensampelan, prosedur dan kos terlibat dalam perancangan penyelidikan ini.

Objektif utama kajian ini adalah untuk memahami hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar dan kesan tidak langsung menerusi peranan pemboleh ubah pengantaraan dalam hubungan ini. Pemboleh ubah tidak bersandar yang telah ditentukan adalah kepimpinan kebaktian. Pemboleh ubah bersandar adalah tingkah laku kerja inovatif. Pemboleh ubah pengantaraan adalah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan.

Mengenal pasti pendekatan penyelidikan yang bersesuaian adalah kritikal kerana ini menjadi asas untuk membimbing pengkaji menjalankan kajian dengan betul dan tepat (Kerlinger 1992). Kajian ini menggunakan pendekatan penyelidikan kuantitatif. Darusalam dan Hussin (2021) menyatakan bahawa penyelidikan kuantitatif merupakan suatu bentuk kajian yang menggunakan statistik dan bersifat angka dengan parameter yang boleh diukur untuk menghasilkan pelaporan ilmiah bagi menyelesaikan masalah mengikut disiplin-disiplin tertentu. Pengkaji memilih kaedah tinjauan sebagai strategi kajian. Tinjauan adalah salah satu kaedah penyelidikan yang telah stabil dan umum digunakan dalam penyelidikan sains sosial, penerokaan dan deskriptif untuk mengumpul data melibatkan individu, situasi atau peristiwa (Sekaran & Bougie 2016). Tinjauan berkeupayaan menyokong penyeragaman. Ini kerana semua responden akan menjawab soalan yang sama menggunakan skala yang sama. Tinjauan mudah ditadbir kerana diuruskan sendiri oleh pengkaji dan melibatkan responden yang ramai.

Kajian ini dijalankan secara reka bentuk keratan rentas iaitu kajian yang dikumpulkan pada titik tertentu dan berkemungkinan melebihi masa hari, minggu atau bulan untuk menjawab penerokaan (Sekaran & Bougie 2016). Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif serta peranan pemboleh ubah pengantaraan keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Oleh itu, kajian ini menggunakan pendekatan keratan rentas untuk pengumpulan data yang melibatkan semua pemboleh ubah diukur pada titik masa yang sama. Pendekatan ini membolehkan kajian ini memberikan anggaran tingkah laku kelaziman dalam populasi (Sedgwick 2014). Kajian ini melibatkan pengumpulan data maklum balas soal selidik daripada pegawai tadbir bukan akademik peringkat pertengahan universiti awam pada had masa sehingga mencapai bilangan minimum

sampel saiz yang ditetapkan seperti di Bahagian 4.3.3. Unit asas analisis kajian ini adalah individu iaitu pegawai tadbir bukan akademik di universiti awam Malaysia.

Soal selidik diberikan kepada responden yang dipilih secara bertujuan. Semakan pengkaji terhadap kajian-kajian oleh Karatepe et al. (2020), Khan et al. (2020), Su et al. (2020), Opoku et al. (2019), Wang et al. (2019), Zeng dan Xu (2020), Zhu dan Zhang (2019) dan Cai et al. (2018) telah menggunakan pendekatan kuantitatif dalam kajian mereka. Responden dibenarkan mengisi borang soal selidik mengikut tempoh masa yang bersesuaian. Borang soal selidik yang telah lengkap dikumpulkan akan dibincangkan pada Bahagian 4.7 melibatkan proses dan analisis statistik yang akan dijalankan.

Kajian ini juga melibatkan pengujian hipotesis menggunakan data kuantitatif untuk menyokong penemuan sama ada untuk mengesahkan, menyokong atau mencabar penemuan pengkaji-pengkaji terdahulu dalam konteks penyelidikan yang berbeza dan bukannya meneroka dalam cara tafsiran. Oleh itu, pendekatan kuantitatif merupakan kaedah menyeluruh untuk mengumpulkan data melalui tinjauan dengan mengedarkan instrumen soal selidik kepada responden yang dipilih daripada kerangka populasi kajian (Pourbarkhordari et al. 2016). Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik bagi menjawab persoalan kajian yang diambil daripada enam (6) instrumen dan dimantapkan iaitu tingkah laku kerja inovatif, kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan serta maklumat demografi responden. Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan ujian statistik univariat, bivariat dan multivariat menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) dan perisian AMOS (*Analysis of Moments Structures*).

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil serta kecenderungan umum data terkumpul terhadap pemboleh ubah dalam kajian. Analisis statistik inferensi (*inferential*) dalam kajian ini menggambarkan demografi melibatkan jantina, umur, tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan, gred jawatan dan institusi berkhidmat oleh responden. Analisis statistik inferensi juga digunakan untuk menghasilkan korelasi mengenai perhubungan yang wujud antara lima (5) pemboleh ubah dan pengujian sepuluh (10) hipotesis kajian.

Seterusnya, analisis Model Pengukuran dan Model Struktur dijalankan untuk menguji hipotesis sebagai asas kepada kerangka konseptual kajian. Model Pengukuran diuji menggunakan Analisis Faktor Pengesahan (*Confirmatory Factor Analysis*) (CFA) Terkumpul untuk mendapatkan tahap kesepadanan, kesahan serta kebolehpercayaan Model Pengukuran tersebut. Model Pengukuran menunjukkan darjah keberkesanan item-item dalam instrumen utama kajian untuk mengukur pemboleh ubah bersandar iaitu tingkah laku kerja inovatif, pemboleh ubah tidak bersandar iaitu kepimpinan kebaktian dan tiga (3) pemboleh ubah pengantaraan iaitu keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan.

Setelah syarat-syarat tersebut dilengkapkan, maka proses seterusnya melibatkan pengujian Model Struktur. Pengujian Model Struktur dalam analisis Permodelan Persamaan Struktur (*Structural Equation Modeling*) (SEM) merupakan model yang menunjukkan perhubungan seperti korelasi atau perhubungan sebab dan akibat antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian (Hair et al. 2014). Pengkaji menggunakan Analisis Permodelan Persamaan Berstruktur Kovarians (CB-SEM) bagi tujuan menjawab persoalan dan hipotesis kajian. Pengkaji mengemukakan pengujian hipotesis kajian dengan menggunakan perisian AMOS. Ini berdasarkan kepada objektif dan kerangka konseptual kajian. Analisis Permodelan CB-SEM berpotensi menunjukkan hubungan tindak balas antara item-item dalam instrumen utama kajian terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah yang diwakili. Oleh itu, jawapan kepada persoalan dan hipotesis kajian ini dianalisis, dirumuskan dan digambarkan menerusi pengujian Model Struktur. Bahagian ini telah membincangkan berkenaan reka bentuk kajian. Maka, bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan populasi kajian.

4.3 POPULASI KAJIAN

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), populasi kajian adalah keseluruhan kumpulan individu, peristiwa atau perkara menarik yang ingin disiasat oleh penyelidik. Populasi kajian juga merupakan kumpulan individu, peristiwa atau perkara menarik yang penyelidik berhasrat untuk melaksanakan inferens berdasarkan statistik sampel (Sekaran & Bougie 2016). Ary et al. (2010) telah membezakan antara dua (2) jenis populasi iaitu populasi sasaran dan populasi yang boleh dicapai. Populasi sasaran adalah kumpulan besar yang ingin dikaji oleh penyelidik bagi penemuan dapatan umum

penyelidikan dan manakala populasi yang boleh dicapai merupakan populasi subjek yang berkeupayaan dicapai oleh penyelidik untuk dijadikan sebagai sampel. Penyelidik berurusan dengan populasi yang dapat dicapai berdasarkan situasi kebanyakan kajian empirikal (Ary et al. 2010). Populasi mesti dicirikan secara khusus dengan tujuan akhir penyelidikan untuk memberikan hasil yang baik (Zikmund & Babin 2010). Populasi diakui sebagai kumpulan individu, peristiwa atau perkara premium yang perlu diterokai oleh penyelidik atau ditentukan oleh objektif penyelidikan (Burns et al. 2017; Sekaran & Bougie 2016). Bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan populasi sasaran kajian, kerangka pensampelan, saiz sampel kajian dan prosedur pensampelan.

4.3.1 Populasi Sasaran Kajian

Unit analisis dalam kajian ini adalah individu iaitu pegawai tadbir Skim N yang terdiri daripada kumpulan pengurusan dan profesional bukan akademik pada Gred N41 sehingga N54 yang berkhidmat pada peringkat operasi di 20 universiti awam seluruh Malaysia. Pegawai tadbir merupakan skim yang menguruskan hal ehwal penyampaian perkhidmatan pada peringkat operasi jabatan di universiti awam (AKEPT 2021).

Pegawai tadbir ditugaskan merentas pusat tanggungjawab di dalam sistem tadbir urus universiti awam melibatkan pegawai kumpulan pengurusan dan profesional skim perkhidmatan N yang bertanggungjawab dalam menguruskan pentadbiran am dan mengikut kefungsan jabatan di universiti awam (AKEPT 2021). Kumpulan pengurusan dan profesional ini merupakan skim perkhidmatan yang mensyaratkan kelayakan kemasukan ke dalam perkhidmatan awam Malaysia sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana Muda atau kelayakan setaraf yang diperakui oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA 2021). Pengkhususan tugas pegawai tadbir berdasarkan fungsi jabatan melibatkan hal ehwal pentadbiran, pengurusan sumber manusia, kewangan, akademik, hal ehwal pelajar, penyelidikan, alumni, jaringan industri, pembangunan dan lain-lain yang tertakluk kepada struktur tadbir urus universiti awam merangkumi peringkat operasi universiti (AKEPT 2021; BPD UiTM 2018).

Pengkhususan pemilihan responden kajian ini iaitu pegawai tadbir bukan akademik dan mempunyai hubungan kerja yang langsung di bawah seliaan ketua jabatan. Dalam konteks ini, hubungan penyeliaan yang dimaksudkan merujuk kepada

penyelia seperti Pengarah, Timbalan Pendaftar atau Ketua Bahagian yang secara formal bertanggungjawab terhadap penilaian prestasi dan pengagihan tugas kepada pegawai terbabit. Bagi memastikan kesahihan data yang diperolehi, hanya pegawai yang mempunyai pengalaman kerja sekurang-kurangnya satu tahun dan telah diselia secara langsung oleh ketua jabatan dalam tempoh sekurang-kurangnya enam bulan kebelakangan ini layak untuk dipilih sebagai responden kajian. Selain itu, kriteria minimum kelayakan akademik yang ditetapkan ialah Ijazah Sarjana Muda atau setara, bagi memastikan responden mempunyai keupayaan kognitif dan pemahaman konseptual yang mencukupi terhadap dimensi-dimensi kajian seperti kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Seterusnya, bahagian berikutnya akan menerangkan berkenaan kerangka pensampelan.

4.3.2 Kerangka Pensampelan

Kerangka pensampelan kajian ini dibangunkan berdasarkan pembinaan pangkalan data maklumat pegawai tadbir di 20 universiti awam Malaysia berjumlah 2,357 orang pegawai seperti pada Jadual 4.1 (kemaskini sehingga 30 Jun 2022). Burns dan Bush (2017) mencirikan kerangka pensampelan sebagai senarai induk semua unit sampel dalam populasi. Sehubungan itu, kerangka pensampelan kajian ini dibangunkan sendiri oleh pengkaji kerana senarai sebenar populasi sasaran tidak dapat dicapai pengkaji (Burns et al. 2017). Pengkaji memperolehi bilangan pegawai tadbir universiti awam daripada Jabatan Sumber Manusia/ Pejabat Pendaftar/ Laporan Tahunan Universiti/ Laporan KPT/ Laman sesawang rasmi 20 universiti awam. Maka, langkah seterusnya pengkaji telah membina pangkalan data perincian maklumat pegawai tadbir universiti awam bagi tujuan prosedur pensampelan. Bahagian berikutnya akan memperjelaskan berkenaan saiz sampel kajian.

Jadual 4.1 Penentuan pemilihan sampel pegawai tadbir Skim N mengikut universiti awam

Bil.	Universiti Awam	Bilangan Pegawai Tadbir
1	Universiti Malaya	215
2	Universiti Kebangsaan Malaysia	210
3	Universiti Teknologi Malaysia	129
4	Universiti Sains Malaysia	192
5	Universiti Putra Malaysia	154
6	Universiti Teknologi MARA	266
7	Universiti Islam Antarabangsa Malaysia	163

8	Universiti Malaysia Sabah	97
9	Universiti Malaysia Sarawak	70
10	Universiti Utara Malaysia	64
11	Universiti Pendidikan Sultan Idris	73
12	Universiti Tun Hussein Onn Malaysia	57
13	Universiti Teknikal Malaysia Melaka	88
14	Universiti Malaysia Perlis	115
15	Universiti Malaysia Terengganu	90
16	Universiti Malaysia Pahang	75
17	Universiti Sains Islam Malaysia	88
18	Universiti Sultan Zainal Abidin	88
19	Universiti Malaysia Kelantan	58
20	Universiti Pertahanan Nasional Malaysia	65
		2,357

4.3.3 Saiz Sampel Kajian

Populasi adalah bahagian keseluruhan objek atau subjek yang menjadi elemen penting dalam sebuah kajian (Paul & Stanley 2013). Penentuan saiz sampel melibatkan beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan. Sekaran dan Bougie (2016) mengesyorkan enam (6) faktor dalam menentukan ukuran saiz sampel minimum iaitu objektif penyelidikan, selang keyakinan, risiko yang boleh diterima dalam meramalkan selang keyakinan, tahap perubahan dalam populasi, kekangan kos dan masa dan ukuran populasi.

Cadangan dan panduan yang dikemukakan oleh Piaw (2021), Sekaran dan Bougie (2016) dan Hair et al. (2014) berhubung penentuan saiz sampel kajian diteliti dan dipertimbangkan oleh pengkaji sebelum memutuskan ukuran sampel yang bersesuaian untuk digunakan dalam kajian ini. Ukuran saiz sampel dalam kajian ini ditentukan berdasarkan objektif kajian, daya analisis, tahap keyakinan, ukuran kesan dan analisis statistik yang digunakan dalam menganalisis data (Hair et al. 2014). Hair et al. (2014) mencadangkan pengukuran saiz sampel kajian paling minimum bergantung pada ciri model pengukuran asas dan kerumitan model. Sehubungan itu, Hair et al. (2014) mencadangkan jika model tersebut mempunyai lima (5) atau kurang pemboleh ubah dan setiap pemboleh ubah memiliki lebih daripada tiga (3) item, maka 100 sampel minimum diperlukan.

Berdasarkan Hair et al. (2014), pertimbangan yang signifikan dalam menentukan ukuran sampel yang tepat untuk Analisis Permodelan CB-SEM menggabungkan kaedah anggaran, kerumitan model dan varian ralat antara petunjuk pantulan. Kaedah anggaran Permodelan CB-SEM yang paling biasa adalah Anggaran Kemungkinan Maksimum (MLE) di mana kenormalan dipenuhi (kecenderungan dan kurtosis yang mencukupi) dan tiada kehilangan data, banyak penyimpangan serta terdapat data pemboleh ubah berterusan (Schumacker & Lomax 2004). Hair et al. (2014) menetapkan ukuran sampel paling kecil adalah daripada 100 hingga 150 responden bagi menjamin hasil MLE yang stabil. Walau bagaimanapun, model yang lebih kompleks memerlukan sampel yang lebih besar agar keputusan kajian dapat dipercayai kerana mengandungi lebih banyak parameter yang harus dianggarkan. Maka, ukuran saiz sampel yang sesuai untuk Analisis Permodelan CB-SEM berada dalam lingkungan 150 hingga 400 sampel (Hair et al. 2014).

Kebarangkalian untuk mencapai ujian statistik yang signifikan bukan sahaja berdasarkan pertimbangan ujian statistik yang digunakan tetapi juga pertimbangan kesan sebenar saiz sampel. Ini bertujuan menentukan hubungan yang diperhatikan sama ada akan terdapat perbezaan atau korelasi yang bermakna atau sebaliknya (Hair et al. 2014). Peningkatan saiz sampel sentiasa menghasilkan kuasa yang lebih besar melibatkan ujian statistik bagi nilai tahap alfa tertentu. Kuasa semakin berkurangan apabila nilai alfa menjadi lebih terhad. Sehubungan itu, pengkaji perlu sentiasa sedar bahawa saiz sampel boleh menjejaskan ujian statistik sama ada dengan menjadikannya tidak sensitif bagi saiz sampel yang kecil atau terlalu sensitif bagi saiz sampel yang sangat besar (Hair et al. 2014).

Hair et al. (2014) merujuk kepada dapatan oleh Cohen (1988) yang mencadangkan kajian direka bentuk untuk mencapai tahap alfa minimum sekurang-kurangnya .05 dengan tahap kuasa 80 peratus. Tiga (3) faktor iaitu alfa, saiz sampel dan kesan saiz sampel mesti dipertimbangkan secara serentak untuk mencapai tahap kuasa yang bersesuaian di dalam kajian yang hendak dijalankan (Hair et al. 2014). Sehubungan itu, pengkaji mengambi kira panduan oleh Hair et al. (2014) dan Cohen et al. (2007) dalam menentukan saiz sampel kajian ini.

Pengkaji menetapkan rujukan sasaran populasi kajian pada julat 2,000 sehingga 2,500 berdasarkan jumlah populasi kajian sebenar berjumlah 2,357 orang pegawai tadbir seperti pada Rajah 4.1 seperti mana yang disarankan oleh Cohen et al. (2007). Saiz sampel minimum ditentukan bagi kajian ini adalah 333 orang pegawai tadbir. Seterusnya, pengkaji meningkatkan bilangan minimum kepada 367 orang responden bagi mengawal julat 10 peratus ralat pensampelan seperti mana yang dicadangkan oleh Piaw (2021). Maka, jumlah minimum sampel 367 orang responden ditetapkan untuk kajian ini juga adalah selari dengan ukuran sampel yang bersesuaian dengan Analisis Permodelan CB-SEM berada dalam lingkungan 150 hingga 400 sampel berdasarkan saranan oleh Hair et al. (2014). Bahagian berikutnya akan memperincikan prosedur pensampelan yang terlibat dalam kajian ini.

Population	Confidence level 90 per cent			Confidence level 95 per cent			Confidence level 99 per cent		
	Confidence	Confidence	Confidence	Confidence	Confidence	Confidence	Confidence	Confidence	Confidence
30	27	28	29	28	29	29	29	29	30
50	42	45	47	44	46	48	46	48	49
75	59	64	68	63	67	70	67	70	72
100	73	81	88	79	86	91	87	91	95
120	83	94	104	91	100	108	102	108	113
150	97	111	125	108	120	132	122	131	139
200	115	136	158	132	150	168	154	168	180
250	130	157	188	151	176	203	182	201	220
300	143	176	215	168	200	234	207	233	258
350	153	192	239	183	221	264	229	262	294
400	162	206	262	196	240	291	250	289	329
450	170	219	282	207	257	317	268	314	362
500	176	230	301	217	273	340	285	337	393
600	187	249	335	234	300	384	315	380	453
650	192	257	350	241	312	404	328	400	481
700	196	265	364	248	323	423	341	418	507
800	203	278	389	260	343	457	363	452	558
900	209	289	411	269	360	468	382	482	605
1,000	214	298	431	278	375	516	399	509	648
1,100	218	307	448	285	388	542	414	534	689
1,200	222	314	464	291	400	565	427	556	727
1,300	225	321	478	297	411	586	439	577	762
1,400	228	326	491	301	420	606	450	596	796
1,500	230	331	503	306	429	624	460	613	827
2,000	240	351	549	322	462	696	498	683	959
2,500	246	364	581	333	484	749	524	733	1,061
5,000	258	392	657	357	536	879	586	859	1,347
7,500	263	403	687	365	556	934	610	911	1,480

Rajah 4-1 Saiz sampel, tahap keyakinan dan selang keyakinan untuk sampel rawak berdasarkan Cohen et al. (2007)

4.3.4 Prosedur Pensampelan

Sampel kajian adalah set kecil atau subkumpulan populasi dan terdiri daripada semua ciri-ciri populasi kajian (Sekaran & Bougie 2016). Sampel dalam kajian kuantitatif diwakili sebagai responden. Sampel yang dipilih harus mewakili populasi kajian dengan

adil (Sekaran & Bougie 2016). Penyelidikan yang melibatkan sampel daripada keseluruhan populasi berpotensi menghasilkan keputusan yang lebih dipercayai. Ini kerana pensampelan dapat mengurangkan kelemahan dalam keputusan kajian dan meminimumkan kesalahan dalam kaedah pengumpulan data (Sekaran & Bougie 2010).

Kajian ini dirancang menggunakan Analisis Permodelan CB-SEM untuk menjawab tiga (3) persoalan kajian dan sepuluh (10) objektif kajian. Pengkaji telah menggunakan kaedah pensampelan bertujuan (*purposive sampling*) dalam kedua-dua fasa kajian, iaitu fasa ujian rintis dan fasa pengumpulan data sebenar. Sebagai asas, pengkaji telah membina pangkalan data maklumat pegawai tadbir universiti awam sebagai kerangka populasi kajian seperti yang dinyatakan pada Bahagian 4.3.2 meliputi sejumlah 2,357 orang pegawai tadbir seperti pada Jadual 4.1.

Seramai 50 orang daripada skim perkhidmatan pegawai tadbir sahaja dipilih sebagai responden pada fasa ujian rintis bagi tujuan kajian ini untuk mengukur tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir universiti awam di Malaysia. Bagi fasa pengumpulan data sebenar, seramai 367 responden dipilih daripada baki 2,307 orang pegawai tadbir, setelah menolak 50 orang pegawai tadbir pada fasa ujian rintis. Responden kajian ini hanya terdiri daripada skim perkhidmatan pegawai tadbir dan tidak dipilih daripada lain-lain skim perkhidmatan di universiti awam Malaysia (Piaw 2021). Bahagian ini telah membincangkan berkenaan populasi kajian meliputi sasaran populasi kajian, kerangka pensampelan, saiz sampel dan prosedur pensampelan. Bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan instrumen kajian.

4.4 INSTRUMEN KAJIAN

4.4.1 Instrumen Soal Selidik Kajian

Instrumen yang digunakan perlu bersifat asli, berkeupayaan menjawab persoalan kajian dan memenuhi keperluan objektif kajian (Piaw 2021). Sehubungan itu, pengkaji mengguna pakai instrumen soal selidik yang telah dibangunkan dan dimantapkan oleh sarjana-sarjana terdahulu untuk kajian ini. Semua instrumen tersebut dipastikan berupaya untuk menjawab persoalan kajian dan mencapai objektif kajian ini dengan

memenuhi proses penilaian instrumen oleh pakar bidang, pengamal dan responden sasaran pada Bahagian 4.5.

Instrumen kajian ini terdiri daripada profil demografi responden oleh Kathiravelu (2016), tingkah laku kerja inovatif oleh Scott dan Bruce (1994), kepimpinan kebaktian oleh Liden et al. (2015), keterlibatan kerja oleh Chukwuyem (2016), tingkah laku bersuara oleh Liang et al. (2012) dan perkongsian pengetahuan oleh Chukwuyem (2016). Soal Selidik ini dibahagikan kepada enam (6) bahagian iaitu Bahagian A (profil demografi), Bahagian B (tingkah laku kerja inovatif), Bahagian C (kepimpinan kebaktian), Bahagian D (keterlibatan kerja), Bahagian E (tingkah laku bersuara) dan Bahagian F (perkongsian pengetahuan).

a. Bahagian A: Profil Demografi

Bahagian A terdiri daripada soalan-soalan berkenaan profil demografi responden yang diambil berdasarkan kajian oleh Kathiravelu (2016) iaitu jantina, umur, tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan, gred jawatan dan universiti bertugas sekarang seperti pada Jadual 4.2. Penyesuaian dijalankan pada bahagian ini melibatkan enam (6) item iaitu universiti tempat bertugas.

Jadual 4.2 Instrumen pengukuran profil demografi responden kajian

Item	Keterangan
1. Jantina (Gender)	Dua kategori jantina untuk responden iaitu lelaki dan wanita.
2. Umur (Age)	Responden diminta untuk menyatakan umur mereka mengikut kategori iaitu 24 tahun ke bawah, 25 hingga 29, 30 hingga 34, 35 hingga 39, 40 hingga 44, 45 hingga 49, 50 dan ke atas
3. Tempoh Berkhidmat Di Universiti Sekarang (Length of Service at Current University)	Responden diminta untuk menyatakan tempoh perkhidmatan mereka berdasarkan pilihan (julat tahun perkhidmatan) 1 hingga 5, 6 hingga 10, 11 hingga 15, 16 hingga 20, 21 hingga 25 dan 26 tahun ke atas.
4. Tahap Pendidikan (Level of Education)	Tahap pendidikan tertinggi diterima oleh responden iaitu Ijazah Sarjana Muda/ Setaraf, Ijazah Sarjana/ Setaraf dan Ijazah Doktor Falsafah/ Setaraf.
5. Gred Jawatan Semasa (Current Job Grade)	Responden menyatakan Gred jawatan (semasa) mereka berkhidmat mengikut kategori N41, N44, N48, N52 dan N54
6. Universiti Bertugas Sekarang (Current University of Employment)	Responden diminta untuk menyatakan universiti awam majikan mereka berkhidmat iaitu UM, UKM, UTM, USM, UPM, UiTM, UIAM, UMS, UNIMAS, UUM, UPSI, UTHM, UTeM, UniMAP, UMT, UMP, USIM, UniSZA, UMK, UPNM

b. Bahagian B: Tingkah laku Kerja Inovatif

Bahagian B terdiri daripada soalan-soalan berkaitan pengukuran pemboleh ubah tingkah laku kerja inovatif menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Scott dan Bruce (1994) dan mempunyai 6 item. Skala Likert yang diguna pakai merangkumi skala 1 iaitu sangat tidak setuju dan 5 iaitu sangat setuju. Kebolehpercayaan instrumen ini yang dilaporkan menerusi kajian oleh Karatepe et al. (2020) adalah .95. Item-item bagi pemboleh ubah tingkah laku kerja inovatif ditunjukkan pada Jadual 4.3.

Jadual 4.3 Instrumen pengukuran pemboleh ubah tingkah laku kerja inovatif

Pemboleh ubah	Item
Tingkah laku kerja inovatif	i. Saya mencari idea teknologi, proses, teknik dan produk baharu dalam pekerjaan. (<i>I seek out new technologies, processes, techniques, and product ideas at work.</i>)
	ii. Saya menjana idea kreatif dalam pekerjaan. (<i>I generate creative ideas at work.</i>)
	iii. Saya mempromosi dan memperjuangkan idea baharu kepada Ketua Jabatan dan rakan sekerja saya. (<i>I promote and champion ideas to my Head of Department and colleagues.</i>)
	iv. Saya mengkaji dan mendapatkan sumber yang diperlukan untuk melaksanakan idea baharu dalam pekerjaan. (<i>I investigate and secure resources needed to implement new ideas at work.</i>)
	v. Saya membangunkan perancangan dan jadual masa yang mencukupi untuk melaksanakan idea baharu dalam pekerjaan. (<i>I develop adequate plans and schedule for the implementation of new ideas at work.</i>)
	vi. Saya menganggap diri saya seorang yang inovatif. (<i>I consider myself innovative.</i>)

c. Bahagian C: Kepimpinan Kebaktian

Bahagian C terdiri daripada soalan-soalan berkaitan pengukuran pemboleh ubah kepimpinan kebaktian menggunakan instrumen Soal Selidik Kepimpinan Kebaktian (*Servant Leadership Survey*) yang dibangunkan daripada versi SL-7 oleh Liden et al. (2015) dan mempunyai 7 item iaitu Kemahiran Konseptual, Pemerkasaan, Membangunkan Pengikut, Mendahulukan Pengikut, Tingkah laku Beretika, Penyembuhan Emosi dan Mencipta Nilai Untuk Masyarakat. Skala Likert yang diguna pakai merangkumi skala 1 iaitu sangat tidak setuju dan 5 iaitu sangat setuju. Kebolehpercayaan instrumen ini yang dilaporkan menerusi kajian oleh Khan et al.

(2020) adalah .943. Item-item bagi pemboleh ubah kepimpinan kebaktian ditunjukkan seperti pada Jadual 4.4.

Instrumen pengukuran kepimpinan kebaktian SL-7 dibangunkan oleh Liden et al. (2015) iaitu versi pendek 7 item berdasarkan instrumen asal SL-28 iaitu 28 item oleh Liden et al. (2008) dan berupaya melaporkan hasil kesahan yang setara dengan versi 28 item (Eva et al. 2019; Grobler & Flotman 2020; Liden et al. 2015). Pembinaan instrumen SL-28 melibatkan sejumlah item yang diambil daripada instrumen kepimpinan kebaktian berdasarkan kajian oleh Barbuto dan Wheeler (2006), Ehrhart (2004) dan Wong dan Page (2003).

Liden et al. (2015) menyatakan kebolehpercayaan yang boleh diterima adalah .80, .81 dan .89 pada tiga (3) sampel bebas yang diuji menggunakan untuk SL-7. Hasil Analisis CFA yang diterima juga dilaporkan. Kesahan SL-7 adalah setara dengan SL-28. Penggunaan versi instrumen yang dipendekkan selaras dengan saranan oleh Credé et al. (2012) bahawa penggunaan instrumen yang lebih pendek dapat meningkatkan integriti pengukuran kerana ia dapat mengurangkan tekanan pada jangka masa responden membaca dan menjawab item. Kesan ini lebih ketara bagi responden yang tidak boleh berbahasa Inggeris sebagai bahasa pertama mereka (Liden et al. 2015). Liden et al. (2015) menyatakan kajian mereka ini telah dijalankan di Amerika Syarikat, China dan Singapura. Kajian-kajian oleh Panaccio et al. (2015), Iqbal et al. (2020), Opoku et al. (2019), Khan et al. (2020), Faraz et al. (2019), Su et al. (2020), Cai et al. (2018) dan Wang et al. (2019) telah menguji impak kepimpinan kebaktian terhadap keberhasilan tingkah laku kerja inovatif dengan mengguna pakai instrumen SL-7 yang dibangunkan oleh Liden et al. (2015).

Eva et al. (2019) mencadangkan instrumen versi pendek yang dibangunkan oleh Liden et al. (2015) iaitu instrumen SL-7 digunakan dalam penyelidikan akan datang untuk mengkaji kepimpinan kebaktian secara keseluruhan tanpa memerlukan perincian sehingga peringkat dimensi. Kajian ini berpotensi menyumbang kepada metodologi menerusi pengujian instrumen SL-7 dalam konteks pegawai tadbir, universiti awam dan Malaysia. Pengkaji turut mengambil kira instrumen SL-7 telah menjalani proses ujian

psikometrik oleh Liden et al. (2015) yang telah mengesahkan bahawa versi pendek ini memenuhi keupayaan penilaian dengan tepat seperti mana versi instrumen SL-28.

Jadual 4.4 Instrumen pengukuran pemboleh ubah kepimpinan kebaktian

Pemboleh ubah	Item
Kepimpinan kebaktian	i. Ketua Jabatan saya boleh mengesan apabila berlaku sesuatu yang tidak kena berkenaan urusan kerja saya. (<i>My Head of Department can tell if something work-related is going wrong.</i>)
	ii. Ketua Jabatan saya menjadikan pembangunan kerjaya saya sebagai keutamaan. (<i>My Head of Department makes my career development a priority.</i>)
	iii. Saya akan meminta bantuan daripada Ketua Jabatan saya jika saya mempunyai masalah peribadi. (<i>I would seek help from my Head of Department if I had a personal problem.</i>)
	iv. Ketua Jabatan saya menekankan kepentingan menyumbang kembali khidmat kepada masyarakat. (<i>My Head of Department emphasizes the importance of giving back to the community.</i>)
	v. Ketua Jabatan saya mengutamakan kepentingan saya daripada kepentingan dirinya sendiri. (<i>My Head of Department puts my best interests ahead of his/her own.</i>)
	vi. Ketua Jabatan saya memberikan saya kebebasan untuk menangani situasi sukar berkenaan urusan kerja dengan cara yang saya rasa terbaik. (<i>My Head of Department gives me the freedom to handle difficult situations in the way that I feel is best.</i>)
	vii. Ketua Jabatan saya TIDAK akan bertolak ansur dengan perkara berkaitan prinsip etika untuk mencapai kejayaan. (<i>My Head of Department would NOT compromise ethical principles in order to achieve success.</i>)

d. Bahagian D: Keterlibatan Kerja

Bahagian D merangkumi soalan-soalan yang mengukur pemboleh ubah keterlibatan kerja menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Chukwuyem (2016). Instrumen ini terdiri daripada empat (4) item dan dinilai menggunakan Skala Likert, dengan skala 1 mewakili "sangat tidak setuju" dan skala 5 mewakili "sangat setuju". Senarai item bagi pemboleh ubah keterlibatan kerja dipaparkan dalam Jadual 4.5. Chukwuyem (2016) dibangunkan dengan merujuk kepada instrumen yang dibangunkan oleh Saks (2006).

Chukwuyem (2016) telah menjalankan beberapa prosedur penilaian, termasuk ujian awal instrumen, pengesahan kandungan, pengesahan muka serta Analisis Faktor Penerokaan. Selain itu, ujian rintis turut dilaksanakan bagi menyesuaikan instrumen ini dengan responden yang terdiri daripada kumpulan profesional di Malaysia, bertujuan

untuk mengukur keterlibatan kerja dalam kaitannya dengan keupayaan inovasi individu (Chukwuyem 2016; Chukwuyem et al. 2015). Walaupun terdapat pelbagai kajian yang meneliti pemboleh ubah keterlibatan kerja, kajian yang menggunakan instrumen keterlibatan kerja bagi menilai inovasi pekerja masih terhad (Chukwuyem 2016).

Chukwuyem (2016) mentakrifkan keterlibatan kerja sebagai keadaan di mana individu memperuntukkan sumber kognitif, emosi dan fizikal mereka dalam melaksanakan peranan dalam organisasi. Chukwuyem (2016) turut menggunakan pendekatan Prosedur Pemulihan dalam proses adaptasi instrumen bagi mengurangkan kekaburan item, mengelakkan skala yang terlalu panjang serta menangani isu yang berpotensi mengurangkan ketelitian responden dalam memahami item, mengingat maklumat dan membuat pertimbangan (MacKenzie et al. 2011; MacKenzie & Podsakoff 2012). Kebolehpercayaan instrumen keterlibatan kerja yang dilaporkan dalam kajian ini adalah .843 (Chukwuyem 2016).

Selain itu, pengkaji turut menjalankan ujian kebolehpercayaan terhadap instrumen ini menggunakan sampel seramai 50 orang pegawai tadbir dari 20 universiti awam di Malaysia, yang merupakan responden berpotensi dalam kajian ini. Hasil ujian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* bagi kebolehpercayaan instrumen ini adalah .918, melebihi nilai ambang .70 seperti yang disarankan oleh Nunnally dan Bernstein (1994). Oleh itu, memandangkan kedua-dua kajian ini mengukur pemboleh ubah yang sama atau serupa, andaian asas yang digunakan ialah rangka kerja teori bagi pemboleh ubah ini konsisten merentas masa. Secara umumnya, pemboleh ubah dalam kajian psikologi atau sosial mempunyai sifat teras yang kekal stabil. Penyesuaian item daripada penyelidikan terkini membolehkan integrasi perspektif teori yang lebih lama dan lebih baharu tanpa menjejaskan integriti pemboleh ubah.

Jadual 4.5 Instrumen pengukuran pemboleh ubah keterlibatan kerja

Pemboleh ubah	Item
Keterlibatan kerja	i. Kadangkala saya begitu asyik dengan kerja saya sehingga kehilangan jejak masa. (<i>Sometimes I am so into my job that I lose track of time.</i>)
	ii. Pekerjaan ini menuntut keseluruhan tumpuan saya dan saya benar-benar meminatinya. (<i>This job is all consuming and I am totally into it.</i>)

-
- iii. Saya sangat terlibat dalam kerja ini hasil sokongan Ketua Jabatan dan rakan sekerja saya.
(*I am highly engaged in this job by my Head of Department and colleagues.*)
 - iv. Saya sangat terlibat dalam jabatan ini.
(*I am highly engaged in this Department.*)
-

e. Bahagian E: Tingkah laku Bersuara

Bahagian E terdiri daripada soalan-soalan berkaitan pengukuran pemboleh ubah tingkah laku bersuara menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Liang et al. (2012) dan mempunyai 10 item. Skala Likert yang diguna pakai merangkumi skala 1 iaitu sangat tidak setuju dan 5 iaitu sangat setuju. Kebolehpercayaan instrumen ini yang dilaporkan menerusi kajian oleh Liao et al. (2021) adalah .87. Item-item bagi pemboleh tingkah laku bersuara ditunjukkan seperti pada Jadual 4.6.

Jadual 4.6 Instrumen pengukuran pemboleh ubah tingkah laku bersuara

Pemboleh ubah	Item
Tingkah laku bersuara	i. Saya membangun dan mengemukakan cadangan secara proaktif berkenaan isu-isu yang berkemungkinan mempengaruhi Jabatan. (<i>I proactively develop and make suggestions for issues that may influence the Department.</i>)
	ii. Saya mencadangkan secara proaktif projek baharu yang bermanfaat kepada Jabatan. (<i>I proactively suggest new projects which are beneficial to the Department.</i>)
	iii. Saya mengemukakan cadangan untuk menambah baik prosedur kerja Jabatan. (<i>I raise up suggestions to improve the Department's working procedure.</i>)
	iv. Saya menyuarakan cadangan membina secara proaktif untuk membantu Jabatan mencapai matlamatnya. (<i>I proactively voice out constructive suggestions that help the Department reach its goals.</i>)
	v. Saya mengemukakan cadangan membina untuk menambah baik operasi Jabatan. (<i>I make constructive suggestions to improve the Department's operation.</i>)
	vi. Saya menasihati rakan sekerja lain berkenaan tingkah laku tidak diingini yang akan menjejaskan prestasi kerja. (<i>I advise other colleagues against undesirable behaviours that would hamper job performance.</i>)
	vii. Saya bercakap dengan jujur mengenai masalah yang berkemungkinan menyebabkan kerugian kritikal kepada Jabatan, walaupun wujud perbezaan pendapat. (<i>I speak up honestly with problems that might cause serious loss to the work Department, even when/though dissenting opinions exist.</i>)
	viii. Saya berani menyuarakan pendapat berkenaan sesuatu perkara yang boleh menjejaskan kecekapan dalam Jabatan, walaupun perkara tersebut akan memalukan individu lain. (<i>I dare to voice out opinions on things that might affect efficiency in the Department, even if that would embarrass others.</i>)

-
- ix. Saya berani untuk membangkitkan masalah apabila timbul dalam Jabatan, walaupun itu akan merosakkan hubungan dengan rakan sekerja lain.
(*I dare to point out problems when they appear in the Department, event if that would hamper relationships with other colleagues.*)
 - x. Saya secara proaktif melaporkan masalah penyelarasan di Jabatan kepada Ketua Jabatan.
(*I proactively report coordination problems in the Department to the Head of Department.*)
-

f. Bahagian F: Perkongsian Pengetahuan

Bahagian F terdiri daripada soalan-soalan berkaitan pengukuran pemboleh ubah perkongsian pengetahuan menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Chukwuyem (2016) yang mempunyai lapan (8) item. Skala Likert yang diguna pakai merangkumi skala 1 iaitu sangat tidak setuju dan 5 iaitu sangat setuju. Item-item bagi pemboleh ubah perkongsian pengetahuan ditunjukkan seperti pada Jadual 4.7.

Chukwuyem (2016) telah mengambil dan mengubahsuai instrumen perkongsian pengetahuan dengan merujuk instrumen yang dibangunkan oleh Liao et al. (2007), de Vries et al. (2006) dan Den Hooff dan Ridder (2004). Chukwuyem (2016) telah menjalankan proses ujian awal instrumen, pengesahan kandungan, pengesahan muka dan Analisis Faktor Penerokaan (*Exploratory Factor Analysis*) (EFA) serta ujian rintis ke atas instrumen perkongsian pengetahuan ini untuk disesuaikan bagi konteks responden melibatkan kumpulan profesional di Malaysia dan mengukur perkongsian pengetahuan terhadap keupayaan inovasi individu (Chukwuyem 2016; Chukwuyem et al. 2015). Terdapat kajian-kajian sains sosial yang mengukur pemboleh ubah perkongsian pengetahuan tetapi bilangan kajian dijalankan melibatkan instrumen perkongsian pengetahuan terhadap inovasi pekerja adalah terhad (Chukwuyem 2016).

Instrumen perkongsian pengetahuan ini mengekalkan dua (2) dimensi iaitu mengumpul pengetahuan dan memberi pengetahuan seperti mana instrumen oleh Liao et al. (2007), de Vries et al. (2006) dan Den Hooff dan Ridder (2004). Chukwuyem (2016) menggunakan pendekatan Prosedur Pemulihan dalam proses mengambil dan mengubahsuai instrumen perkongsian pengetahuan untuk menghapuskan isu kekaburan item, skala panjang dan atribut skala yang berpotensi menyebabkan responden kurang teliti dalam pemahaman item, perolehan ingatan dan pertimbangan (MacKenzie et al. 2011; MacKenzie & Podsakoff 2012). Kebolehpercayaan instrumen perkongsian

pengetahuan bagi dimensi mengumpul pengetahuan adalah .75 (empat (4) item) dan memberi pengetahuan adalah .817 (empat (4) item) (Chukwuyem 2016). Kebolehpercayaan instrumen perkongsian pengetahuan yang dilaporkan adalah .843 (Chukwuyem 2016).

Pengkaji juga telah menjalankan ujian kebolehpercayaan ke atas instrumen perkongsian pengetahuan ini terhadap 50 orang pegawai tadbir di 20 universiti awam Malaysia sebagai responden berpotensi daripada kerangka populasi kajian. Nilai *Cronbach Alpha* untuk kebolehpercayaan instrumen perkongsian pengetahuan ini adalah .952 iaitu melebihi .70 (Nunnally & Bernstein 1994). Sehubungan itu, kedua-dua kajian ini telah mengukur pemboleh ubah yang sama atau serupa, maka andaian asasnya adalah rangka kerja teori asas pemboleh ubah itu konsisten merentas masa. Pemboleh ubah dalam penyelidikan psikologi atau sosial selalunya mempunyai sifat teras yang kekal stabil. Penyesuaian item daripada penyelidikan terkini membolehkan memanfaatkan kedua-dua pandangan teori yang lebih lama dan lebih baharu tanpa mengurangkan integriti pemboleh ubah.

Jadual 4.7 Instrumen pengukuran pemboleh ubah perkongsian pengetahuan

Pemboleh ubah	Item
Perkongsian pengetahuan	i. Saya sering berkongsi kemahiran melaksanakan kerja baharu yang saya pelajari dengan rakan sekerja saya. (<i>I often share with my colleagues the new working skills that I learn.</i>)
	ii. Saya sering berkongsi maklumat baharu yang saya pelajari dengan rakan sekerja saya. (<i>I often share with my colleagues the new information I acquire.</i>)
	iii. Rakan sekerja saya sering berkongsi dengan saya maklumat mereka apabila saya bertanya kepada mereka. (<i>My colleagues often share with me the information they acquire when I ask them.</i>)
	iv. Rakan sekerja saya sering berkongsi kemahiran kerja mereka dengan saya apabila saya bertanya kepada mereka. (<i>My colleagues often share with me the working skills they know when I ask them.</i>)
	v. Apabila saya belajar sesuatu yang baharu, saya berkongsi dengan rakan sekerja saya mengenainya. (<i>When I learn something new, I tell my colleagues about it.</i>)
	vi. Apabila saya memerlukan pengetahuan tertentu, saya bertanya kepada rakan sekerja saya mengenainya. (<i>When I need certain knowledge, I ask my colleagues about it.</i>)
	vii. Apabila rakan sekerja saya berkemahiran dalam sesuatu perkara, saya meminta mereka mengajarkan saya cara melakukannya. (<i>When my colleagues are good at something, I ask them to teach me how to do</i>

-
- it.)
- viii. Saya berkongsi kemahiran saya dengan rakan sekerja saya.
(*I share my skills with my colleagues.*)
-

4.4.2 Ringkasan Instrumen Soal Selidik Kajian

Jadual 4.8 menunjukkan bilangan item untuk setiap pemboleh ubah semasa proses penilaian instrumen dijalankan. Item untuk setiap pemboleh ubah telah melalui proses kesahan muka dan kesahan kandungan instrumen kajian pada Bahagian 4.5 sebelum digunakan dalam kajian sebenar pada Bahagian 4.6.

Jadual 4.8 Ringkasan pemboleh ubah dan pembina instrumen kajian

Bahagian	Pemboleh ubah	Item	Pengukuran	Pembina Instrumen
A	Profil demografi	6	5 titik Skala Likert	Kathiravelu (2016)
B	Tingkah laku kerja inovatif	6		Scott dan Bruce (1994)
C	Kepimpinan kebaktian	7	Skala 1 (sangat tidak setuju);	Liden et al. (2015)
D	Keterlibatan kerja	4	Skala 5 (sangat setuju)	Chukwuyem (2016)
E	Tingkah laku bersuara	10		Liang et al. (2012)
F	Perkongsian pengetahuan	8		Chukwuyem (2016)
	Jumlah	41		

4.4.3 Terjemahan Instrumen

Kajian ini mengguna pakai instrumen soal selidik yang telah ditentukan sahkan daripada literatur terdahulu. Enam (6) instrumen soal selidik asal kajian ini adalah di dalam Bahasa Inggeris. Oleh itu, instrumen soal selidik untuk kajian ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu (versi terjemahan) dan Bahasa Inggeris (versi asal) pada Bahagian A hingga F. Proses penterjemahan instrumen soal selidik kajian ini dijalankan secara '*back translation*' berdasarkan pertimbangan bahawa Bahasa Melayu merupakan bahasa utama yang digunakan untuk urusan rasmi dan Bahasa Inggeris merupakan bahasa kedua di Malaysia.

Proses penterjemahan ini dijalankan menggunakan kaedah "*back translation*", sebagaimana yang disarankan oleh Brislin (1970), bagi memastikan ketepatan dan kesetaraan makna antara bahasa sumber dan bahasa sasaran. Kaedah ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahawa Bahasa Melayu merupakan bahasa utama dalam urusan rasmi di Malaysia, manakala Bahasa Inggeris berperanan sebagai bahasa kedua (Asmah 1992; Gill 2014). Kaedah "*back translation*" digunakan bagi memastikan setiap

item dalam instrumen yang diterjemahkan mengekalkan maksud asal tanpa sebarang bias linguistik atau budaya yang boleh mengganggu ketepatan hasil kajian (Beaton et al. 2000; Brislin 1986).

Kaedah ini melibatkan proses di mana penterjemah yang fasih dalam kedua-dua bahasa akan menterjemahkan instrumen daripada bahasa asal (Bahasa Inggeris) ke dalam bahasa sasaran (Bahasa Melayu). Langkah ini membolehkan penyelidik mengesan sebarang perbezaan makna atau ketidaktepatan dalam penggunaan istilah (Wild et al. 2005). Kelebihan utama kaedah ini adalah menjamin konsistensi makna, dengan memastikan terjemahan tidak mengubah maksud asal instrumen (Brislin 1970), mengurangkan bias, agar penggunaan istilah dalam bahasa sasaran selari dengan konteks asal (de Vijver & Hambleton 1996), meningkatkan kebolehpercayaan instrumen, supaya ia boleh diaplikasikan dalam populasi kajian yang lebih luas (Harkness et al. 2002) dan memastikan kejelasan item, supaya setiap pernyataan mudah difahami oleh responden tanpa menimbulkan kekeliruan (Beaton et al. 2000).

Instrumen soal selidik kajian ini mendapatkan khidmat penterjemahan oleh pakar bahasa yang mempunyai kelayakan terjemahan bahasa daripada Institut Terjemahan dan Buku Malaysia (ITBM) yang bertanggungjawab dalam proses mengedit, menafsirkan, menterjemah dan mengalih bahasa instrumen soala selidik asal daripada Bahasa Inggeris ke instrumen soal selidik Bahasa Melayu (LAMPIRAN C) . Bahagian seterusnya akan memperincikan proses kesahan instrumen soal selidik yang telah dijalankan meliputi kesahan kandungan, kesahan muka dan kebolehpercayaan.

4.5 UJIAN AWAL INSTRUMEN

4.5.1 Kesahan Kandungan

Pengkaji menjalankan pengujian awal terhadap item-item instrumen yang digunakan sebelum dilaksanakan pada kajian sebenar di lapangan. Ujian awal adalah bertujuan menyiasat dengan menggunakan instrumen soal selidik sebagai teknik kepelbagaian data (Piaw 2021). Ujian awal adalah metodologi penyaringan yang merangkumi proses awal dengan pengumpulan responden sasaran untuk mendapatkan gambaran dan asas dalam menguji instrumen soal selidik kajian (Zikmund et al. 2013).

Kesahan merujuk kepada keupayaan sesuatu instrumen untuk mengukur nilai sebenar konsep dalam hipotesis. Kesahan sesuatu instrumen yang dibina adalah tinggi apabila berupaya mengukur konsep seperti yang dinyatakan dalam hipotesis kajian (Piaw 2021). Kesahan berdasarkan Piaw (2021) merupakan korelasi antara nilai pengukuran dan nilai sebenar sesuatu pemboleh ubah. Maka, apabila pengukuran yang dinilai oleh instrumen bertepatan dengan nilai sebenar sesuatu pemboleh ubah, maka nilai korelasi instrumen adalah tinggi dan instrumen tersebut dianggap mempunyai kesahan yang tinggi. Hanya instrumen yang ditentu sahkan oleh kajian sebelumnya sahaja di masukkan dalam proses kesahan soal selidik untuk memastikan keberkesanan pengukuran instrumen yang digunakan dalam kajian ini.

Kesahan kandungan merujuk kepada penilaian terhadap setiap item dalam instrumen adalah bersesuaian dengan tujuan penggunaan instrumen tersebut (Rahim et al. 2018; Zainal et al. 2020). Kesahan kandungan melibatkan dua (2) proses utama yang diberi fokus iaitu kesesuaian dan kebolehan perwakilan item dalam mengukur apa yang hendak diukur oleh pengkaji (Zainal et al. 2020). Kesahan kandungan bertujuan memastikan item menepati kehendak pemboleh ubah kajian iaitu mengukur perkara yang sepatutnya terdapat di dalam objektif kajian (Creswell 2012). Pengkaji mendapatkan khidmat rujukan empat (4) orang pakar bidang sumber manusia dan dua (2) orang pakar pengamal bidang sumber manusia untuk menjalankan proses kesahan kandungan instrumen bagi kajian ini. Pakar dan pengamal bidang ini dipilih berdasarkan kepada tiga (3) kriteria utama iaitu kelayakan akademik peringkat ijazah doktor falsafah, mempunyai pengalaman menjalankan penyelidikan ilmiah dan mempunyai pengalaman dalam bidang sumber manusia seperti pada Jadual 4.9.

Jadual 4.9 Pakar yang terlibat dalam prosedur kesahan kandungan

Bil.	Nama Pakar	Jawatan	Institusi
1.	Profesor Dato' Dr. Nasrudin Mohammed	Pengarah	AKEPT KPT
2.	Profesor Dr. Abdul Kadir Othman	Timbalan Pengarah	UiTM
3.	Profesor Madya Dr. Rohayu Abdul Ghani	Pensyarah Akademik	UKM
4.	Profesor Madya Dr. Zaleha Yazid	Pensyarah Akademik	UKM
5.	Dr. Wan Ismahanini Ismail	Timbalan Pendaftar Kanan	UiTM
6.	Dr. Khairuddin Naim Mohd Zain	Penolong Pendaftar Kanan	UM

4.5.2 Kesahan Muka

Kesahan muka berdasarkan Kamis et al. (2012) merupakan pengesahan samada instrumen kajian bersesuaian terhadap responden kajian dari segi penggunaan laras bahasa dan susun atur item merangkumi kejelasan item yang diajukan, tempoh masa menjawab dan keupayaan pengukuran memenuhi objektif kajian. Kesahan muka yang baik adalah menggunakan bahasa yang tepat, laras bahasa yang sesuai, olahan ayat yang boleh diterima, masa menjawab yang mencukupi dan menepati keadaan responden (Creswell 2012).

Kesahan muka mencerminkan konstruk seperti yang ditakrifkan secara konseptual dengan mengambil terus item-item soalan daripada literatur terdahulu (Darusalam & Hussin 2021). Pelaksanaan kesahan muka dapat meningkatkan kadar tindak balas responden, mengurangkan kehilangan data dan meningkatkan maklum balas responden yang lebih tepat semasa pengumpulan data sebenar. Responden yang berpotensi diminta untuk melengkapkan soal selidik dan memberikan maklum balas mereka mengenai kejelasan, kesesuaian dan arahan soalan, kesukaran dalam menjawab sebarang soalan, termasuklah ketepatan penggunaan bahasa, frasa ayat, susun atur soal selidik atau sebarang komen umum untuk memperbaiki soal selidik (Darusalam & Hussin 2021). Terdapat istilah, struktur ayat dan terma perwakilan yang digunakan dalam versi asal instrumen kajian ini tidak sesuai digunakan untuk konteks pegawai tadbir dan universiti awam berdasarkan maklum balas responden pada peringkat kesahan muka. Responden pada peringkat kesahan muka telah mengetengahkan 11 item yang dicadangkan penambahbaikan instrumen kajian ini seperti di dalam Jadual 4.10.

Jadual 4.10 Item asal dan item pindaan berdasarkan maklum balas prosedur kesahan muka

Bil.	Item	Item Asal	Item Pindaan
1.	B1	Saya mencari teknologi, proses, teknik dan idea baharu dalam pekerjaan.	Saya mencari idea teknologi, proses, teknik dan produk baharu dalam pekerjaan.
2.	B5	Saya membangunkan perancangan dan jangka masa yang mencukupi untuk melaksanakan idea baharu dalam pekerjaan.	Saya membangunkan perancangan dan jadual masa yang mencukupi untuk melaksanakan idea baharu dalam pekerjaan.
3.	C4	Ketua Jabatan saya menekankan kepentingan perkhidmatan untuk memberi kembali kepada masyarakat.	Ketua Jabatan saya menekankan kepentingan menyumbang kembali khidmat kepada masyarakat.
4.	C7	Ketua Jabatan saya TIDAK akan	Ketua Jabatan saya TIDAK akan bertolak

		bertolak ansur dengan etika dan peraturan untuk mencapai kejayaan.	ansur dengan perkara berkaitan prinsip etika untuk mencapai kejayaan.
5.	D1	Kadang-kadang saya sangat terlibat dengan pekerjaan sehingga kehilangan masa .	Kadang-kadang saya sangat terlibat dengan pekerjaan sehingga terleka dengan masa yang berlalu .
6.	D2	Pekerjaan saya ini memakan masa dan saya benar-benar meminatinya.	Pekerjaan ini menuntut keseluruhan tumpuan saya dan saya benar-benar meminatinya.
7.	D6	Saya sangat dilibatkan bersama di Jabatan ini.	Saya sangat dilibatkan sama di Jabatan ini.
8.	F1	Saya sering berkongsi kemahiran baharu yang saya pelajari dengan rakan sekerja saya.	Saya sering berkongsi kemahiran melaksanakan kerja baharu yang saya pelajari dengan rakan sekerja saya.
9.	F2	Saya sering berkongsi pengetahuan baharu yang saya pelajari dengan rakan sekerja saya.	Saya sering berkongsi maklumat baharu yang saya pelajari dengan rakan sekerja saya.
10.	F4	Rakan sekerja saya sering berkongsi dengan saya kemahiran kerja mereka apabila saya bertanya mereka.	Rakan sekerja saya sering berkongsi kemahiran kerja mereka dengan saya apabila saya bertanya kepada mereka.
11.	F8	Saya berkongsi kemahiran kerja saya dengan rakan sekerja saya.	Saya berkongsi kemahiran saya dengan rakan sekerja saya.

4.5.3 Kebolehpercayaan Dalam Instrumen

Instrumen soal selidik yang berkualiti mesti mempunyai aspek kesahan dan aspek kebolehpercayaan. Oleh itu, instrumen soal selidik bagi kajian ini akan diambil dan diguna pakai daripada enam (6) soal selidik versi asal maka, satu ujian awal instrumen ditadbir oleh pengkaji untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan dalam instrumen soal selidik dalam skop kajian ini. Proses ini bertujuan menguji kefahaman pengkaji dan responden dalam kajian sebenar terhadap item-item yang dikemukakan serta melengkapkan prasyarat metodologi yang memerlukan pelaksanaan proses kesahan dan kebolehpercayaan instrumen soal selidik berkenaan. Kebolehpercayaan dalam adalah ukuran kejituan dan kestabilan sesuatu instrumen dalam mengukur sesuatu konsep dalam kajian (Creswell 2012). Kebolehpercayaan merupakan keupayaan sesuatu instrumen penyelidikan memperolehi nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulang dan mengukur konsep setiap pemboleh ubah secara konsisten (Piaw 2021).

Sapnas dan Zeller (2002) mengesyorkan saiz sampel minimum 50 responden adalah mencukupi untuk menjalankan pengujian kebolehpercayaan instrumen dengan lima (5) atau lebih item setiap pemboleh ubah. Sehubungan itu, kajian ini mengukur *Cronbach Alpha* berdasarkan pengujian terhadap 50 responden sasaran untuk mengukur

kebolehpercayaan dan konsistensi instrumen soal selidik sebelum digunakan di lapangan. Penilaian dilakukan dengan memeriksa min, sisihan piawai dan kebolehpercayaan skala pengukuran item melalui pengujian *Cronbach Alpha* dan penilaian kekuatan hubungan antara lima (5) pemboleh ubah dengan menggunakan Pekali Korelasi Hasil Darab Momen 'Pearson' (*Pearson Product-Moment Correlation*).

Hinton et al. (2014) mencadangkan empat (4) skor untuk menafsirkan *Cronbach Alpha* iaitu kebolehpercayaan yang sangat baik (0.90 ke atas), kebolehpercayaan tinggi (0.70-0.90), kebolehpercayaan sederhana (0.50-0.70) dan kebolehpercayaan rendah (0.50 ke bawah). Kebolehpercayaan sesuatu instrumen soal selidik itu boleh dilakukan dengan perolehan nilai skor *Cronbach Alpha* (Bond & Fox 2015). Nilai *Cronbach Alpha* lima (5) instrumen kajian ini adalah .837 sehingga .952 iaitu melebihi .7 (Jadual 4.11).

Sehubungan itu, lima (5) instrumen kajian ini telah mencapai tahap kebolehpercayaan dan konsisten untuk mengukur tingkah laku kerja inovatif, kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan pada peringkat kajian sebenar di lapangan. Bahagian seterusnya akan memperincikan proses kajian sebenar meliputi prosedur pengumpulan data.

Jadual 4.11 Min, sisihan piawai, kebolehpercayaan skala pengukuran dan korelasi

Pemboleh ubah	N	Min	Sisihan Piawai	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> (α)	1	2	3	4
1. TLKI	50	4.2267	.62157	.906**				
2. KKEB	50	3.7600	.67959	.837**	.482**			
3. TLB	50	4.0120	.60866	.898**	.558**	.761**		
4. PPEG	50	4.3375	.55515	.952**	.576**	.555**	.740**	
5. KKER	50	4.2800	.69002	.918**	.594**	.634**	.767**	.757**

** $p < .01$

4.6 KAJIAN SEBENAR

4.6.1 Prosedur Pengumpulan Data Kajian

Kajian ini melibatkan pegawai tadbir daripada universiti awam di seluruh Malaysia sebagai responden. Oleh itu, pengkaji mengemukakan kebenaran bertulis kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Kementerian

Pengajian Tinggi (KPT), untuk memperolehi kebenaran dasar untuk menjalankan kajian ini di 20 universiti awam di bawah KPT (LAMPIRAN A). Dokumen yang terlibat iaitu Borang Permohonan Mendapatkan Surat Sokongan Bagi Tujuan Menjalankan Penyelidikan di IPT Awam/Swasta di bawah KPT, surat permohonan rasmi daripada FEP UKM dan salinan kertas cadangan penyelidikan yang lengkap. Kebenaran Bahagian BPPDP KPT diperolehi pada 10 Februari 2022. Seterusnya, pengkaji mengemukakan permohonan kebenaran menjalankan kajian, ringkasan kertas kerja penyelidikan dan senarai pegawai tadbir kepada Pendaftar/ Jabatan Pengurusan Sumber Manusia/ Jawatankuasa Etika Penyelidikan di 20 universiti awam Malaysia seperti dalam Jadual 4.1.

Pengkaji menggunakan dua (2) kaedah untuk mengedarkan set soalan soal selidik kajian sebenar iaitu secara hadir sendiri ke pusat tanggung jawab responden bertugas dan juga secara dalam talian menggunakan borang elektronik. Kaedah pertama, pengkaji hadir sendiri ke jabatan responden bertugas untuk mengedarkan borang maklumat kajian yang dimuat naik melalui pautan kod QR soal selidik. Pengkaji mentadbir sendiri sesi menjawab soal selidik dengan penerangan yang jelas. Responden secara terus akan menjawab soal selidik tersebut sehingga selesai. Kaedah kedua iaitu menerusi edaran secara dalam talian menggunakan pautan borang elektronik (<https://forms.gle/k16bKmW7dtCYP9X9A>) dan diedarkan kepada responden yang dipilih menerusi mel elektronik/ aplikasi WhatsApp/ aplikasi Telegram. Bahagian seterusnya akan memperincikan perancangan analisis data kajian melibatkan pengujian awal data, analisis univariat, analisis bivariat dan analisis multivariat.

4.7 PERANCANGAN ANALISIS DATA

Pengujian awal data dijalankan berdasarkan syor oleh Hair et al. (2014), Sekaran dan Bougie (2016) dan Tabachnick dan Fidell (2019). Analisis Data Univariat digunakan untuk analisis seperti taburan kekerapan, min dan sisihan piawaian melibatkan demografi dan pemboleh ubah (Huck 2012; Zikmund & Babin 2010). Seterusnya, Analisis Data Bivariat menguji pemboleh ubah untuk memperolehi dapatan Pekali Korelasi Hasil Darab Momen 'Pearson' (*Pearson Product-Moment Correlation*) (Field 2009; Neil et al. 2005).

Analisis Multivariat berperanan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang dicadangkan menerusi Analisis Permodelan Persamaan Berstruktur Kovarians (CB-SEM) dalam menguji satu (1) set hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar (Tabachnick & Fidell 2019). Analisis Permodelan CB-SEM memberikan penilaian kesesuaian model (kesepadan model pengukuran, penilaian kebolehpercayaan dan kesahan setiap pemboleh ubah yang diuji) dan menguji hubungan langsung serta tidak langsung secara keseluruhan secara serentak (Garson 2012a). Analisis Permodelan CB-SEM berkeupayaan untuk menguji teori, pengesahan, pemilihan atau perbandingan teori alternatif, berorientasikan teori dan menguji hubungan berstruktur (anggaran parameter) antara pemboleh ubah bebas dan bersandar dalam kajian serta melibatkan saiz sampel yang besar (minimum 200 hingga 800 sampel) (Haenlein & Kaplan 2004; Hair et al. 2010; Hair et al. 2014).

4.7.1 Pengujian Awal Data

Prosedur analisis data bermula dengan memeriksa dan membersihkan set data untuk menyediakan data untuk penggunaan akhir analisis deskriptif, bivariat dan multivariat setelah borang soal selidik dikumpulkan daripada responden. Proses ini merangkumi tujuh (7) analisis untuk menyediakan data bagi proses analisis statistik selanjutnya dengan tepat. Pengujian awal data melibatkan proses saringan (a) ketepatan input data, (b) Kehilangan Data, (c) Nilai Ekstrem/ Data Pencilan, (d) Normaliti, Kelinearan dan Homoskedastisiti dan (e) Kemultikolinearan (Tabachnick & Fidell 2019). Bahagian berikut akan memperincikan justifikasi pengujian awalan data.

a. Ketepatan Input Data

Proses penyaringan data perlu dijalankan terlebih dahulu bertujuan untuk memastikan data yang diperolehi adalah tepat, lengkap dan sesuai untuk dianalisis secara statistik (Sekaran & Bougie 2016; Tabachnick & Fidell 2019). Data perlu disemak daripada sebarang kesilapan semasa proses kemasukan data (Darusalam & Hussin 2021; Pallant 2010).

b. Kehilangan Data

Analisis kehilangan data perlu dilaksanakan bertujuan melengkapkan data yang diperolehi. Kehilangan data merupakan masalah utama dalam kajian yang menggunakan instrumen soal selidik apabila maklum balas daripada responden kajian sama ada secara sengaja atau sebaliknya tidak memberi maklum balas lengkap terhadap item soal selidik (Hair et al. 2014; Tabachnick & Fidell 2019). Oleh kerana proses pengumpulan data kajian ini dilakukan dengan menggunakan borang elektronik secara dalam talian, maka isu kehilangan data dapat dikawal.

c. Bias

Ujian-t akan dijalankan untuk membandingkan skor min responden bertujuan untuk mengatasi sebarang ciri-ciri berat sebelah data responden dan melihat tahap maklum balas yang diterima dapat mewakili keseluruhan populasi dapat dicapai (Mueller & Thomas 2001; Sekaran 2003). Sekiranya terdapat perbezaan yang signifikan responden tersebut, maka ini menunjukkan terdapatnya kewujudan Bias Tiada Maklum balas (Armstrong & Overton 1977; Lin & Schaeffer 1995).

Data yang diperolehi di dalam kajian ini adalah daripada satu sumber yang menyebabkan potensi berlakunya Bias Kaedah Umum (*Common Method Bias*) (CMB). CMB merupakan ralat varians sistematik yang dikongsi antara pemboleh ubah yang diukur daripada sumber atau kaedah sama (Richardson et al. 2009). Sehubungan itu, CMB akan diuji menggunakan Analisis '*Harman's Single Factor*' dengan memasukkan kesemua item ke dalam ujian analisis faktor. Bias CMB berkemungkinan terjadi apabila data kajian dikumpulkan pemboleh ubah peramal dan kriteria diperolehi daripada sumber yang sama (Podsakoff et al. 2012). Bias CMB berupaya menjejaskan kesahihan pengukuran pemboleh ubah dan mewujudkan bias sistematik dalam kajian (Tehseen et al. 2017).

d. Nilai Ekstrem

Analisis nilai ekstrem melibatkan nilai skor maklum balas responden yang berada di luar julat nilai keseluruhan skor maklum balas (Zikmund & Babin 2010). Terdapat keadaan di mana data yang dikumpulkan mempunyai nilai skor maklum balas yang

ekstrem dan berbeza dengan majoriti data yang lain. Sehubungan itu, data tersebut dikategorikan sebagai nilai ekstrem atau data terpencil (Tabachnick & Fidell 2019). Nilai ekstrem penting untuk dikenal pasti kerana ia boleh menyebabkan ralat pengukuran berlaku. Saringan data akan memerlukan kepada tindakan pengkaji untuk menggugurkan data yang mengandungi Nilai Ekstrem ini (Field 2009).

e. **Normaliti, Kelinearan dan Homoskedastisiti**

Ujian Normaliti menggunakan nilai kepencongan (*skewness*) dan kurtosis berbanding analisis kenormalan yang lain seperti Histogram, Plot Reja (*residual plot*), Plot Sebaran (*scatter plot*) dan ujian statistik seperti *Shapiro-Wilk*. Analisis Kepencongan dan Kurtosis sudah mencukupi untuk menganalisis taburan Normaliti data kajian (Field 2009). Analisis Nilai Kepencongan dan Kurtosis adalah lebih tepat bagi mengukur taburan Normaliti (Hair et al. 2014). Nilai Kepencongan dan Kurtosis adalah ± 1 iaitu nilai Kepencongan yang melebihi 1 (+1) atau kurang daripada 1 (-1) menunjukkan Kepencongan yang ketara dan dikategorikan sebagai taburan data tidak normal (Hair et al. 2014).

Analisis Kelinearan dapat diuji melalui Analisis Regresi Mudah dengan memeriksa plot Kebarangkalian Normal (*Normal Probability*) Plot (P-P Plot). Analisis Kelinearan ini akan menunjukkan bukti linear sekiranya titik data tersebar secara merata dan rawak ke seluruh kawasan penyebaran (Field 2009). Pengujian plot selerakan dapat diperhatikan menerusi plot berkelompok di paksi-x dengan penyebaran yang sama untuk memastikan andaian Homoskedastisiti tidak dilanggar (Garson 2012b).

f. **Kemultikolinearan**

Kemultikolinearan di antara pemboleh ubah menunjukkan bahawa walaupun mempunyai label yang berbeza, namun kedua-duanya mengukur perkara yang sama (Tabachnick & Fidell 2019). Kemultikolinearan berpotensi untuk wujud apabila korelasi antara pemboleh ubah berada di atas .90 dan Pekali Regresi Piawai (*Standardized Regression Weight*) tidak berada di bawah 0.5 atau di atas 1.0 (Garson 2012a; Hair et al. 2014; Huck 2012).

4.7.2 Analisis Univariat

Analisis univariat merupakan analisis asas yang digunakan pengkaji terhadap data profil demografi responden (Creswell 2012; Darusalam & Hussin 2021). Analisis univariat dijalankan dengan tujuan untuk menerangkan secara statistik sampel kajian tanpa sebarang pentadbiran ke atas parameter populasi kajian (Darusalam & Hussin 2021). Analisis univariat menerangkan ciri-ciri responden dan mengumpulkan maklumat deskriptif responden (Burns et al. 2017). Ini termasuklah nilai peratusan, min, median dan mod yang berkeupayaan untuk memberi gambaran keseluruhan responden dalam pensampelan (Burns et al. 2017). Taburan frekuensi dalam penyelidikan digunakan untuk mengumpulkan data profil demografi responden, minimum, maksimum, sisihan piawai dan min yang digunakan untuk menggambarkan pola reaksi umum oleh responden kajian. Analisis univariat merupakan satu (1) set taburan sahaja yang dipaparkan menerusi frekuensi, lokasi, serakan dan kedudukan (Darusalam & Hussin 2021).

4.7.3 Analisis Bivariat

Statistik inferens dijalankan bertujuan untuk rujukan (inferens) terhadap populasi berdasarkan sampel atau menghuraikan ciri-ciri responden yang diambil daripada kerangka populasi, menghuraikan perhubungan, perbezaan, peramalan dan faktor antara pemboleh ubah kajian. Statistik inferens juga dijalankan bertujuan untuk membolehkan generalisasi keputusan kajian kuantitatif terhadap ciri-ciri responden berkenaan populasi kajian dengan menguji dua (2) pemboleh ubah (Darusalam & Hussin 2021). Analisis bivariat terdiri daripada dua (2) set taburan/ pemboleh ubah yang dipaparkan menerusi korelasi (dua (2) pemboleh ubah) dan regresi yang bertujuan untuk meneliti jangkaan awal hubungan (Darusalam & Hussin 2021). Analisis inferens berkeupayaan untuk menganalisis maklumat responden yang diyakini dapat menganggarkan maklumat populasi (parameter) (Darusalam & Hussin 2021).

Penggunaan pekali korelasi pada peringkat analisis bivariat adalah untuk mencari hubungan atau perkaitan antara dua (2) pemboleh ubah. Pekali Korelasi 'Pearson' digunakan bagi data-data kajian daripada skala interval (selang kelas) yang bertaburan secara normal melalui 'Person Product-moment Correlation' yang

dirumuskan oleh nilai r antara '-1' hingga '+1' (Darusalam & Hussin 2021). Sebaliknya, sekiranya data-data kajian adalah daripada data ordinal dan tidak bertaburan secara normal, maka analisis '*Spearman*' ρ ' digunakan (Darusalam & Hussin 2021).

4.7.4 Analisis Multivariat

Analisis multivariat merupakan bentuk analisis data lanjutan yang menguji hubungan melebihi dua (2) pemboleh ubah dalam satu analisis (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014; Tabachnick & Fidell 2019). Analisis multivariat melibatkan lebih daripada dua (2) pemboleh ubah yang dipaparkan menerusi multi regresi (Darusalam & Hussin 2021). Analisis multivariat yang boleh digunakan meliputi Analisis Faktor, Regresi Berganda, Regresi Logistik, Analisis Pelbagai Diskriminasi dan Analisis Permodelan CB-SEM (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014). Analisis Permodelan CB-SEM melibatkan Analisis Faktor Pengesahan (*Confirmatory Factor Analysis*) (CFA) bagi menguji kesepadanan, kesahan dan kebolehpercayaan Model Pengukuran dan Model Struktur yang dicadangkan (Anderson & Gerbing 1988).

Analisis Permodelan CB-SEM berupaya menggabungkan Analisis Faktor Pengesahan (Model Pengukuran) dan Regresi Berganda (Model Struktur) dalam satu model analisis statistik dan membenarkan penelitian siri hubungan bersandar secara serentak untuk pengujian teori (Williams et al. 2009). Bias dalam pekali disebabkan oleh anggaran ralat pengukuran dapat diperbetulkan menggunakan Analisis Permodelan CB-SEM (melibatkan anggaran regresi berganda) (Bagozzi & Yi 2012). Binaan berbilang dimensi dan dimensinya dianggap sebagai binaan terpendam diuji dengan Analisis Permodelan CB-SEM secara serentak dalam hubungan antara yang diperhatikan (Williams et al. 2009). Analisis Permodelan CB-SEM disyorkan untuk pengujian model pengantaraan menerusi analisis secara keseluruhan set persamaan semua laluan yang berkaitan secara serentak (Baron & Kenny 1986). Sehubungan itu, kajian ini akan menggunakan Analisis Permodelan CB-SEM untuk pengujian analisis multivariat.

a. Model Pengukuran

Analisis Permodelan CB-SEM merupakan penilaian kesepadanan, kesahan dan kebolehpercayaan pemboleh ubah Model Pengukuran (Anderson & Gerbing 1988). Analisis CFA dilaksanakan bagi menganggar Model Pengukuran yang mempunyai kesepadanan. Pengujian Kesahan dan Kebolehpercayaan pemboleh ubah dinilai menerusi Kesahan Konvergen, Kesahan Diskriminan, Kebolehpercayaan Komposit (*Composite Reliability*) (CR) dan Purata Varians Terekstrak (*Average Variance Extracted*) (AVE) setelah Model Pengukuran menunjukkan kesepadanan yang dapat diterima (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014).

i. Analisis Faktor Pengesahan (CFA)

Analisis CFA dapat digunakan untuk mengesahkan Model Pengukuran (Hair et al. 2014). Sebelum memodelkan Model Struktur, Analisis CFA dijalankan untuk mengesahkan Kesepadanan Model Pengukuran pemboleh ubah tidak bersandar (Hair et al. 2014). Kesepadanan Model Pengukuran bertujuan untuk mengukur sejauh mana matriks kovarians yang dianggarkan dengan yang diperhatikan mempunyai persamaan (Hair et al. 2010). Sekurang-kurangnya satu (1) Indeks Kesepadanan Model Pengukuran disyorkan untuk dilaporkan dari setiap kategori iaitu Kesesuaian Mutlak (*Absolute Fit*), Kesesuaian 'Incremental' (*Incremental Fit*) dan Kesesuaian 'Parsimonious' (*Parsimonious Fit*) (Garson 2012b; Hair et al. 2014). Sehubungan itu, kajian ini akan mengguna pakai pengukuran Kesesuaian Mutlak iaitu Ujian Khi-Kuasa Dua (χ^2), Indeks 'Root Mean Square Error of Approximation' (RMSEA), Indeks 'Standardised Root Mean Residual' (SRMR); Kesesuaian 'Incremental' iaitu 'Comparative Fit Indeks' (CFI), Indeks 'Tucker-Lewis' (*Tucker-Lewis Index*) (TLI) dan Kesesuaian 'Parsimonious' iaitu Ujian Khi-Kuasa Dua/ Darjah Kebebasan (χ^2/df).

Ujian χ^2 , Indeks RMSEA dan Indeks SRMR dikategorikan di dalam Kesesuaian Mutlak. Ujian χ^2 bertujuan menilai magnitud perbezaan antara matriks kovarians yang diperhatikan dan dianggarkan menerusi Model Pengukuran. Kesepadanan Model Pengukuran adalah baik apabila Ujian χ^2 tidak signifikan (nilai-p > .05) iaitu matriks kovarians yang diperhatikan sesuai dengan matriks kovarians yang dianggarkan (Kline 2015). Sehubungan itu, tahap penerimaan Ujian χ^2 dalam kajian ini adalah pada nilai-p

melebihi .05. Seterusnya, Indeks RMSEA berfungsi menilai Kesepadanan Model dengan mengambil kira ketepatan sampel terhadap populasi kajian (Steiger 2000) dan disyorkan untuk penilaian Kesepadanan Model dalam CB-SEM (Byrne 2010). Nilai Indeks RMSEA kurang daripada 0.08 adalah disarankan oleh Garson (2012b), Hair et al. (2010) dan Hair et al. (2014). Oleh itu, kajian ini menetapkan Indeks RMSEA yang diterima adalah kurang daripada .08. Manakala, Indeks SRMR sebagai Indeks Kesesuaian Mutlak, mewakili perbezaan piawai antara kovarians yang diperhatikan dengan dianggarkan. Nilai yang kurang dari .08 dianggap menggambarkan kesepadanan model yang baik bagi Kesepadanan Model Pengukuran (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014).

Indeks CFI dan Indeks TLI diklasifikasikan di dalam Kesesuaian '*Incremental*'. Indeks CFI berperanan mengukur peningkatan relatif dalam Kesepadanan Model yang dicadangkan dengan Model garis dasar. Nilai Indeks CFI di antara 0 dan 1 iaitu nilai yang lebih tinggi mewakili Kesepadanan Model dan nilai yang lebih rendah menunjukkan tiada Kesepadanan Model Pengukuran (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014). Nilai Indeks CFI melebihi daripada 0.90 merupakan yang paling sesuai dalam Kesepadanan Model Pengukuran (Garson 2012b; Hair et al. 2010; Hair et al. 2014; Reisinger & Mavondo 2007). Maka, kajian ini akan mengguna pakai nilai Indeks CFI melebihi 0.90. Seterusnya, Indeks TLI berfungsi untuk membandingkan nilai norma χ^2 mengikut Kesepadanan Model dicadangkan dengan Kesepadanan Model garis dasar (Tucker & Lewis 1973). Indeks TLI berperanan untuk mengukur peningkatan relatif dalam Kesepadanan Model yang dicadangkan berbanding Kesepadanan Model garis dasar yang menganggap 0 kovarians populasi. Nilai Indeks TLI melebihi daripada 0.90 merupakan yang paling sesuai dalam Kesepadanan Model Pengukuran (Garson 2012b; Hair et al. 2010; Hair et al. 2014; Reisinger & Mavondo 2007). Sehubungan itu, kajian ini akan menggunakan nilai Indeks TLI melebihi 0.90.

Norma χ^2/df merupakan Kesesuaian '*Parsimonious*' bertujuan mengukur kesepadanan (*Goodnes of Fit*) iaitu nisbah sederhana bagi χ^2 hingga kepada darjah kebebasan bagi Model Pengukuran (Hair et al. 2010). Nisbah $\chi^2: df$ mengikut norma 3: 1 atau kurang untuk mendapatkan pengukuran tingkat kesesuaian yang memuaskan (Hair et al. 2014). Hair et al. (2010), Hair et al. (2014), Garson (2012a) dan Garson

(2012b) mengesyorkan χ^2/df kurang daripada 5. Maka, kajian ini menggunakan pakai nilai Indeks Kesepadanan Norma χ^2/df antara 1.0 hingga 5.0.

ii. Kesahan

Kesahan pemboleh ubah meliputi dua (2) pengujian iaitu Kesahan Konvergen dan Kesahan Diskriminan. Kesahan Konvergen berperanan mengenal pasti keupayaan item-item yang digunakan untuk mengukur sesuatu pemboleh ubah berkorelasi secara positif antara satu sama lain. Manakala, Kesahan Diskriminan bertujuan untuk menilai keupayaan Model Pengukuran sesuatu pemboleh ubah adalah bebas daripada item-item yang berulang (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014). Nilai AVE melebihi 0.5 membolehkan Kesahan Konvergen bagi Model Pengukuran sesuatu pemboleh ubah itu dicapai (Fornell & Larcker 1981; Hair et al. 2010; Hair et al. 2014). Kesahan Diskriminan berperanan untuk menunjukkan perbezaan antara pemboleh ubah. Maka, nilai *Cronbach Alpha*, Kesahan Konvergen dan Kesahan Diskriminan pemboleh ubah akan digunakan dalam kajian ini bagi pengujian Kesahan pemboleh ubah.

iii. Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan pemboleh ubah bertujuan mengukur sejauh mana Model Pengukuran yang digunakan konsisten dalam mengukur pemboleh ubah yang dikaji (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014). Pengujian Kebolehpercayaan pemboleh ubah melibatkan nilai *Cronbach Alpha*, CR dan AVE (Byrne 2010). Kebolehpercayaan pemboleh ubah dicapai apabila nilai CR melebihi 0.7. Manakala, nilai AVE melebihi 0.5 menunjukkan keupayaan Model Pengukuran dalam mengukur sesuatu pemboleh ubah telah dicapai (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014). Nilai CR menunjukkan ketekalan item-item untuk mengukur suatu pemboleh ubah dan AVE merujuk kepada peratusan nilai varians yang diekstrak oleh item-item yang mengukur pemboleh ubah. Model Pengukuran dapat diterima apabila melepasi pengujian Kesahan dan Kebolehpercayaan pemboleh ubah.

b. Model Struktur

Langkah seterusnya adalah menilai Model Struktur setelah menilai Model Pengukuran menggunakan CFA (Anderson & Gerbing 1988). Model Struktur menentukan perkaitan

antara pemboleh ubah dan sifat perhubungan tersebut (Hair et al. 2010). Analisis Kesepadanan Model disyorkan untuk dijalankan ke atas Model Struktur (Hair et al. 2010) meliputi Kesesuaian Mutlak iaitu Ujian Khi-Kuasa Dua (χ^2), Indeks 'Root Mean Square Error of Approximation' (RMSEA), Indeks 'Standardised Root Mean Residual' (SRMR); Kesesuaian 'Incremental' iaitu 'Comparative Fit Indeks', (CFI), Indeks 'Tucker-Lewis' (Tucker-Lewis Index) (TLI) dan Kesesuaian 'Parsimonious' iaitu Ujian Khi-Kuasa Dua/ Darjah Kebebasan (χ^2/df). Kesepadanan model yang baik dicapai apabila memenuhi kriteria minimum bagi Indeks Kesepadanan Model Struktur ini.

Setelah Model Struktur mencapai tahap kesepadanan, analisis seterusnya melibatkan pengujian hipotesis langsung. Hipotesis yang dicadangkan akan diuji bagi menentukan signifikan melalui Pekali Laluan Piawai (*Standardized Path Coefficient*) (β) dan arah iaitu positif atau negatif. Hipotesis dianggap disokong jika anggaran laluan adalah di bawah .05 dan arah anggaran laluan adalah konsisten dengan arah yang diramalkan dalam hipotesis (Hair et al. 2010). Kesan langsung dicirikan sebagai hubungan langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar.

Dalam kajian ini yang melibatkan pengantaraan separa dan pengantaraan penuh, pengujian hipotesis langsung adalah penting bagi memastikan hubungan antara pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah pengantara dan pemboleh ubah bersandar adalah sah serta memberikan keputusan yang tepat. Sebelum menguji kesan pengantaraan, hubungan langsung antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar perlu diuji terlebih dahulu bagi menentukan sama ada hubungan tersebut signifikan atau tidak sebelum memasukkan pemboleh ubah pengantara ke dalam model. Jika hubungan langsung adalah signifikan sebelum memasukkan pemboleh ubah pengantara, ini boleh menyokong kemungkinan pengantaraan separa. Sebaliknya, jika hubungan langsung tidak signifikan tetapi menjadi signifikan apabila pemboleh ubah pengantara dimasukkan, ini boleh menunjukkan pengantaraan penuh.

Pengujian hipotesis langsung juga membantu dalam menentukan jenis pengantaraan yang berlaku. Pengantaraan penuh berlaku apabila hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar tidak lagi signifikan setelah

pemboleh ubah pengantara dimasukkan, menunjukkan bahawa kesan pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar berlaku sepenuhnya melalui pemboleh ubah pengantara. Sementara itu, pengantaraan separa berlaku apabila hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar masih signifikan walaupun pemboleh ubah pengantara dimasukkan, tetapi kesannya menjadi lebih kecil, menunjukkan bahawa pemboleh ubah pengantara hanya sebahagian mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Jika hubungan langsung tidak diuji, penyelidik mungkin tersalah tafsir peranan pemboleh ubah pengantara dalam kajian dan sukar menentukan sama ada pemboleh ubah pengantara benar-benar berfungsi sebagai pengantara atau hanya sekadar pemboleh ubah yang berkorelasi dengan pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar.

Selain itu, pengujian hipotesis langsung juga penting dalam menyokong kesahan inferensi kausal, memastikan bahawa kesan kausal yang dikaji tidak berpunca daripada faktor luaran atau hubungan palsu. Dengan membandingkan keputusan sebelum dan selepas memasukkan pemboleh ubah pengantara, penyelidik boleh memahami mekanisme sebenar di sebalik hubungan yang dikaji. Untuk memastikan ketepatan keputusan, Model CB-SEM seperti Baron dan Kenny (1986) dan '*bootstrapping*' oleh Preacher dan Hayes (2008), digunakan untuk menguji hipotesis pengantaraan. Dalam pendekatan '*bootstrapping*', ujian kesan langsung dan tidak langsung secara serentak membantu memastikan signifikansi kesan pengantaraan. Oleh itu, pengujian hipotesis langsung adalah wajib dalam kajian yang melibatkan pengantaraan bagi memahami sama ada hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar masih wujud selepas pemboleh ubah pengantara dimasukkan ke dalam model serta menentukan sama ada pengantaraan yang berlaku adalah penuh atau separa, seterusnya memberikan justifikasi empirikal terhadap model kajian.

Kesan pengantaraan berlaku apabila pemboleh ubah ketiga menjadi pengantaraan di antara dua (2) pemboleh ubah lain yang berhubung kait (Hair et al. 2010). Pengujian peranan pemboleh ubah pengantaraan memerlukan korelasi penting daripada ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut (Hair et al. 2010). Pemboleh ubah pengantaraan berperanan untuk menjelaskan idea hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan bersandar (MacKinnon 2008; MacKinnon & Fairchild 2009). Kenny et

al. (2003) mengesyorkan pengantaraan dapat menjadi penyebab daripada salah satu daripada dua alternatif khususnya pengantaraan separa dan pengantaraan penuh.

Sehubungan itu, Analisis Penggandaan (*Bootstrapping*) disyorkan untuk mengesahkan pengantaraan menerusi pengujian kesan tidak langsung (Hair et al. 2014). Preacher dan Hayes (2008) menyatakan bahawa jika pengiraan kesan tidak langsung (batasan atas / batasan bawah) tidak melintang '0' di tengah-tengah demonstrasi, maka terdapatnya kesan pengantaraan. Kesan tidak langsung dianggap penting hanya apabila selang keyakinannya tidak termasuk sifar. Hipotesis pengantaraan ditentukan dengan memeriksa kehadiran sifar dalam selang keyakinan yang berkaitan dengan hipotesis pengantaraan yang diberikan (Hayes & Preacher 2014; Yuan & MacKinnon 2014). Hipotesis pengantaraan mendapat sokongan apabila had bawah dan atas selang keyakinan tidak termasuk sifar (Hayes & Preacher 2014; Yuan & MacKinnon 2014).

4.8 RUMUSAN

Bahagian ini memperjelaskan bahawa kajian ini menggunakan pendekatan positivisme, deduktif dan reka bentuk kuantitatif. Kajian ini melibatkan 367 orang pegawai tadbir daripada kerangka pensampelan 2,357 orang pegawai tadbir di 20 universiti awam Malaysia sebagai responden kajian. Kajian ini menggunakan teknik pensampelan bertujuan. Instrumen kajian terdiri daripada enam (6) bahagian (A hingga F) dan 41 item dengan nilai kebolehpercayaan instrumen melebihi .7. Kesahan kandungan instrumen soal selidik oleh empat (4) orang pakar bidang dan dua (2) pakar pengamal. Kesahan muka dijalankan oleh responden berpotensi daripada kerangka populasi kajian. Proses terjemahan instrumen secara '*back translation*' oleh seorang pakar bahasa. Pengumpulan data kajian menggunakan instrumen soal selidik secara manual dan secara dalam talian yang ditadbir sendiri dalam tempoh jangka masa enam (6) bulan. Pengujian sepuluh (10) hipotesis melibatkan pengujian Model Pengukuran dan Model Struktur dengan menggunakan Analisis Permodelan CB-SEM. Dapatan kajian ini akan dibentangkan pada bahagian seterusnya.

BAB V

DAPATAN KAJIAN

5.1 PENDAHULUAN

Bahagian ini akan membincangkan dapatan daripada analisis statistik yang akan dijalankan ke atas data yang dikumpulkan di lapangan. Bahagian ini dirancang terdiri daripada empat (4) peringkat analisis data yang akan dilaksanakan bergantung kepada prasyarat dan keperluan data pada setiap satu peringkat iaitu analisis awal data, analisis data univariat, analisis data bivariat dan analisis data multivariat. Rumusan diberikan pada bahagian akhir.

5.2 ANALISIS AWAL DATA

Analisis awal telah dijalankan mengikut garis panduan oleh Tabachnick dan Fidell (2013, 2019) bertujuan untuk menyaring data melibatkan Kadar Maklum balas Responden, Ketepatan Input Data, Kehilangan Data, Bias, Nilai Ekstrem, Normaliti, Kelinearan dan Homoskedastisiti serta Kemultikolinearan. Keputusan analisis awal data ini diperincikan pada bahagian berikutnya.

5.2.1 Kadar Maklum balas Responden

Kadar maklum balas responden merupakan perkadaran sasaran populasi kajian yang mengambil perhatian terhadap kajian daripada saiz sampel yang diputuskan berdasarkan kerangka pensampelan (Sekaran & Bougie 2016). Sasaran populasi kajian terdiri daripada 2,357 pegawai tadbir Skim N (Gred N41 – N54) di 20 universiti awam Malaysia seperti yang diperincikan pada Bahagian 4.3.1. Borang soal selidik kajian telah diedarkan secara bersemuka dan dalam talian kepada pegawai tadbir di 20

universiti awam Malaysia mengikut prosedur pensampelan pada Bahagian 4.3.4 dan prosedur pengumpulan data di lapangan pada Bahagian 4.6.1 yang dijalankan pada 01 Disember 2022 sehingga 31 Mei 2023. Sejumlah 396 responden telah menjawab dengan lengkap borang soal selidik pada akhir tempoh pensampelan. Kadar maklum balas responden dicadangkan perlu mencapai 30 peratus minimum untuk kajian tinjauan oleh Sekaran dan Bougie (2016) dan minimum 50 peratus atau lebih oleh Creswell (2012) untuk mencapai tahap memuaskan dalam kajian tinjauan.

5.2.2 Ketepatan Input Data

Keutamaan sebelum menjalankan analisis data ialah pengekodan data. Pengekodan data termasuklah memberikan penandaan nombor kepada maklum balas responden supaya mereka boleh di masukkan ke dalam pangkalan data (Sekaran & Bougie 2016). Selepas data telah diperolehi melalui tinjauan soal selidik dalam kajian ini, maka data dikodkan dengan menggunakan nombor unik bagi setiap tinjauan yang dijawab oleh responden. Data telah di masukkan ke dalam pangkalan data melalui Program Perisian Statistik SPSS. Kaedah berikut ialah mengenal pasti dan menyemak semula sebarang kesilapan dalam kemasukan data sama ada terdapatnya data yang tidak logik, bercanggah atau menyalahi undang-undang dan kesilapan dalam data yang dikembalikan oleh responden (Sekaran & Bougie 2016).

5.2.3 Kehilangan Data

Data yang hilang adalah sah pada sekurang-kurangnya satu pemboleh ubah yang tidak boleh diakses untuk analisis (Hair et al. 2014). Data yang hilang berlaku apabila responden enggan atau melompat untuk menjawab sebarang soalan dalam instrumen soal selidik (Kline 2015). Data yang hilang boleh dikenal pasti dengan menilai jumlah data yang hilang atau menilai dalam kes data yang hilang adalah kerana corak maklum balas responden (Tabachnick & Fidell 2013). Sekiranya data yang hilang adalah di bawah lima (5) peratus, maka kehilangan data tersebut boleh dipertimbangkan dengan menggantikan data tersebut dengan nilai min item (Sekaran 2003). Nilai kekerapan dalam analisis deskriptif telah dilakukan kepada semua pemboleh ubah dalam kajian ini untuk mengenal pasti sebarang data yang hilang. Hasil analisis kekerapan mengesahkan bahawa tiada data yang hilang untuk semua pemboleh ubah di dalam kajian ini (Jadual

5.1). Oleh kerana prosedur kajian semasa adalah tinjauan yang ditadbir sendiri maka ini membenarkan pengkaji untuk menguruskan responden berkenaan cara terbaik untuk menjawab soalan dan ini menyebabkan kecenderungan untuk berlakunya kehilangan data adalah minimum.

Jadual 5.1 Ringkasan analisis kehilangan data

Bahagian	Pemboleh ubah	Item	Kehilangan Data	Jumlah Data
A	Profil demografi	6	0	396
B	Tingkah laku kerja inovatif (TLKI)	6	0	396
C	Kepimpinan kebaktian (KKEB)	7	0	396
D	Keterlibatan kerja (KKER)	4	0	396
E	Tingkah laku bersuara (TLB)	10	0	396
F	Perkongsian pengetahuan (PPEG)	8	0	396
	Jumlah	41	0	

5.2.4 Bias

Bias Tiada Maklum balas (*No Response Bias*) wujud apabila terdapatnya bukan responden dalam populasi berbeza dengan ketara daripada responden kajian (Cooper & Schindler 2006). Sekiranya wujud perbezaan yang ketara antara responden awal dengan responden akhir, maka data daripada kumpulan responden tidak boleh mewakili kerangka populasi kajian. Sehubungan itu, prosedur ekstrapolasi seperti yang dicadangkan oleh Armstrong dan Overton (1977) perlu dijalankan untuk memeriksa kehadiran Bias Tiada Maklum balas antara responden awal dengan responden akhir. Setelah itu, Ujian-t dijalankan untuk membandingkan skor min antara kedua-dua (2) kumpulan responden tersebut bertujuan untuk mengatasi sebarang ciri-ciri berat sebelah data responden dan melihat tahap maklum balas yang diterima untuk mewakili keseluruhan populasi dapat dicapai (Mueller & Thomas 2001; Sekaran 2003). Sekiranya terdapat perbezaan yang signifikan antara dua (2) kumpulan responden tersebut, maka ini menunjukkan terdapatnya kewujudan Bias Tiada Maklum balas (Armstrong & Overton 1977; Lin & Schaeffer 1995).

Pengkaji telah membandingkan kumpulan akhir (45 responden) dengan kumpulan awal (55 responden). Ujian-t yang dijalankan terhadap kedua-dua kumpulan responden menunjukkan keputusan tidak signifikan iaitu tidak terdapat perbezaan

antara responden kumpulan awal dan kumpulan akhir. Sehubungan itu, tiada Bias Tiada Maklum balas bagi data kajian ini (Jadual 5.2).

Jadual 5.2 Analisis Bias Tiada Maklum balas responden kumpulan awal dan kumpulan akhir

Pemboleh ubah	Kumpulan	n	Min	Sisihan Piawai	t	df	Signifikan (<.05)
KKEB	Awal	55	3.9662	0.2348	0.371	98	0.711
	Lewat	45	3.9492	0.2200			
KKER	Awal	55	4.0455	0.3084	-1.290	98	0.200
	Lewat	45	4.1222	0.2801			
TLB	Awal	55	4.0164	0.2801	0.052	98	0.959
	Lewat	45	4.0133	0.3012			
PPEG	Awal	55	4.2023	0.3355	-1.290	98	0.200
	Lewat	45	4.2083	0.3318			
TLKI	Awal	55	4.1818	0.3604	0.407	98	0.685
	Lewat	45	4.1519	0.3741			

Signifikan: $p < 0.05$

Sejumlah 396 set soal selidik telah diedarkan kepada responden yang terdiri daripada pegawai tadbir di universiti awam Malaysia dalam kajian ini,. Pengedaran soal selidik dilakukan melalui dua (2) kaedah iaitu secara fizikal dan secara dalam talian, bagi memastikan kadar maklum balas yang optimum serta meningkatkan kebolehpercayaan data yang dikumpulkan. Seterusnya, sejumlah 46 set soal selidik telah diterima maklum balas secara fizikal, manakala 350 set soal selidik telah diedarkan secara dalam talian.

Dalam kajian ini, Analisis Bias Tiada Maklum balas juga telah dijalankan bagi menilai sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara responden yang mengisi soal selidik secara fizikal (bersemuka) dan secara dalam talian. Analisis ini melibatkan lima (5) pemboleh ubah utama, iaitu tingkah laku kerja inovatif, kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Keputusan Ujian-t menunjukkan bahawa semua pemboleh ubah mempunyai nilai- $p > 0.05$, iaitu tiada perbezaan yang signifikan antara maklum balas yang diberikan responden secara fizikal (bersemuka) dan secara dalam talian. Sehubungan itu, tiada Bias Tiada Maklum balas bagi data kajian ini (Jadual 5.3).

Jadual 5.3 Analisis Biasan Tiada Maklum balas responden kumpulan fizikal dan kumpulan dalam talian

Pemboleh ubah	Kumpulan	n	Min	Sisihan Piawai	t	df	Signifikan (<.05)
KKEB	Fizikal	46	3.6211	.64186	-0.489	396	0.625
	Dalam Talian	350	3.6682	.60968			
KKER	Fizikal	46	4.1652	.46343	0.204	396	0.839
	Dalam Talian	350	4.1420	.51763			
TLB	Fizikal	46	4.3723	.50242	0.289	396	0.773
	Dalam Talian	350	4.4389	.48673			
PPEG	Fizikal	46	4.2663	.52547	-0.870	396	0.385
	Dalam Talian	350	4.2493	.53311			
TLKI	Fizikal	46	4.3659	.43122	-0.690	396	0.491
	Dalam Talian	350	4.4138	.44369			

Signifikan: $p < 0.05$

Bias Kaedah Umum (*Common Method Bias*) (CMB) ditakrifkan sebagai ralat varians sistematik yang dikongsi antara pemboleh ubah yang diukur daripada sumber atau kaedah sama (Richardson et al. 2009). Sehubungan itu, Bias CMB dapat dielakkan menerusi penyesuaian item pengukuran daripada sumber yang berlainan, memberi jaminan kerahsiaan maklumat kepada responden dan menekankan kepada responden bahawa tiada jawapan yang betul atau salah. Pengkaji telah menjalankan Ujian Faktor Tunggal 'Harman' (*Harman Single-Factor Test*) (Podsakoff et al. 2012). Jadual 5.4 menunjukkan bahawa satu (1) faktor umum mencapai 38.264% variasi dan ini tidak menjejaskan sebilangan besar variasi dan tiada kewujudan Bias Kaedah Umum dalam data kajian ini.

Jadual 5.4 Analisis Bias Kaedah Umum kajian

<i>Initial Eigenvalues</i>			
Komponen	Jumlah	Peratus Varians	Peratus Kumulatif
1	13.392	38.264	38.264

5.2.5 Nilai Ekstrem

Analisis awal data melibatkan 396 responden telah dijalankan untuk mengenal pasti Nilai Ekstrem Univariat dan Nilai Ekstrem Multivariat dalam set data dengan mengikut kriteria titik potong Skor Piawai (nilai-z) dan Jarak 'Mahalanobis' yang dinyatakan dalam Bab IV Metodologi Kajian. Nilai Ekstrem Univariat merupakan pemerhatian atau titik data yang melampau atau luar biasa melibatkan taburan pemboleh ubah tunggal.

Nilai Ekstrem Univariat dikesan dengan memeriksa taburan pemboleh ubah dan mengenal pasti nilai yang terletak jauh daripada kecenderungan pusat taburan seperti min, median atau mod. Nilai Ekstrem Univariat dikesan menggunakan nilai-z di luar julat antara -3.29 hingga +3.29 dianggap sebagai nilai ekstrem melebihi 200 set data (Tabachnick & Fidell 2013 2019). Analisis yang dijalankan pengkaji mendapati terdapatnya 22 set data menunjukkan Nilai Ekstrem Univariat bagi kajian ini yang mempunyai nilai-z di luar julat antara -3.29 hingga +3.29. Sehubungan itu, 22 set data responden ini telah dikeluarkan dan baki 374 set data responden dikekalkan dalam kajian ini.

Nilai Ekstrem Multivariat ialah pemerhatian atau titik data yang melampau atau luar biasa melibatkan taburan bersama dua (2) atau lebih pemboleh ubah. Nilai Ekstrem Multivariat tidak dapat dikesan dengan memeriksa taburan pemboleh ubah tunggal sahaja, tetapi memerlukan pemeriksaan hubungan antara pemboleh ubah. Jarak '*Mahalanobis*' dikira untuk mengesan penyimpangan multivariat (Tabachnick & Fidell 2013). Nilai Ekstrem Multivariat wujud jika nilai-p kurang daripada .001. Analisis yang dijalankan oleh pengkaji mendapati bahawa nilai-p terkecil ialah 0.00808 >.001 dan ini mengesahkan bahawa tiada Nilai Ekstrem Multivariat seperti di Jadual 5.5. Oleh itu, tiada set data yang dikeluarkan disebabkan penyimpangan berbilang variasi.

Jadual 5.5 Nilai Ekstrem Multivariat

ID	Jarak ' <i>Mahalanobis</i> '	Nilai-p
28	0.26575	.00808

5.2.6 Normaliti, Kelinearan dan Homoskedastisiti

Data bertaburan normal merupakan data yang tidak mempunyai taburan lencongan ke kanan mahupun ke kiri (Coakes 2012). Normaliti data dinilai menggunakan Ujian Normaliti (*Normality*) yang boleh dilaksanakan melalui kaedah nilai berjadual atau pun kaedah graf. Kaedah nilai berjadual antaranya ialah penentuan Nilai Kecondongan dan Kurtosis atau Ujian '*Kolmogorav-Smirnov*'. Kaedah graf pula bertujuan menentukan taburan data normal melibatkan histogram atau plot kebarangkalian normal.

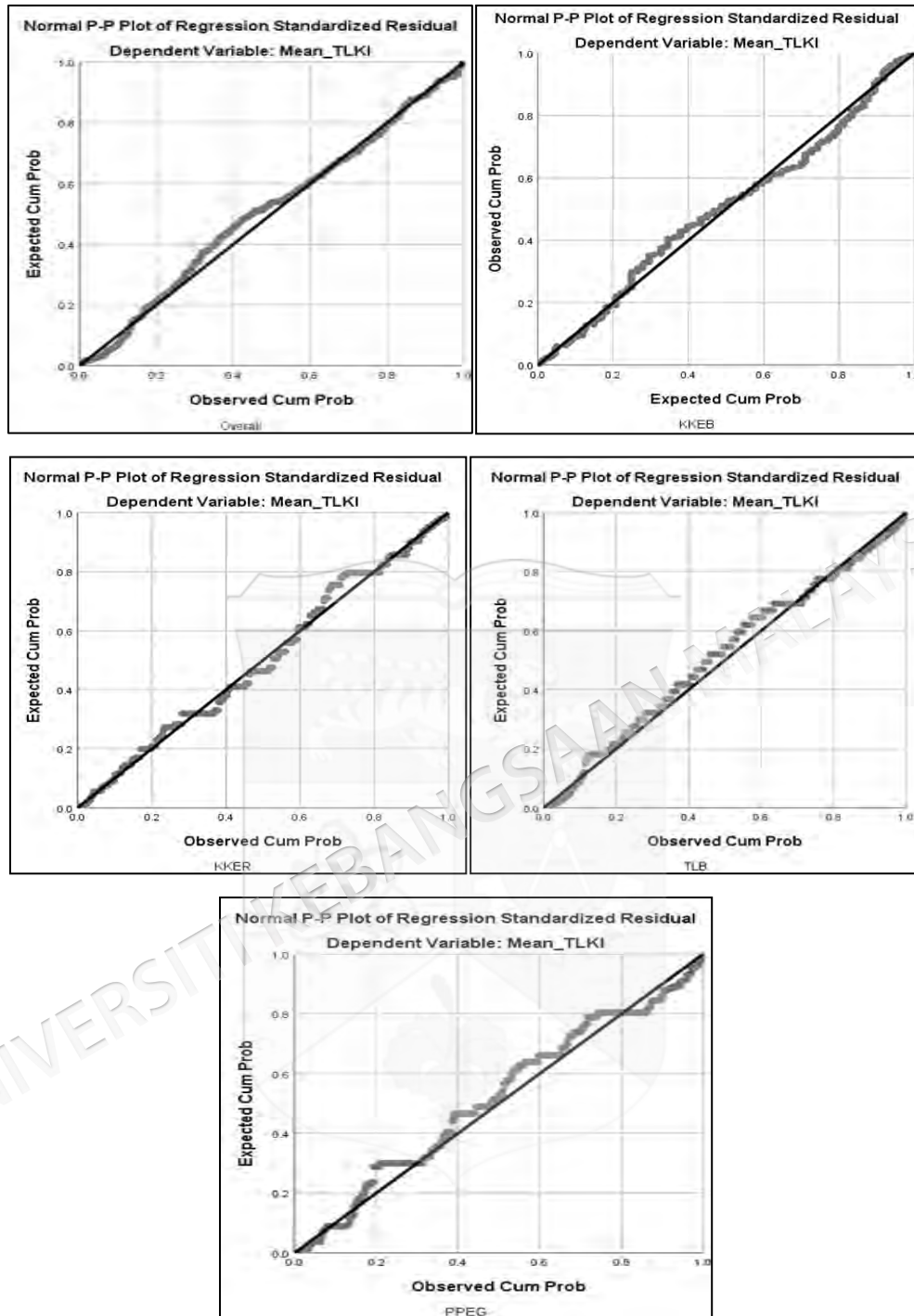
Kajian ini menggunakan kaedah nilai berjadual melalui penentuan nilai kecondongan dan Kurtosis bagi menentukan data bertaburan normal atau pun tidak. Nilai Kecondongan dan Kurtosis tidak melebihi +2 dan -2 menunjukkan data kajian ini bertaburan normal (Tabachnick & Fidell 2013). Jadual 5.6 menunjukkan nilai kecondongan dan Kurtosis bertaburan normal bagi kesemua pemboleh ubah iaitu tingkah laku kerja inovatif, kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Kesemua nilai berada dalam julat -.064 hingga +.062 untuk nilai kecondongan dan -1.24 hingga +.212 untuk nilai Kurtosis. Maka, data kajian ini adalah memenuhi andaian Normaliti.

Jadual 5.6 Penilaian Normaliti

Item	n	Nilai Kecondongan	Nilai Kurtosis
TLKI1	374	-0.567	-0.670
TLKI2	374	-0.289	-0.658
TLKI3	374	-0.332	-0.665
TLKI4	374	-0.351	-0.743
TLKI5	374	-0.159	-0.518
TLKI6	374	-0.402	-0.696
KKEB1	374	-0.035	-0.475
KKEB2	374	-0.130	-0.479
KKEB3	374	0.057	-0.910
KKEB4	374	-0.124	-0.490
KKEB5	374	-0.281	-0.636
KKEB6	374	0.062	-0.171
KKEB7	374	-0.309	-0.657
KKER1	374	-0.156	-0.608
KKER2	374	-0.201	-0.774
KKER3	374	-0.297	-0.643
KKER4	374	-0.439	-0.715
TLB1	374	-0.146	-0.516
TLB2	374	-0.253	-0.608
TLB3	374	-0.187	-0.799
TLB4	374	-0.291	-0.654
TLB5	374	-0.258	-0.714
TLB6	374	-0.367	-0.682
TLB7	374	-0.301	-0.655
TLB8	374	-0.604	0.060
TLB9	374	-0.512	0.102
TLB10	374	-0.504	0.212
PPEG1	374	-0.459	-0.657
PPEG2	374	-0.406	-0.820
PPEG3	374	-0.351	-0.663

PPEG4	374	-0.298	-0.755
PPEG5	374	-0.299	-0.778
PPEG6	374	-0.259	-1.240
PPEG7	374	-0.310	-1.027
PPEG8	374	-0.476	-0.801

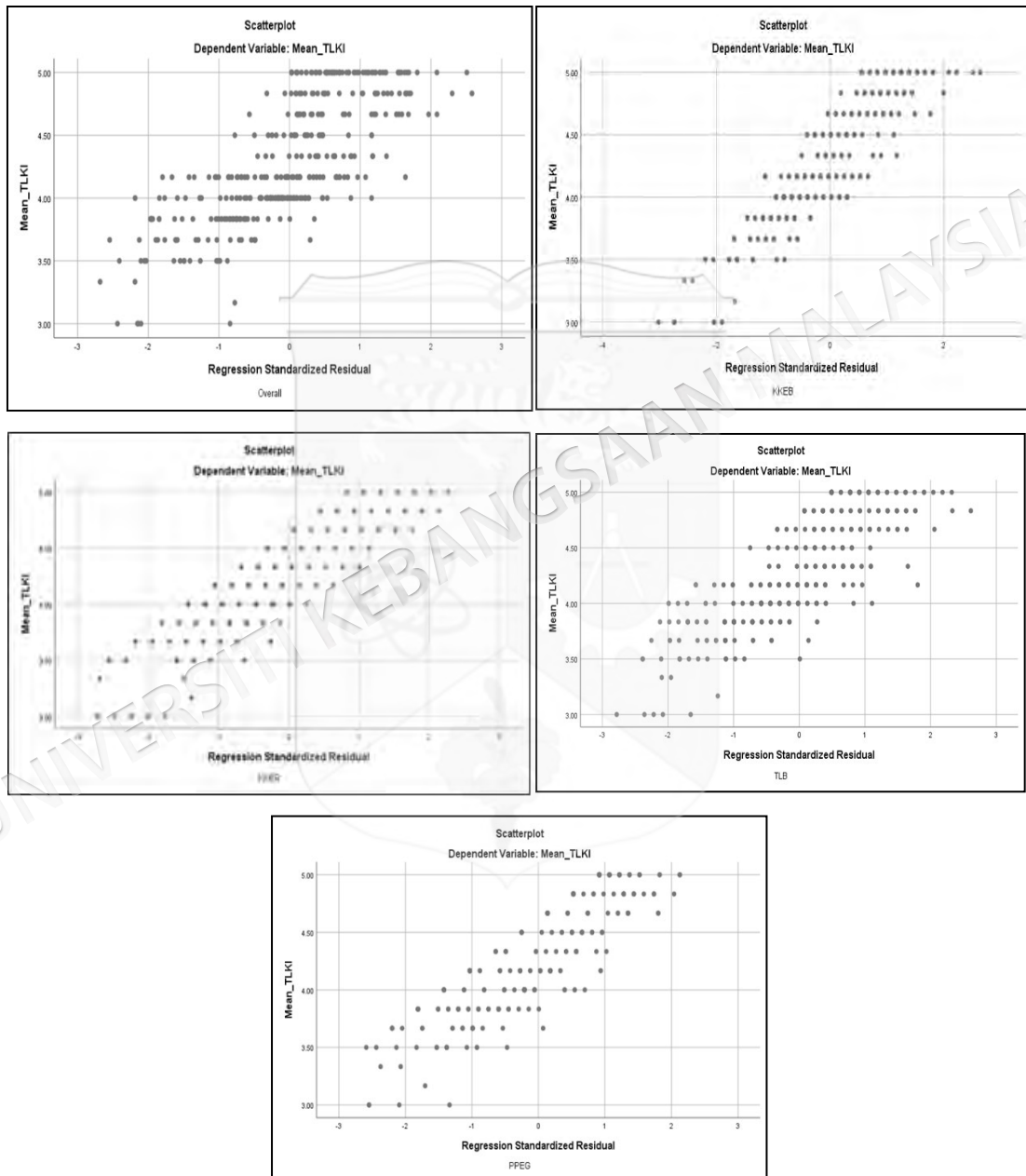
Pengujian Kelinearan (*Linearity*) dan Homoskedastisiti dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas (kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan) dan pemboleh ubah bersandar (tingkah laku kerja inovatif) dinilai dengan memeriksa plot berselerak (Rajah 5.1). Kelinearan menilai nilai-nilai yang jatuh pada garis lurus dengan perubahan yang sama oleh pemboleh ubah bersandar untuk suatu perubahan unit yang sama oleh pemboleh ubah tidak bersandar. Kelinearan dinilai menerusi plot kebarangkalian normal (*Normal probability plot-P-P plot*) menunjukkan titik data tersebar secara merata dan rawak ke seluruh kawasan penyebaran (Field 2009), manakala Homoskedastisiti dinilai melalui plot selerak (*scatterplot*) menunjukkan plot berkelompok di paksi-x dengan penyebaran yang sama (Garson 2012b).



Rajah 5-1 Ujian Kelinearan

Apabila sesuatu keadaan di mana ralat varian adalah sama pada setiap tahap pemboleh ubah tidak bersandar, maka ini dikenali sebagai Homoskedastisiti. Pengujian Homoskedastisiti menggunakan kaedah yang sama dengan Ujian Kelinearan iaitu melalui plot berselerakan (Coakes 2012). Pemerhatian yang dijalankan menunjukkan plot tidak mempunyai corak menaik mahupun menurun berdasarkan selerakan taburan

semua titik. Ini menunjukkan titik bertabur secara berselerak dan tidak mempunyai sebarang bentuk hubungan. Hasil pemerhatian terhadap plot berselerakan mendapati taburan titik adalah berselerak dan tidak ada hubungan yang jelas antara residual dan nilai yang diramalkan (Rajah 5.2). Sehubungan itu, data kajian ini didapati memenuhi andaian pengujian Kelinearan dan Homoskedastisiti.



Rajah 5-2 Ujian Homoskedastisiti

5.2.7 Kemultikolinearan

Kemultikolinearan adalah andaian multivariat berkenaan korelasi antara pemboleh ubah tidak bersandar yang terlibat (Shrestha 2020). Pemboleh ubah tidak bersandar yang sangat berkait rapat antara satu sama lain akan menyebabkan timbul masalah Kemultikolinearan semasa analisis dijalankan. Sekiranya ini berlaku, Pekali Regresi akan tidak signifikan disebabkan terdapat ralat piawai yang tinggi. Kemultikolinearan antara pemboleh ubah tidak bersandar dinilai menggunakan dua (2) prosedur statistik iaitu Toleransi dan skor Faktor Inflasi Varians (VIF) (Barton & Peat 2014). Masalah Kemultikolinearan wujud apabila nilai Toleransi kurang daripada 0.1 dan nilai VIF melebihi nilai 10.0 (Belsley 1991). Kemultikolinearan tidak boleh wujud bagi mengelakkan timbul masalah pemboleh ubah tidak bersandar berkait rapat antara satu sama lain (Belsley 1991). Nilai Toleransi dan VIF untuk kesemua pemboleh ubah tidak bersandar kajian ini berdasarkan Jadual 5.7 adalah melebihi 0.1 untuk Toleransi dan kurang daripada 10.0 untuk VIF. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa andaian multivariat untuk Kemultikolinearan adalah dipatuhi.

Jadual 5.7 Penilaian Kemultikolinearan

Pemboleh Ubah	n	Toleransi	Faktor Inflasi Varians (VIF)
Kepimpinan kebaktian	374	0.804	1.243
Keterlibatan kerja	374	0.665	1.504
Tingkah laku bersuara	374	0.607	1.647
Perkongsi pengetahuan	374	0.604	1.654

Peringkat seterusnya melibatkan ujian statistik univariat, bivariat dan multivariat untuk menganalisis data sebenar responden kajian di lapangan. Analisis ini bertujuan untuk menjawab persoalan dan objektif kajian yang telah dikemukakan pada Bab I. Perincian analisis data dan keputusan ini diperincikan pada bahagian berikutnya.

5.3 ANALISIS DATA UNIVARIAT

Profil demografi dan pemboleh ubah utama kajian ini telah dianalisis menerusi statistik deskriptif seperti yang disarankan oleh Darusalam dan Hussin (2021). Ini bertujuan untuk mengkaji profil demografi responden kajian dan lima (5) pemboleh ubah kajian. Statistik deskriptif demografi responden dan pemboleh ubah kajian diperincikan pada bahagian berikutnya.

5.3.1 Profil Responden

Profil demografi dan pemboleh ubah utama kajian ini telah diteliti melalui statistik deskriptif dalam analisis data univariat. Objektif analisis ini adalah untuk memerhati profil demografi responden dan mengkaji pemboleh ubah yang membentuk kerangka konseptual kajian. Pengkaji telah menilai taburan data ke atas beberapa ciri demografi responden dalam analisis deskriptif. Sejumlah 374 responden telah dikenal pasti untuk menjalani analisis deskriptif dalam kajian ini. Responden memilih data demografi mereka seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan, gred jawatan dan universiti bertugas sekarang.

a. Jantina

Analisis profil responden menunjukkan bahawa majoriti jantina responden kajian ini adalah perempuan dengan 223 orang daripada keseluruhan responden mewakili 59.6%. Responden lelaki mewakili 151 orang daripada keseluruhan responden iaitu 40.4%. Data profil responden mengikut jantina adalah seperti di Jadual 5.8.

b. Umur

Jadual 5.8 menunjukkan bahawa majoriti julat umur responden kajian ini berada antara 40 hingga 44 tahun dan 35 hingga 39 tahun dengan 100 orang daripada keseluruhan responden mewakili 26.7% meliputi setiap satu daripada kategori kumpulan umur. Ini diikuti oleh julat umur antara 45 hingga 49 tahun mewakili 78 orang daripada keseluruhan responden iaitu 20.9%. Julat umur 30 hingga 34 tahun iaitu 48 orang daripada keseluruhan responden mewakili 12.8% dan julat umur 50 tahun ke atas iaitu 38 orang daripada keseluruhan responden mewakili 10.2%. Julat umur terendah responden kajian ini berada pada julat umur antara 25 hingga 29 tahun dengan 10 orang daripada keseluruhan responden mewakili 2.7%.

c. Tempoh Perkhidmatan

Analisis profil responden menunjukkan bahawa majoriti tempoh perkhidmatan responden kajian ini adalah pada julat 11 hingga 15 tahun dengan 127 orang daripada keseluruhan responden mewakili 34.0%. Ini diikuti oleh tempoh perkhidmatan pada

julat 16 hingga 20 tahun mewakili 87 orang daripada keseluruhan responden iaitu 23.3%. Tempoh perkhidmatan responden pada kedudukan ketiga tertinggi ialah antara 6 hingga 10 tahun mewakili 59 orang daripada keseluruhan responden iaitu 15.8%. Tempoh perkhidmatan responden antara 21 hingga 25 tahun iaitu 47 orang daripada keseluruhan responden mewakili 12.6% dan tempoh perkhidmatan 1 hingga 5 tahun iaitu 37 orang daripada keseluruhan responden mewakili 9.9%. Tempoh perkhidmatan responden terendah dalam kajian ini iaitu 26 tahun dan ke atas dengan 17 orang daripada keseluruhan responden mewakili 4.5%. Data profil responden mengikut tempoh perkhidmatan adalah seperti di Jadual 5.8.

d. Tahap Pendidikan

Jadual 5.8 menunjukkan bahawa majoriti tahap pendidikan responden kajian ini memiliki Ijazah Sarjana Muda/ setaraf dengan 225 orang daripada keseluruhan responden mewakili 60.2%. Ini diikuti oleh tahap pendidikan Ijazah Sarjana/ setaraf iaitu 139 orang daripada keseluruhan responden mewakili 37.2%. Bilangan terendah berdasarkan item tahap pendidikan dalam kalangan responden kajian ini berada pada peringkat pengajian Ijazah Doktor Falsafah/ setaraf dengan 10 orang daripada keseluruhan responden mewakili 2.7%.

e. Gred Jawatan

Analisis profil responden menunjukkan bahawa majoriti gred jawatan responden kajian ini adalah pada N44 dengan 171 orang daripada keseluruhan responden mewakili 45.7%. Ini diikuti oleh gred jawatan N41 mewakili 99 orang daripada keseluruhan responden iaitu 26.5%. Gred jawatan responden pada kedudukan ketiga tertinggi di kalangan responden iaitu N48 mewakili 63 orang daripada keseluruhan responden iaitu 16.8%. Gred jawatan responden di gred jawatan N52 iaitu 30 orang daripada keseluruhan responden mewakili 8.0%. Bilangan terendah berdasarkan item gred jawatan melibatkan responden kajian ini iaitu gred jawatan N54 dengan 11 orang daripada keseluruhan responden mewakili 2.9%. Data profil responden mengikut gred jawatan adalah seperti di Jadual 5.8.

f. Universiti Bertugas Sekarang

Jadual 5.8 menunjukkan bahawa universiti bertugas sekarang melibatkan responden tertinggi kajian ini adalah daripada UiTM iaitu 43 orang mewakili 11.5%. Ini diikuti oleh UKM iaitu 37 orang responden (9.9%), UM iaitu 36 orang responden (9.6%), USM iaitu 28 orang responden (7.5%), UIAM iaitu 25 orang responden (6.7%), UTM iaitu 21 orang responden (5.6%), UPM dan UniMAP iaitu 20 orang responden (5.3%) setiap satunya, UMP, UniSZA, USIM dan UUM iaitu 14 orang responden (3.7%) setiap satunya, UMS dan UNIMAS iaitu 13 orang responden (3.5%) setiap satunya, UTeM iaitu 12 orang responden (3.2%), UMK dan UMT iaitu 11 orang responden (2.9%) setiap satunya, UPNM dan UPSI iaitu 10 orang responden (2.7%) setiap satunya daripada keseluruhan responden kajian ini. Universiti bertugas sekarang melibatkan bilangan responden terendah kajian ini adalah daripada UTHM iaitu 8 orang mewakili 2.1%.

Jadual 5.8 Profil responden (n = 374)

Profil Responden	Kekerapan (n)	Peratusan (%)
Jantina		
Lelaki	151	40.4
Perempuan	223	59.6
Umur		
25 – 29 tahun	10	2.7
30 – 34 tahun	48	12.8
35 – 39 tahun	100	26.7
40 – 44 tahun	100	26.7
45 – 49 tahun	78	20.9
50 tahun dan ke atas	38	10.2
Tempoh Berkhidmat		
1 – 5 tahun	37	9.9
6 – 10 tahun	59	15.8
11 – 15 tahun	127	34.0
16 – 20 tahun	87	23.3
21 – 25 tahun	47	12.6
26 tahun ke atas	17	4.5
Tahap Pendidikan		
Ijazah Sarjana Muda / Setara	225	60.2
Ijazah Sarjana / Setara	139	37.2
Ijazah Doktor Falsafah / Setara	10	2.7
Gred Jawatan Semasa		
N41	99	26.5
N44	171	45.7
N48	63	16.8
N52	30	8.0
N54	11	2.9
Universiti Bertugas		
UIAM	25	6.7
UiTM	43	11.5

UKM	37	9.9
UM	36	9.6
UMK	11	2.9
UMP	14	3.7
UMS	13	3.5
UMT	11	2.9
UniMAP	20	5.3
UNIMAS	13	3.5
UniSZA	14	3.7
UPM	20	5.3
UPNM	10	2.7
UPSI	10	2.7
USIM	14	3.7
USM	28	7.5
UTeM	12	3.2
UTHM	8	2.1
UTM	21	5.6
UUM	14	3.7

5.3.2 Analisis Deskriptif Pemboleh ubah

Bahagian analisis data univariat melibatkan pemboleh ubah yang membentuk model konseptual kajian terdiri daripada satu (1) pemboleh ubah bebas (kepimpinan kebaktian), tiga (3) pemboleh ubah pengantaraan (keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara, perkongsian pengetahuan) dan satu (1) pemboleh ubah bersandar (tingkah laku kerja inovatif). Jadual 5.9 menunjukkan bahawa statistik deskriptif meliputi lima (5) pemboleh ubah kajian ini menunjukkan nilai min iaitu antara 4.01 sehingga 4.43 dan nilai sisihan piawai antara 0.46 sehingga 0.53.

Jadual 5.9 Skor min dan sisihan piawai lima (5) pemboleh ubah kajian

Item Soalan	n	Min	Sisihan Piawai (SP)
Tingkah laku kerja inovatif (TLKI)	374	4.01	0.46
Kepimpinan kebaktian (KKEB)	374	4.14	0.51
Keterlibatan kerja (KKER)	374	4.01	0.46
Tingkah laku bersuara (TLB)	374	4.43	0.49
Perkongsian pengetahuan (PPEG)	374	4.25	0.53

5.4 ANALISIS DATA BIVARIAT

Analisis data bivariat dijalankan bagi mengkaji hubungan Hasil Darab Pekali Korelasi 'Pearson' antara pemboleh ubah (Darusalam & Hussin 2021). Jadual 5.10 menunjukkan bahawa pemboleh ubah tingkah laku kerja inovatif (TLKI), kepimpinan kebaktian (KKEB), keterlibatan kerja (KKER), tingkah laku bersuara (TLB) dan perkongsian pengetahuan (PPEG) menunjukkan terdapatnya hubungan bivariat yang

signifikan dan menghala ke arah hubungan yang positif seperti yang diramalkan dalam hipotesis pada Bahagian 3.2.

Hasil Analisis Korelasi 'Pearson' telah dijalankan menunjukkan bahawa semua pemboleh ubah mempunyai hubungan korelasi yang signifikan pada aras $p < .01$ iaitu hubungan positif antara pemboleh ubah dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tingkah laku kerja inovatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan semua pemboleh ubah lain, dengan korelasi tertinggi bersama tingkah laku bersuara ($r = .585, p < .01$), diikuti oleh perkongsian pengetahuan ($r = .508, p < .01$), keterlibatan kerja ($r = .455, p < .01$) dan kepimpinan kebaktian ($r = .409, p < .01$).

Kepimpinan kebaktian mempunyai korelasi yang signifikan dengan semua pemboleh ubah lain, dengan nilai tertinggi diperoleh bersama keterlibatan kerja ($r = .382, p < .01$) dan tingkah laku bersuara ($r = .356, p < .01$). Analisis korelasi turut menunjukkan bahawa tingkah laku bersuara mempunyai hubungan dengan perkongsian pengetahuan ($r = .571, p < .01$). Selain itu, keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesemua pemboleh ubah lain, dengan korelasi tertinggi bersama tingkah laku bersuara ($r = .484, p < .01$) dan perkongsian pengetahuan ($r = .492, p < .01$). Sehubungan itu, keputusan ini menunjukkan terdapatnya sokongan peringkat awal terhadap kehadiran hubungan langsung antara pemboleh ubah seperti yang dihipotesiskan dalam kajian ini. Keputusan kajian menunjukkan bahawa tingkah laku kerja inovatif mempunyai korelasi yang signifikan dengan kepimpinan kebaktian ($r = 0.409, p < .01$), keterlibatan kerja ($r = 0.455, p < .01$), tingkah laku bersuara ($r = 0.585, p < .01$) dan perkongsian pengetahuan ($r = 0.508, p < .01$).

Jadual 5.10 Hubungan antara pemboleh ubah kajian

Pemboleh Ubah	TLKI	KKEB	TLB	PPEG	KKER
Tingkah laku kerja inovatif (TLKI)	1				
Kepimpinan kebaktian (KKEB)	.409**	1			
Tingkah laku bersuara (TLB)	.585**	.356**	1		
Perkongsian pengetahuan (PPEG)	.508**	.347**	.571**	1	
Keterlibatan kerja (KKER)	.455**	.382**	.484**	.492**	1

**Korelasi signifikan pada aras .01

5.5 ANALISIS DATA MULTIVARIAT

Analisis data multivariat adalah lanjutan daripada kaedah statistik univariat dan bivariat. Ini membolehkan pengkaji memeriksa pelbagai pemboleh ubah dalam satu analisis dan bukannya melakukan satu siri analisis univariat dan bivariat (Hair et al. 2010; Hair et al. 2014; Tabachnick & Fidell 2019). Analisis data multivariat ini dijalankan dengan menggunakan Analisis Permodelan CB-SEM yang disyorkan oleh Anderson dan Gerbing (1988) dan Hair et al. (2010). Analisis Permodelan CB-SEM akan melibatkan dua (2) peringkat iaitu pengujian Model Pengukuran dan seterusnya penilaian Model Struktur.

5.5.1 Model Pengukuran

Analisis Permodelan CB-SEM menerusi pengujian Kesepadanan Model Pengukuran dinilai dengan menggunakan Analisis CFA. Analisis CFA dijalankan untuk mengangkar Model Pengukuran yang berkualiti dan mempunyai kesepadanan. Ringkasan Indeks Kesepadanan digunakan untuk menilai Model Pengukuran dijelaskan dalam Jadual 5.11. Setelah Model Pengukuran menunjukkan Kesepadanan yang boleh diterima, Kesahan dan Kebolehpercayaan Pemboleh ubah diuji menggunakan Kesahan Konvergen, Kesahan Diskriminan, Kebolehpercayaan Komposit dan Purata Varians Terekstrak.

Jadual 5.11 Kesepadanan Model Pengukuran mengikut kategori dan tahap penerimaan

Kesepadanan Model	Indeks	Perwakilan	Tahap Penerimaan	Rujukan
Keserasian Mutlak	Khi-Kuasa Dua	χ^2	Signifikan ($p > .05$)	Hair et al. (2010)
	'Root Mean Square of Error Approximation'	RMSEA	.03 hingga .08	Hair et al. (2010)
	'Standardised Root Mean Residual'	SRMR	<.08	Hair et al. (2010)
Kesesuaian 'Incremental'	Indeks Bandingan Komparatif	CFI	>.90	Hair et al. (2010)
	Indeks Tucker-Lewis	TLI	>.90	Hair et al. (2010)
Kesesuaian 'Parsimonious'	Khi-Kuasa Dua/ Darjah Kebebasan	χ^2/df	<3.0	Hair et al. (2010)

a. Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran

Hasil analisis mendapati penilaian Kesepadanan Model Pengukuran (Awal) menunjukkan nilai Ujian Khi-Kuasa Dua ($\chi^2 = 1587.778$, $df = 550$) yang signifikan pada $\alpha = .05$. Nilai RMSEA adalah .071, yang memenuhi tahap penerimaan antara .03 sehingga .08 dan menunjukkan bahawa data kajian sesuai dengan Model Pengukuran. Indeks SRMR adalah .033, juga memenuhi nilai minimum di bawah tahap penerimaan .08 dan menunjukkan bahawa kovarians yang diperhatikan tidak banyak menyimpang daripada anggaran kovarians dalam Model Pengukuran secara umum. Indeks CFI adalah .888, yang juga berada di bawah tahap penerimaan .90, menunjukkan peningkatan relatif Model Pengukuran yang dicadangkan berbanding model garis dasar adalah tidak mencapai tahap minimum.

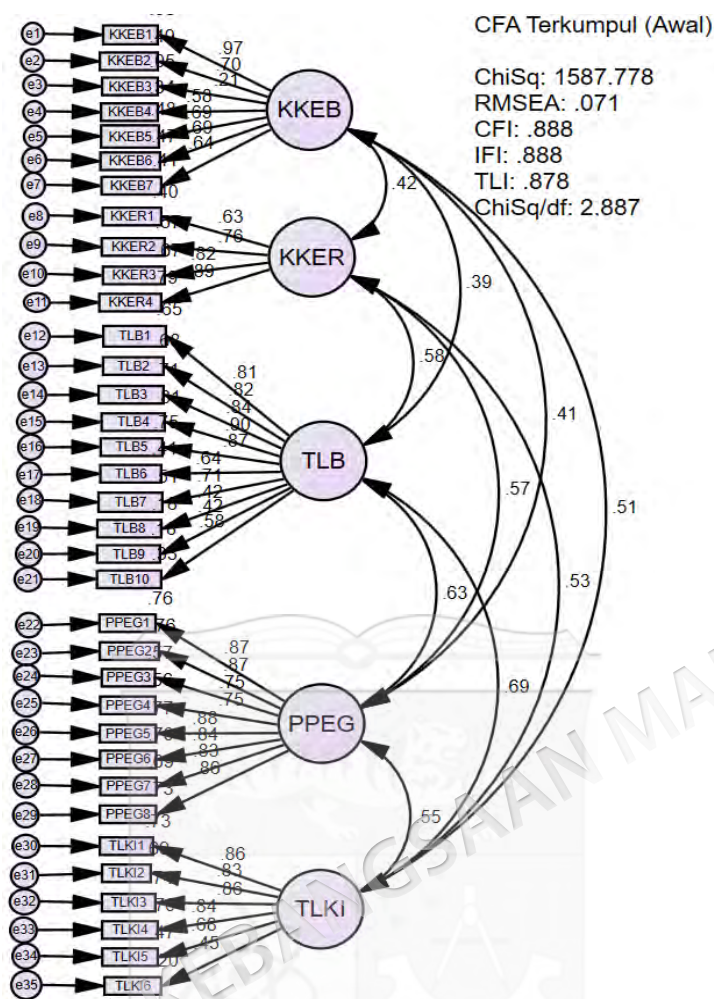
Manakala, Indeks TLI .878, iaitu di bawah tahap penerimaan .90, menunjukkan peningkatan relatif model yang dicadangkan berbanding model garis dasar sebagai tidak memuaskan. Ujian Khi-Kuasa Dua/Darjah Kebebasan adalah 2.887, memenuhi nilai minimum di bawah tahap penerimaan 3.0. Secara keseluruhan Indeks Kesepadanan Model Pengukuran (Awal) menunjukkan Model Pengukuran masih tidak memenuhi Kesepadanan Model Pengukuran seperti mana yang dinyatakan pada Jadual 5.12. Sehubungan itu, langkah seterusnya akan melibatkan analisis pengubahsuaian Model Pengukuran bagi tujuan meningkatkan Kesepadanan.

Jadual 5.12 Kesepadanan Model Pengukuran (Awal)

Statistik Indeks Kesepadanan	Keserasian Mutlak			Kesesuaian 'Incremental'		Kesesuaian 'Parsimonious'
	$\chi^2(df, p)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	χ^2/df
Model Pengukuran (Awal)	1587.778*, (550,0.000)	.071	.033	.888	.878	2.887
Nilai penerimaan	Signifikan pada $\alpha = .05$.03 hingga .08	<.08	>.90	>.90	<3.0
Kesepadanan Model Pengukuran	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Ya

Tahap penerimaan adalah berdasarkan Hair et al. (2010)

Penilaian hubungan langsung dilakukan melalui CB-SEM menggunakan perisian AMOS. Hasil Analisis CFA Terkumpul (awal) Model Pengukuran ditunjukkan pada Rajah 5.3.



Rajah 5-3 Analisis CFA Terkumpul (Awal) Model Pengukuran

Pengubahsuaian model dilakukan dengan memeriksa Anggaran Laluan Piawai (*Standardized Path Estimates*) atau beban faktor (Garson 2012b). Dapatan kajian menunjukkan bahawa daripada 35 item yang diukur, 31 item mempunyai beban faktor melebihi tahap .50, empat (4) item mempunyai beban faktor di bawah .50 iaitu Item Kepimpinan Kebaktian 3 (KKEB3: .214), Item Tingkah laku Bersuara 8, 9 (TLB8: .425, TLB9: .422) dan Item Tingkah laku Kerja Inovatif 6 (TLKI6: .445) seperti pada Jadual 5.12.

Hair et al. (2010) mengesyorkan bahawa item yang menunjukkan beban faktor di bawah .50 dikeluarkan daripada Model Pengukuran dan dianggarkan semula untuk menilai Kesepadanan Model Pengukuran. Sehubungan itu, implikasi teori item yang dialih keluar daripada pemboleh ubah Kepimpinan Kebaktian, Tingkah laku Bersuara

dan Tingkah laku Kerja Inovatif, pemeriksaan baki item yang dikekalkan mengikut setiap pemboleh ubah tersebut (KKEB: 6 item, TLB: 8 item, TLKI: 5 item) seperti di Jadual 5.13 menunjukkan bahawa baki item mempunyai keupayaan untuk mengukur item-item dalam pemboleh ubah KKEB, TLB dan TLKI dengan baik. Sehubungan itu, penyingkiran empat (4) item tersebut tidak menyebabkan sebarang masalah pengukuran untuk pemboleh ubah KKEB, TLB dan TLKI.

Jadual 5.13 Anggaran laluan piawai atau beban faktor

Item		Pemboleh ubah	Anggaran	Item		Pemboleh ubah	Anggaran
KKEB1	<---	KKEB	.972	TLB8	<---	TLB	.425
KKEB2	<---	KKEB	.698	TLB9	<---	TLB	.422
KKEB3	<---	KKEB	.214	TLB10	<---	TLB	.578
KKEB4	<---	KKEB	.579	PPEG1	<---	PPEG	.871
KKEB5	<---	KKEB	.691	PPEG2	<---	PPEG	.871
KKEB6	<---	KKEB	.686	PPEG3	<---	PPEG	.755
KKEB7	<---	KKEB	.638	PPEG4	<---	PPEG	.747
KKER1	<---	KKER	.630	PPEG5	<---	PPEG	.878
KKER2	<---	KKER	.756	PPEG6	<---	PPEG	.839
KKER3	<---	KKER	.818	PPEG7	<---	PPEG	.829
KKER4	<---	KKER	.886	PPEG8	<---	PPEG	.856
TLB1	<---	TLB	.809	TLKI1	<---	TLKI	.856
TLB2	<---	TLB	.823	TLKI2	<---	TLKI	.830
TLB3	<---	TLB	.844	TLKI3	<---	TLKI	.861
TLB4	<---	TLB	.900	TLKI4	<---	TLKI	.839
TLB7	<---	TLB	.714	TLKI5	<---	TLKI	.683
TLB6	<---	TLB	.639	TLKI6	<---	TLKI	.445

Langkah seterusnya adalah memeriksa Indeks Pengubahsuaian (*Modification Index*) (MI). Nilai MI yang tinggi menunjukkan pengulangan item-item tersebut atau pernyataan yang mempunyai maksud sama berdasarkan perspektif responden berupaya menyebabkan Model Pengukuran masih tidak mencapai kesepadanan (Garson 2012b). Sehubungan itu, langkah pengubahsuaian boleh dilaksanakan bagi item-item yang berulang, iaitu dengan mengorelasikan kedua-dua item atau mengeluarkan salah satu daripada item yang berulang. Namun begitu, keputusan untuk melaksanakan pengubahsuaian tersebut bergantung kepada justifikasi teori (Garson 2012b; Hair et al. 2010).

Hasil dapatan analisis menunjukkan terdapat 12 item dengan nilai MI tinggi seperti yang dipaparkan dalam Jadual 5.14. Terdapat dua (2) pemboleh ubah yang mempunyai nilai MI yang tinggi, iaitu TLB dan PPEG yang memerlukan item-item berkorelasi untuk mencapai Model Pengukuran yang baik. Secara khususnya, korelasi

item melibatkan pemboleh ubah TLB iaitu TLB1-TLB2, TLB1-TLB3, TLB2-TLB5, TLB3-TLB5, TLB2-TLB6 dan TLB6-TLB7. Manakala pemboleh ubah PPEG melibatkan korelasi item PPEG7-PPEG8, PPEG6-PPEG7, PPEG2-PPEG7, PPEG1-PPEG2, PPEG3-PPEG8 dan PPEG3-PPEG4. Secara teorinya, item-item yang berkorelasi adalah disebabkan persamaan dari segi istilah yang berulang berdasarkan perspektif responden.

Jadual 5.14 Indeks pengubahsuaian

			MI	Perubahan Par				MI	Perubahan Par
e28	<-->	e29	16.716	0.021	e13	<-->	e12	27.779	0.043
e27	<-->	e28	18.085	0.022	e14	<-->	e12	22.229	-0.03
e23	<-->	e28	23.756	-0.024	e16	<-->	e13	16.828	-0.026
e23	<-->	e22	35.083	0.029	e16	<-->	e14	26.351	0.026
e24	<-->	e29	22.634	-0.031	e17	<-->	e13	15.067	-0.04
e25	<-->	e24	133.929	0.096	e18	<-->	e17	24.487	0.056

Indeks Kesepadanan bagi Model Pengukuran (Akhir) yang telah diubah menunjukkan nilai Ujian Khi-Kuasa Dua ($\chi^2 = 725.371$, $df = 412$) adalah signifikan pada $\alpha = .05$. Indeks RMSEA ialah .045, yang memenuhi tahap penerimaan antara .03 sehingga .08 dan menunjukkan bahawa data kajian sesuai dengan Model Pengukuran. Indeks SRMR pada .016 juga memenuhi nilai minimum di bawah tahap penerimaan .08 dan menunjukkan bahawa kovarians yang diperhatikan tidak banyak menyimpang daripada anggaran kovarians dalam Model Pengukuran secara umum. Indeks CFI pada .964, yang juga berada di atas tahap penerimaan .90, menunjukkan peningkatan relatif Model Pengukuran yang dicadangkan berbanding model garis dasar adalah mencapai tahap minimum.

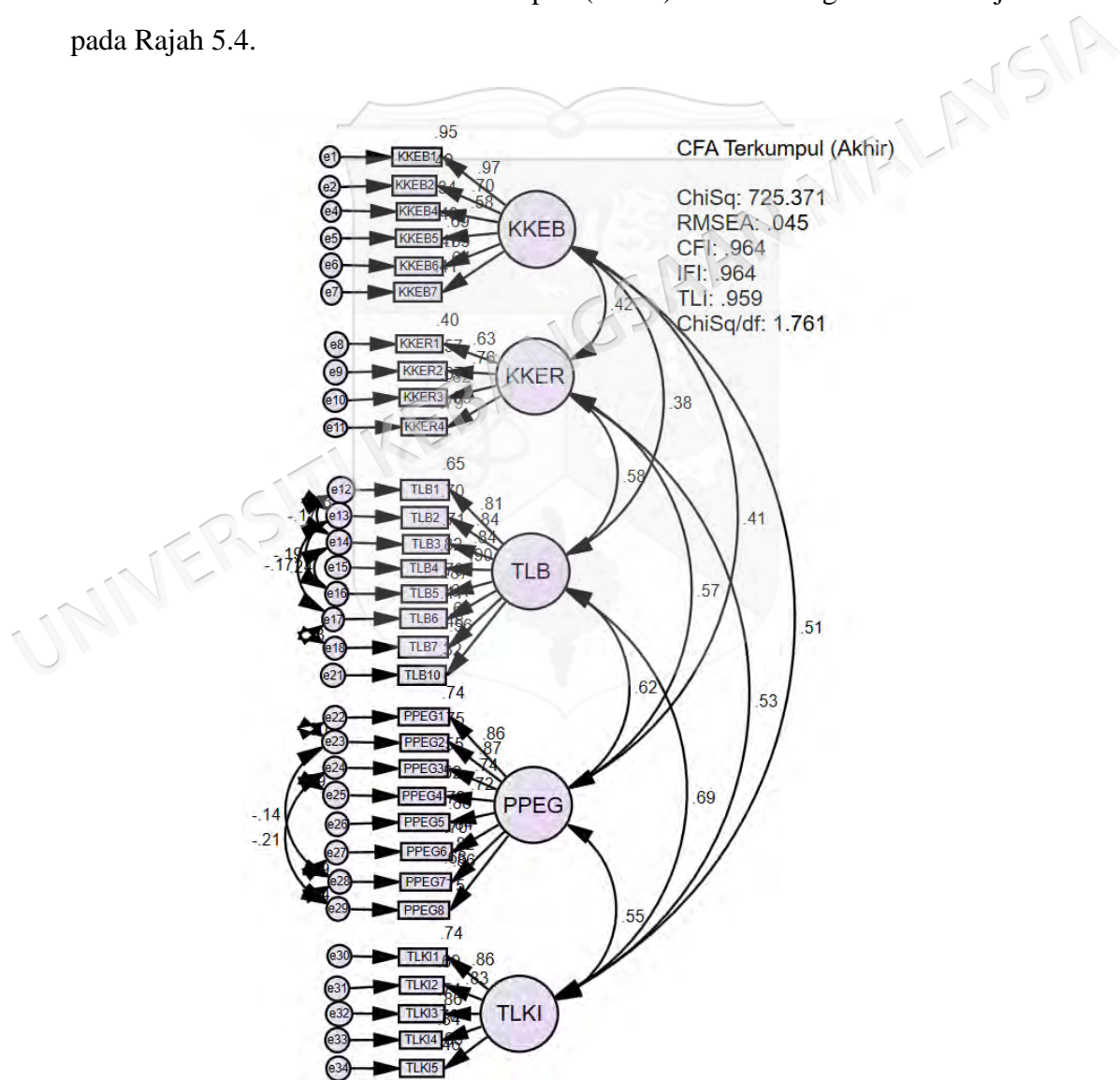
Seterusnya, Indeks TLI ialah .959, iaitu di atas tahap penerimaan .90, menunjukkan peningkatan relatif model yang dicadangkan berbanding model garis dasar sebagai memuaskan. Ujian Khi-Kuasa Dua/Darjah Kebebasan adalah 1.761, memenuhi nilai minimum di bawah tahap penerimaan 3.0. Secara keseluruhan Indeks Kesepadanan Model Pengukuran (Akhir) menunjukkan Model Pengukuran memenuhi kesepadanan seperti mana yang dinyatakan dalam Jadual 5.15. Analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran akan dibincangkan di bahagian seterusnya.

Jadual 5.15 Kesepadanan Model Pengukuran (Akhir)

Statistik Indeks Kesepadanan	Keserasian Mutlak			Kesesuaian 'Incremental'		Kesesuaian 'Parsimonious'
	$\chi^2(df, p)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	χ^2/df
Model Pengukuran (Akhir)	725.371* (412,0.000)	.045	.016	.964	.959	1.761
Nilai penerimaan	Signifikan pada $\alpha = .05$.03 hingga .08	<.08	>.90	>.90	<3.0
Kesepadanan Model Pengukuran	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

Tahap penerimaan adalah berdasarkan Hair et al. (2010)

Penilaian hubungan langsung dilakukan melalui CB-SEM menggunakan perisian AMOS. Hasil Analisis CFA Terkumpul (Akhir) Model Pengukuran ditunjukkan pada Rajah 5.4.



Rajah 5-4 Analisis CFA Terkumpul (Akhir) Model Pengukuran

b. Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran

Analisis seterusnya melibatkan Kesahan dan Kebolehpercayaan pemboleh ubah. Penilaian Kesahan Konvergen bagi Model Pengukuran ini dilaksanakan menerusi Faktor Pemuatan, Varians Purata Diekstrak (*Average Variance Extracted*) (AVE) dan Kebolehpercayaan Komposit (*Composite Reliability*) (CR) untuk set data multivariat. AVE menerangkan purata peratusan varians yang dijelaskan oleh item untuk pemboleh ubah yang tidak diperhatikan (tidak bersandar) dan nilai yang diperlukan untuk AVE adalah lebih besar daripada .50. CR mengukur ketekalan dalaman untuk pemboleh ubah yang tidak diperhatikan (tidak bersandar) dan nilai yang diperlukan untuk CR adalah lebih besar daripada .70 (Hair et al. 2014). Hasil analisis dapatan kajian mendapati nilai Faktor Pemuatan untuk kesemua item dalam kajian ini adalah signifikan dan melebihi .50, manakala nilai AVE dan CR untuk setiap pemboleh ubah masing-masing melebihi .50 dan .70 seperti dalam Jadual 5.16.

Jadual 5.16 Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran

Item	Korelasi Antara Pemboleh ubah					CR	AVE
	KKEB	KKER	TLB	PPEG	TLKI		
Kepimpinan kebaktian (KKEB) (KKEB1: 0.972, KKEB2:0.699, KKEB4: 0.579, KKEB5: 0.691, KKEB6: 0.685, KKEB7: 0.638) (KKEB3: 0.214 <0.5)*	0.72					0.863	0.520
Keterlibatan kerja (KKER) (KKER1: 0.63, KKER2: 0.756, KKER3: 0.817, KKER4: 0.887)	0.385	0.78				0.858	0.606
Tingkah laku bersuara (TLB) (TLB1: 0.806, TLB2: 0.831, TLB3: 0.844, TLB4: 0.906, TLB5: 0.87, TLB6: 0.623, TLB7: 0.695, TLB10: 0.564) (TLB8: 0.425, TLB9: 0.422 <0.5)*	0.410	0.623	0.83			0.922	0.602
Perkongsian pengetahuan (PPEG) (PPEG1: 0.86, PPEG2: 0.867, PPEG3: 0.745, PPEG4: 0.723, PPEG5: 0.884, PPEG6: 0.835, PPEG7: 0.824, PPEG8: 0.864)	0.424	0.583	0.571	0.78		0.945	0.684
Tingkah laku kerja inovatif (TLKI) (TLKI1: 0.862, TLKI2: 0.831, TLKI3: 0.860, TLKI4: 0.837, TLKI5: 0.676) (TLKI6: 0.445 <0.5)*	0.510	0.694	0.551	0.53	0.82	0.908	0.666

*Item dikeluarkan

i. Analisis Kesahan Konvergen

Analisis Kesahan Konvergen kajian dapat dicapai apabila semua nilai AVE adalah lebih daripada .50. Setiap nilai pemboleh ubah dalam kajian ini melebihi .50 (Jadual 5.16).

Sehubungan itu, Kesahan Konvergen membuktikan bahawa item yang digunakan dalam kajian ini untuk mengukur pemboleh ubah berkorelasi secara positif antara satu sama lain.

ii. Analisis Kesahan Diskriminan

Analisis Kesahan Diskriminan pula diperiksa melalui perbandingan nilai korelasi antara pemboleh ubah dengan punca kuasa dua AVE yang sesuai. Tahap penerimaan untuk Kesahan Diskriminan adalah nilai punca kuasa dua AVE untuk setiap pemboleh ubah lebih tinggi daripada korelasi antara pemboleh ubah (Hair et al. 2014). Keputusan kajian menunjukkan punca kuasa dua AVE untuk setiap pemboleh ubah adalah lebih tinggi daripada korelasi antara pemboleh ubah (Jadual 5.16). Sehubungan itu, Analisis Kesahan Diskriminan menunjukkan bahawa item mempunyai persamaan dengan pemboleh ubah masing-masing berbanding pemboleh ubah lain.

iii. Analisis Kebolehpercayaan Pemboleh ubah

Analisis Kebolehpercayaan Pemboleh ubah melibatkan CR dan AVE. Kebolehpercayaan merupakan ketekalan ukuran sejauh mana Model Pengukuran tertentu mengukur apa yang ingin diukur oleh pemboleh ubah tidak diperhatikan. Terdapat dua (2) jenis kebolehpercayaan iaitu Varians Purata Diekstrak (AVE) dan Kebolehpercayaan Komposit (CR). Tahap penerimaan kebolehpercayaan yang baik adalah CR dan AVE perlu melebihi tahap penerimaan masing-masing, iaitu .70 dan .50 (Hair et al. 2014). Hasil analisis menunjukkan bahawa CR berada antara .858 hingga .945 $>.70$, sementara AVE berada antara .520 hingga .684 $>.50$ (Jadual 5.16). Sehubungan itu, setiap item yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah masing-masing secara dalaman didapati konsisten dalam melaksanakan pengukurannya.

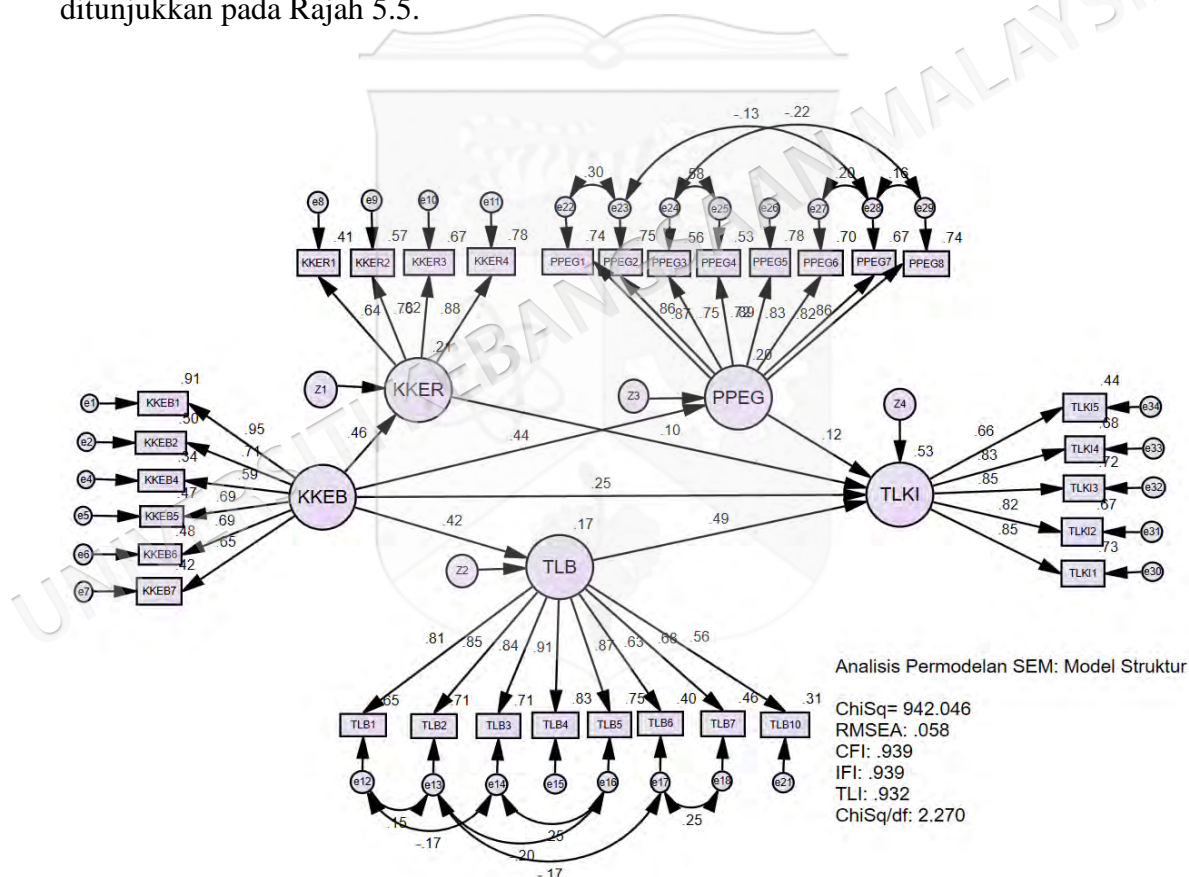
5.5.2 Model Struktur

Analisis Permodelan CB-SEM seterusnya melibatkan penilaian Kesepadanan Model Struktur dan ujian hubungan hipotesis (Hair et al. 2010).

a. Permodelan Persamaan Struktur (SEM)

Lima (5) pemboleh ubah yang terlibat dalam Model Struktur ialah tingkah laku kerja inovatif, kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Model Struktur yang terdiri daripada satu (1) pemboleh ubah tidak bersandar iaitu kepimpinan kebaktian, tiga (3) pemboleh ubah pengantara iaitu keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara, perkongsian pengetahuan dan satu (1) pemboleh ubah bersandar iaitu tingkah laku kerja inovatif.

Penilaian hubungan langsung dilakukan melalui CB-SEM menggunakan perisian AMOS. Hasil analisis Permodelan CB-SEM Model Struktur dan hipotesis ditunjukkan pada Rajah 5.5.



Rajah 5-5 Analisis Permodelan CB-SEM Model Struktur

Secara khususnya, Model Struktur mengukur tahap kesesuaian Indeks Kesepadanan iaitu nilai Ujian Khi-Kuasa Dua ($\chi^2 = 942.046$, $df = 415$) adalah signifikan pada $\alpha = .05$. Indeks RMSEA pada .058, yang memenuhi tahap penerimaan antara .03 sehingga .08. Indeks SRMR pada .055 juga memenuhi nilai minimum di bawah tahap

penerimaan .08. Manakala, Indeks CFI pada .939 berada di atas tahap penerimaan .90. Seterusnya, Indeks TLI pada .932, iaitu di atas tahap penerimaan .90. Ujian Khi-Kuasa Dua/Darjah Kebebasan ialah 2.270 memenuhi nilai minimum di bawah tahap penerimaan 3.0. Ini menunjukkan bahawa keseluruhan Indeks Kesepadanan Model Struktur berada pada tahap penerimaan seperti pada Jadual 5.17. Oleh itu, keseluruhan model sesuai untuk menguji hipotesis yang dicadangkan.

Jadual 5.17 Kesepadanan Model Struktur

Statistik Indeks Kesepadanan	Keserasian Mutlak			Kesesuaian 'Incremental'		Kesesuaian 'Parsimonious'
	$\chi^2(\text{df}, p)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	χ^2/df
Model Struktur	942.046* (415,0.000)	.058	.055	.939	.932	2.270
Nilai penerimaan*	Signifikan pada $\alpha = .05$.03 hingga .08	<.08	>.90	>.90	<3.0
Kesepadanan Model Struktur	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

*Tahap penerimaan adalah berdasarkan Hair et al. (2010)

Model ini didapati mencapai kesesuaian untuk digunakan dalam menguji hipotesis yang dicadangkan setelah Kesepadanan, Kesahan dan Kebolehpercayaan Model Pengukuran dan Kesepadanan Model Struktur disahkan. Hipotesis diuji menggunakan keputusan Analisis Permodelan CB-SEM oleh Model Struktur. Keputusan ujian hipotesis dibincangkan dalam bahagian berikut.

b. Pengujian Hipotesis Langsung

Model konseptual hipotesis dalam kajian ini mencadangkan tujuh (7) hubungan langsung secara keseluruhan. Daripada tujuh (7) hipotesis, satu (1) hipotesis ditolak (Jadual 5.18). Laluan daripada keterlibatan kerja kepada tingkah laku kerja inovatif (pekali piawai = .074, $p > .05$) adalah tidak signifikan. Oleh itu, H_{05} ditolak. Enam (6) hipotesis telah disokong. Laluan daripada kepimpinan kebaktian berkait secara signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif (pekali piawai = .260, $p < .001$). Oleh itu, H_{01} disokong. Seterusnya, kepimpinan kebaktian berkait secara signifikan dengan keterlibatan kerja (pekali piawai = .607, $p < .001$), maka ini memberikan sokongan kepada H_{02} . Kepimpinan kebaktian juga didapati berkait secara signifikan dengan tingkah laku bersuara (pekali piawai = .440, $p < .001$). Oleh itu, H_{03} disokong. Laluan

daripada kepimpinan kebaktian kepada perkongsian pengetahuan didapati berkait secara signifikan (pekali piawai = .477, $p < .001$). Oleh itu, H_{04} disokong. Ini diikuti oleh tingkah laku bersuara berkait secara signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif (pekali piawai = .479, $p < .001$), dengan itu memberikan sokongan kepada H_{06} . Akhirnya, laluan daripada perkongsian pengetahuan kepada tingkah laku kerja inovatif adalah signifikan (pekali piawai = .113, $p < .05$). Oleh itu, H_{07} juga disokong.

Jadual 5.18 Ringkasan pengujian hipotesis langsung

Hipotesis	Laluan Hipotesis	Nilai β	S.E.	C.R.	Nilai-p	Keputusan
H_{01}	KKEB → TLKI	.260	.062	4.204	***	Disokong
H_{02}	KKEB → KKER	.607	.080	7.621	***	Disokong
H_{03}	KKEB → TLB	.440	.065	6.772	***	Disokong
H_{04}	KKEB → PPEG	.477	.066	7.240	***	Disokong
H_{05}	KKER → TLKI	.074	.038	1.942	.052	Tidak Disokong
H_{06}	TLB → TLKI	.479	.059	8.112	***	Disokong
H_{07}	PPEG → TLKI	.113	.045	2.516	.012*	Disokong

* $p < .05$ ** $p < .001$ ***

Seterusnya, R^2 mengukur jumlah varians di dalam pemboleh ubah endogen yang dijelaskan oleh set pemboleh ubah eksogen dalam Model Struktur. Nilai R^2 secara kolektif menjelaskan 21.0% varians dalam keterlibatan kerja, 17.4% dalam tingkah laku bersuara, 19.6% dalam perkongsian pengetahuan dan 52.9% daripada varians dalam tingkah laku kerja inovatif seperti yang dinyatakan pada Jadual 5.17. Nilai R^2 dapat diklasifikasikan kepada empat (4) tahap iaitu lemah (< 0.10), sederhana (0.11 - 0.30), sederhana kuat (0.31 - 0.5) dan kuat ($0.50 <$) (Cohen et al. 2007). Jadual 5.19 menunjukkan nilai R^2 bagi keterlibatan kerja (0.210), tingkah laku bersuara (0.174), perkongsian pengetahuan (0.196) berada pada tahap sederhana dan tingkah laku kerja inovatif (0.529) berada pada tahap kuat.

Jadual 5.19 Nilai R^2

Pemboleh Ubah	Nilai R^2	Tahap
Keterlibatan kerja	0.210	Sederhana
Tingkah laku bersuara	0.174	Sederhana
Perkongsian pengetahuan	0.196	Sederhana
Tingkah laku kerja inovatif	0.529	Kuat

Secara ringkasnya, keputusan ujian hipotesis untuk tujuh (7) hipotesis langsung menunjukkan sokongan hanya untuk enam (6) hipotesis langsung dalam hubungan kepimpinan kebaktian terhadap tingkah laku kerja inovatif. Satu (1) hipotesis yang tidak

mendapat sokongan menunjukkan bahawa keterlibatan kerja tidak berkaitan dengan tingkah laku kerja inovatif. Keputusan ini menunjukkan bahawa keterlibatan kerja berkemungkinan bukan pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Keputusan lima (5) hipotesis lain mendedahkan bahawa kepimpinan kebaktian berkaitan dengan tingkah laku kerja inovatif. Seterusnya, kepimpinan kebaktian adalah berkaitan dengan kedua-dua tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan, berkemungkinan mempunyai perkaitan dengan tingkah laku kerja inovatif. Keputusan ini menunjukkan bahawa tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berpotensi menjadi pengantara hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Akhir sekali, kepimpinan kebaktian juga berkaitan dengan keterlibatan kerja.

Langkah seterusnya adalah untuk menguji hipotesis pengantaraan. Keputusan tiga (3) hipotesis pengantaraan dibincangkan dalam bahagian berikutnya.

c. Pengujian Hipotesis Pengantaraan

Penilaian hubungan pengantaraan dilakukan melalui Analisis Permodelan CB-SEM dengan Analisis Penggandaan (*Bootstrapping*). Keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan telah dicadangkan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977). Kesan tidak langsung dianggap penting hanya apabila selang keyakinannya tidak termasuk sifar. Oleh itu, pembuktian untuk hipotesis pengantaraan ditentukan dengan memeriksa kehadiran sifar dalam selang keyakinan yang berkaitan dengan hipotesis pengantaraan yang diberikan (Hayes & Preacher 2014; Yuan & MacKinnon 2014). Penggandaan yang diperbetulkan bias dianggap lebih berkuasa kerana ia melaraskan dan membuang potensi bias anggaran yang berlaku disebabkan oleh parameter populasi yang tidak diketahui. Analisis Penggandaan yang diperbetulkan menjana had bawah dan atas selang keyakinan di sekeliling setiap kesan tidak langsung. Hipotesis pengantaraan mendapat sokongan apabila had bawah dan atas selang keyakinan tidak termasuk nilai sifar (0) (Hayes & Preacher 2014; Yuan & MacKinnon 2014).

Secara keseluruhannya, terdapat dua (2) hipotesis pengantaraan (H_{09} , H_{10}) yang telah diuji untuk mengkaji peranan pengantara keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Prosedur ini dijalankan dengan menjana 10,000 sampel berganda untuk menguji hubungan tidak langsung pada tahap keyakinan (*confidence level*) 95 peratus bagi selang keyakinan (*confidence intervals*) digunakan untuk menganalisis hubungan pengantaraan menggunakan perisian AMOS dalam kajian ini. Keputusan Analisis Penggandaan ini dipaparkan dalam Jadual 5.20 berdasarkan ujian hipotesis pengantaraan.

Jadual 5.20 Kesan pengantaraan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif

Pemboleh ubah Tidak Bersandar	Pengantaraan Melalui (Nilai β)			Ralat Piawai	BC 95% CI [Bawah, Atas]	Keputusan
	KKER	TLB	PPEG			
KKEB→KKER →TLKI						H_{08} Tidak disokong
KKEB →TLB →TLKI		.308, ***		.054	[.158, .290]	H_{09} disokong
KKEB →PPEG →TLKI			.369, ***	.061	[.113, .226]	H_{10} disokong

*** $p < .001$

Berdasarkan keputusan Analisis Permodelan CB-SEM, hubungan langsung antara keterlibatan kerja dengan tingkah laku kerja inovatif (H_{05}) menunjukkan pekali laluan ($\beta = 0.074$), dengan kesilapan piawai (SE) = 0.038, nilai $t = 1.942$ dan nilai $p = 0.052$. Oleh kerana nilai $p > 0.05$, maka hubungan ini tidak mencapai tahap signifikan yang diperlukan untuk menyokong hipotesis ini. Keputusan ini turut membawa implikasi kepada Hipotesis H_{08} , yang menguji sama ada keterlibatan kerja bertindak sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Dalam Model SEM, untuk pengantaraan berlaku, laluan dari pemboleh ubah pengantara (KKER) kepada pemboleh ubah bersandar (TLKI) mesti signifikan secara statistik. Oleh kerana keputusan H_{05} menunjukkan bahawa hubungan antara keterlibatan kerja dan tingkah laku kerja inovatif tidak signifikan, ini bermakna bahawa pengantaraan keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif tidak dapat diuji secara bermakna. Secara matematik, ini menunjukkan bahawa nilai kesan tidak langsung adalah tidak signifikan kerana salah satu laluan utama tidak mencapai tahap signifikan.

Keputusan ini secara statistik menunjukkan bahawa keterlibatan kerja tidak memberikan sumbangan yang ketara kepada tingkah laku kerja inovatif, yang seterusnya menghalang perannya sebagai pengantara dalam model kajian ini. Walaupun kepimpinan kebaktian mempunyai kesan yang signifikan terhadap keterlibatan kerja ($\beta = 0.607, p < .001$), kesan ini tidak diteruskan kepada tingkah laku kerja inovatif, menjadikan mekanisme pengantaraan ini tidak bermakna dalam konteks model analisis yang diuji. Secara keseluruhannya, keputusan analisis statistik menunjukkan bahawa keterlibatan kerja bukan faktor yang secara langsung mendorong tingkah laku kerja inovatif, menyebabkan Hipotesis H₀₅ tidak disokong. Selain itu, ketidaksignifikanan hubungan ini juga menolak peranan keterlibatan kerja sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif, menyebabkan Hipotesis H₀₈ tidak disokong.

Seterusnya, kesan tidak langsung kepimpinan kebaktian terhadap tingkah laku kerja inovatif melalui tingkah laku bersuara adalah ketara dengan selang keyakinannya tidak mengandungi sifar [.158, .290], yang membawa kepada sokongan H₀₉. Peranan pengantara perkongsian pengetahuan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif dibuktikan berdasarkan keputusan bahawa kesan tidak langsung kepimpinan kebaktian ke atas tingkah laku kerja inovatif melalui perkongsian pengetahuan menunjukkan selang keyakinannya tidak mengandungi sifar [.113, .226]. Keputusan ini memberikan sokongan kepada H₁₀.

d. Rumusan Pengujian Hipotesis

Secara keseluruhannya, tujuan analisis data multivariat dalam kajian ini adalah untuk menguji sepuluh (10) hipotesis yang telah dirumuskan untuk mengkaji peranan pengantara keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Tujuh (7) hipotesis langsung telah diuji menggunakan Analisis Permodelan CB-SEM berasaskan kovarians di mana enam (6) hipotesis (H₀₁, H₀₂, H₀₃, H₀₄, H₀₆ dan H₀₇) disokong dan satu (1) hipotesis tidak disokong (H₀₅). Tiga (3) hipotesis pengantaraan telah diuji menggunakan Analisis Penggandaan dan ketiga-tiga hipotesis pengantaraan (H₀₈, H₀₉ dan H₁₀) di mana dua (2) hipotesis telah disokong (H₀₉ dan H₁₀) dan satu (1)

hipotesis tidak disokong (H_{08}). Ringkasan keputusan ujian hipotesis langsung dan hipotesis pengantaraan adalah ditunjukkan pada Jadual 5.21.

Jadual 5.21 Ringkasan pengujian sepuluh (10) hipotesis kajian

H	Hipotesis Kajian	Dapatan
H₀₁	Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.	Disokong
H₀₂	Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja.	Disokong
H₀₃	Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku bersuara.	Disokong
H₀₄	Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perkongsian pengetahuan.	Disokong
H₀₅	Keterlibatan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.	Tidak Disokong
H₀₆	Tingkah laku bersuara mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.	Disokong
H₀₇	Perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.	Disokong
H₀₈	Keterlibatan kerja mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.	Tidak Disokong
H₀₉	Tingkah laku bersuara mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.	Disokong
H₁₀	Perkongsian pengetahuan mengantara hubungan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.	Disokong

5.6 RUMUSAN

Bahagian ini telah memperincikan keputusan berdasarkan 374 data responden yang telah disaring daripada 396 data responden yang dikumpulkan di lapangan. Analisis awal data yang telah dijalankan melibatkan penilaian Kadar Maklum balas Responden, Ketepatan Input Data, Kehilangan Data, Bias, Nilai Ekstrem, Normaliti, Kelinearan dan Homoskedastisiti dan Kemultikolineran. Analisis Univariat yang telah dilaksanakan melibatkan profil demografi dan analisis deskriptif pemboleh ubah. Analisis Bivariat telah dijalankan meliputi Pekali Korelasi 'Pearson' antara pemboleh ubah. Analisis Multivariat yang telah dilaksanakan adalah Analisis Model Pengukuran dan Model Struktur. Analisis Kesepadanan Model Pengukuran, Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan pemboleh ubah menunjukkan Faktor Pemberat dan Nilai AVE bagi setiap pemboleh ubah adalah melebihi nilai minimum. Seterusnya, Analisis Permodelan CB-SEM pada peringkat Model Struktur menunjukkan hubungan positif yang signifikan terhadap enam (6) hipotesis langsung, manakala satu (1) hipotesis tidak signifikan dan Analisis Penggandaan mendapati dua (2) hipotesis pengantaraan adalah

signifikan dan satu (1) hipotesis pengantaraan tidak signifikan. Bahagian yang seterusnya akan membincangkan berkenaan hasil kajian, implikasi, pembatasan dan cadangan kajian pada masa hadapan.



BAB VI

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN KAJIAN

6.1 PENDAHULUAN

Bahagian ini akan membincangkan dengan lebih lanjut berkenaan dapatan kajian yang telah dilaporkan pada Bab V, persoalan kajian, objektif kajian pada Bab I dan hipotesis kajian pada Bab III. Perbincangan akan menjelaskan implikasi dapatan kajian khususnya dalam memahami kepentingan pemboleh ubah kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan dalam memberi impak kepada pembangunan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia. Implikasi kajian ini akan meliputi aspek teoretikal, praktikal dan metodologi. Kajian ini juga akan menghuraikan batasan kajian dan mengemukakan cadangan sebagai panduan kepada kajian akan datang. Kesimpulan kajian akan diperincikan pada bahagian akhir bahagian ini.

6.2 KEPIMPINAN KEBAKTIAN DAN TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF

Matlamat kajian ini adalah untuk menjawab tiga (3) persoalan kajian yang wujud dalam literatur tingkah laku kerja inovatif. Kajian ini mengguna pakai Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) untuk meramal dan menjelaskan impak kepimpinan kebaktian terhadap pembangunan tingkah laku kerja inovatif. Ini kerana gaya kepimpinan kebaktian adalah berhubung rapat dengan penciptaan, penggunaan, penyelenggaraan dan pengumpulan idea yang berteraskan manusia. Kepimpinan kebaktian menekankan kepentingan untuk memenuhi keperluan pengikut berkemungkinan sebagai kaedah yang berkesan untuk meningkatkan sumber tenaga pengikut. Selain itu, terdapatnya keperluan untuk meningkatkan bilangan kajian-kajian

empirikal dalam membantu memahami pendekatan terbaik gaya kepemimpinan kebaktian yang dapat memberi impak sebaiknya dan mengenal pasti faedah terhadap organisasi yang mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian (Hunter et al. 2013).

Pertamanya, kajian ini mengenal pasti terdapatnya ketidakstabilan elemen reaksi empati dalam Persilangan Langsung Sumber (Westman 2001) melibatkan keupayaan pemimpin untuk memahami dan bertindak balas terhadap keperluan pengikut mereka (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Walaupun terdapat kajian yang menunjukkan bahawa empati dalam hubungan kepemimpinan dapat meningkatkan hubungan sosial dan meningkatkan produktiviti pekerja (Hobfoll et al. 2018), namun elemen ini masih belum diterokai dengan mendalam dalam konteks hubungan antara kepemimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Oleh itu, kajian ini memilih menguji potensi kepemimpinan kebaktian sebagai peramal dalam menjana tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan sebagai sumber peribadi baharu pengikut. Ini membawa kepada PK₀₁ Adakah kepemimpinan kebaktian mempunyai hubungan dengan tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan?.

Seterusnya, wujudnya jurang ketidaktentuan mengenai sama ada Persilangan Sumber positif berkeupayaan untuk berlaku secara tidak langsung (Hobfoll et al. 2018). Persilangan Sumber positif melibatkan penggunaan sumber yang ada oleh individu untuk mengembangkan lebih banyak sumber melalui pelaburan dalam tingkah laku yang menguntungkan. Walaupun sumber peribadi seperti keterlibatan kerja (Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018) dan sumber tenaga seperti tingkah laku bersuara (Halbesleben et al. 2014) dan perkongsian pengetahuan (Chen et al. 2015) berpotensi bertindak sebagai sumber yang meningkatkan inovasi (Yidong & Xinxin 2013), mekanisme bagaimana sumber ini boleh berfungsi secara tidak langsung dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif masih kurang diteroka. Sehubungan itu, terdapat keperluan untuk mengetahui bagaimana penjanaan sumber peribadi individu dapat membangunkan tingkah laku kerja inovatif sebagai sumber peribadi baharu yang dijana. Ini menjurus kepada pembangunan PK₀₂ Adakah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan dengan tingkah laku kerja inovatif?

Akhir sekali, terdapatnya keterbatasan penggunaan sumber sebagai elemen vektor motivasi dalam konsep Persilangan Sumber (Hobfoll 2001). Sumber seperti keterlibatan kerja (Halbesleben et al. 2014; Hobfoll et al. 2018) dan sumber tenaga seperti tingkah laku bersuara (Halbesleben et al. 2014) dan perkongsian pengetahuan (Chen et al. 2015) dilihat sebagai sumber yang mendorong individu untuk melibatkan diri dalam tingkah laku kerja inovatif (Hobfoll et al. 2018). Namun, bagaimana sumber ini bertindak sebagai elemen motivasi yang menggerakkan individu ke arah inovasi masih kurang diterokai. Kepimpinan kebaktian memberikan dorongan motivasi yang kuat, yang memudahkan pekerja untuk melaburkan tenaga dan sumber mereka dalam menghasilkan idea baru serta menyumbang kepada inovasi organisasi (Liden et al. 2014). Ini mencetuskan pembinaan PK₀₃ Adakah keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif?.

Kajian ini mengemukakan sepuluh (10) Objektif Kajian (OK) dan sepuluh (10) Hipotesis Kajian (H) iaitu tujuh (7) hipotesis untuk mengkaji hubungan langsung kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan terhadap tingkah laku kerja inovatif. Manakala tiga (3) hipotesis mengkaji hubungan tidak langsung kepimpinan kebaktian terhadap tingkah laku kerja inovatif menerusi peranan pemboleh ubah pengantara oleh keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Bahagian seterusnya akan memperincikan ringkasan pelaksanaan kajian yang telah dibangunkan dalam mengukur hipotesis kajian ini.

6.3 PERBINCANGAN PERLAKSANAAN KAJIAN

Kajian ini telah dijalankan dengan menggunakan reka bentuk kuantitatif menerusi penggunaan instrumen soal selidik untuk memperolehi data tinjauan daripada 396 orang pegawai tadbir yang berkhidmat di 20 universiti awam di seluruh Malaysia. Instrumen kajian terdiri daripada enam (6) bahagian dan 41 item telah melalui proses terjemahan secara '*back translation*' oleh seorang (1) pakar bahasa berkelayakan daripada ITBM. Instrumen asal adalah dalam Bahasa Inggeris yang mempunyai nilai kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* melebihi .70 dan pengkaji telah menjalankan proses penterjemahan kepada Bahasa Melayu. Proses kesahan kandungan dilaksanakan oleh enam (6) orang

pakar bidang dan pengamal yang mempunyai kelayakan akademik Ijazah Doktor Falsafah (PhD) dan pengalaman penyelidikan ilmiah bidang sumber manusia. Proses kesahan muka telah dijalankan pegawai tadbir sebagai responden berpotensi yang dipilih daripada kerangka populasi kajian ini.

Pengkaji telah menggunakan kaedah pensampelan bertujuan dengan menyelaraskan 367 minimum saiz sampel melibatkan pegawai tadbir Skim N di 20 universiti awam di Malaysia. Kelulusan untuk menjalankan kajian ini diperolehi daripada Bahagian BPPDP, KPT dan Pendaftar/ Bahagian Sumber Manusia/ Jawatankuasa Etika & Penyelidikan berdasarkan ketetapan 20 universiti awam terlibat sebelum pensampelan di lapangan dijalankan.

Kaedah pensampelan menggunakan kod QR pada borang soal selidik secara edaran manual dan dalam talian dengan pendekatan mempelbagaikan opsyen saluran maklum balas oleh responden (mel elektronik/ Aplikasi WhatApps/ Telegram/ Aplikasi Kod QR) tetapi pada masa yang sama menyalurkan maklum balas kepada satu (1) pangkalan data berpusat sahaja. Analisis statistik dijalankan kepada 396 responden yang telah menjalani analisis awal data dengan data akhir berjumlah 374 responden. Analisis Model Pengukuran dan Analisis Model Struktur dijalankan untuk menguji Hipotesis Langsung dan Hipotesis Pengantaraan. Perbincangan seterusnya akan memperincikan sepuluh (10) Hipotesis yang telah dikaji dengan menghubungkan kaitkan perspektif teoretikal, praktikal daripada dapatan kajian-kajian terdahulu dan dapatan kajian ini.

6.4 PERBINCANGAN KEPUTUSAN KAJIAN

Bahagian ini akan membincangkan dapatan kajian pada Bab V. Perbincangan akan meneliti dapatan kajian berdasarkan pengujian tujuh (7) hipotesis langsung dan tiga (3) hipotesis pengantaraan melibatkan perspektif teoretikal, empirikal dan konteks kajian.

6.4.1 Kepimpinan Kebaktian dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Hipotesis H_{01} yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.1 mencadangkan bahawa kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif. Maka, dapatan kajian ini membuktikan bahawa pengamalan gaya

kepimpinan kebaktian oleh ketua jabatan di universiti awam Malaysia berupaya memberi impak positif yang signifikan terhadap tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir. Tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir universiti awam akan semakin jelas dipamerkan menerusi penjanaaan dan pelaksanaan idea-idea baharu serta berguna di tempat kerja apabila dipimpin oleh ketua jabatan yang mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian. Dapatan ini menyokong Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) serta dapatan kajian oleh Khan et al. (2023), Aboramadan et al. (2022), Karatepe et al. (2020), Zhu dan Zhang (2019), Cai et al. (2018), Hunter et al. (2013), van Dierendonck (2011), Liden et al. (2008), Neubert et al. (2008) dan Ehrhart (2004).

Teori COR oleh Hobfoll (1989) menyatakan bahawa individu yang memiliki sumber mencukupi cenderung untuk melaburkan sumber mereka bagi memperoleh sumber baharu. Dalam konteks ini, sumber yang dimaksudkan ialah pengetahuan, kemahiran dan motivasi yang dipupuk oleh ketua jabatan melalui gaya kepemimpinan kebaktian. Pegawai tadbir yang memiliki sumber mencukupi akan terdorong untuk mengambil risiko, menjana idea baharu dan mengamalkan tingkah laku kerja inovatif dalam pekerjaan mereka.

Pegawai tadbir yang dipimpin oleh ketua jabatan yang mengamalkan kepemimpinan kebaktian cenderung untuk melabur sumber peribadi mereka dalam tugas inovatif. Ini termasuk penambahbaikan dalam sistem, polisi dan prosedur di jabatan. Proses kerja sedia ada boleh diperkemas bagi memudahkan urusan oleh pelanggan. Perkhidmatan yang dahulunya dilaksanakan secara berasingan boleh disatukan. Penglibatan dalam inovasi ini dianggap sebagai satu pelaburan sumber kerana ia membawa kepada potensi penjanaaan sumber baharu seperti pengetahuan tambahan dan penambahbaikan proses kerja (Aboramadan et al. 2021).

Teori SLT (Greenleaf 1977) pula menyatakan bahawa pemimpin kebaktian berkewajipan untuk mendahulukan individu lain. Ketua jabatan di universiti awam yang mengamalkan gaya kepemimpinan kebaktian menyokong perkembangan tingkah laku kerja inovatif dengan memberikan ruang kepada pegawai tadbir untuk berkongsi idea dan terlibat dalam pembuatan keputusan. Pemimpin kebaktian juga mencipta

persekitaran kerja yang selamat secara psikologi, di mana pegawai tadbir merasa dihargai dan diberi sokongan untuk mencuba pendekatan baharu dalam tugas mereka.

Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian berupaya menggalakkan pekerja untuk mencipta dan melaksanakan idea baharu (Khan et al. 2023; Song et al. 2021). Pemimpin kebaktian meletakkan keperluan pengikut sebagai matlamat utama mereka untuk mewujudkan persekitaran di mana pengikut berasa diri mereka penting dan menerima pemerkasaan untuk membuat keputusan dan mencipta lebih banyak idea baharu berkenaan pekerjaan (Chiniara & Bentein 2016). Ini disokong oleh dapatan kajian ini bahawa pegawai tadbir yang merasa dihargai dan diberi pemerkasaan lebih cenderung untuk melaksanakan inovasi dalam pekerjaan mereka, terutamanya dalam penambahbaikan sistem, peraturan dan proses kerja di peringkat jabatan.

Ketua jabatan yang mengamalkan kepimpinan kebaktian di universiti awam memainkan peranan penting dalam menyokong tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir. Pegawai tadbir di bawah kepimpinan ini lebih terdorong untuk terlibat dalam penjaan idea baharu dan penambahbaikan prosedur kerja yang meningkatkan mutu penyampaian perkhidmatan di jabatan. Berdasarkan aspek teoretikal kajian Aboramadan et al. (2022) dan Khan et al. (2023), gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan yang memberi sokongan, pemerkasaan dan keselamatan psikologi kepada pegawai tadbir mendorong pegawai tersebut untuk terlibat dalam proses menambahbaik polisi dan prosedur sedia ada di universiti awam. Pegawai tadbir akan merasa lebih yakin untuk mencuba pendekatan baharu dan berinovasi dalam menghadapi cabaran pentadbiran jabatan.

Tingkah laku kerja inovatif yang didorong oleh kepimpinan kebaktian ketua jabatan boleh dilihat menerusi usaha pegawai tadbir untuk menambahbaik sistem proses kerja dan perkhidmatan di jabatan universiti. Merujuk kepada isu-isu yang dibangkitkan oleh Esam (2021) dan Othman (2020), inovasi dalam prosedur dan proses kerja amat penting untuk menangani ketidakcekapan dan kekakuan dalam perkhidmatan di universiti awam. Pegawai tadbir yang merasa dihargai dan diperkasakan oleh ketua jabatan akan lebih bersemangat untuk mencadangkan dan melaksanakan idea-idea yang

boleh meningkatkan keberkesanan jabatan. Ketua jabatan juga perlu menyediakan sokongan, galakan dan medium untuk pegawai tadbir berkongsi idea dan perspektif mereka. Ini menjadikan pegawai tadbir lebih berani untuk mengambil inisiatif dalam menambahbaik proses kerja ke arah yang lebih efisien dan relevan dengan keperluan semasa apabila mereka merasa diberi kepercayaan dan pemerkasaan.

Berdasarkan perspektif praktikal kajian oleh Karatepe et al. (2020), Zhu dan Zhang (2019), Hunter et al. (2013), van Dierendonck (2011), Liden et al. (2008), Neubert et al. (2008) dan Ehrhart (2004), gaya kepimpinan kebaktian menggalakkan pembelajaran berterusan dan memberi pegawai tadbir di universiti awam peluang untuk memperkasa diri mereka dalam melaksanakan tugas yang lebih mencabar dan inovatif. Ini termasuklah membangunkan kemahiran konseptual, teknikal dan interpersonal yang diperlukan untuk mengendalikan peranan mereka secara efektif. Pegawai tadbir yang ditugaskan di bawah ketua jabatan yang mengamalkan kepimpinan kebaktian cenderung untuk melaburkan sumber peribadi mereka dalam penjaan dan pelaksanaan idea inovatif. Ini secara langsung membolehkan mereka menambah baik polisi, sistem dan prosedur kerja sedia ada yang akhirnya meningkatkan mutu penyampaian perkhidmatan jabatan.

Sebagai rumusannya, dapatan kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan berperanan penting dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir universiti awam di Malaysia.

6.4.2 Kepimpinan Kebaktian dan Keterlibatan Kerja

Hipotesis H₀₂ yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.2 mencadangkan bahawa kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja. Oleh itu, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa kepimpinan kebaktian ketua jabatan di universiti awam Malaysia berupaya memberi kesan positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai tadbir. Ketua jabatan di universiti awam menerusi pendekatan gaya kepimpinan kebaktian berupaya memberi impak kepada pembangunan keterlibatan kerja pegawai tadbir secara kognitif, emosi dan fizikal untuk mereka dapat melaksanakan peranan dalam penyampaian perkhidmatan pada peringkat jabatan. Dapatan ini menyokong Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori

SLT (Greenleaf 1977) serta dapatan kajian oleh Aboramadan et al. (2022), Song et al. (2021), Aboramadan et al. (2020), Chongvisal (2020), de Clercq et al. (2014), Hunter et al. (2013), van Dierendonck (2011), Walumbwa et al. (2010), Liden et al. (2008), Neubert et al. (2008) dan Ehrhart (2004).

Teori COR oleh (Hobfoll 1989) menyatakan bahawa individu dengan lebih banyak sumber berpeluang untuk melabur dan memperoleh sumber baharu, yang dalam konteks ini merujuk kepada keterlibatan kerja pegawai tadbir. Ketua jabatan yang mengamalkan kepimpinan kebaktian memainkan peranan sebagai sumber luaran kepada pegawai tadbir berupaya mengurangkan tekanan kerja dan meningkatkan produktiviti mereka. Kognitif, emosi dan tingkah laku yang dikaitkan dengan prestasi peranan individu (Saks 2006) merupakan dimensi penting untuk memastikan keterlibatan kerja pegawai tadbir dapat mencapai prestasi yang optimum.

Teori SLT oleh Greenleaf (1977) turut menyokong dengan menyatakan bahawa pemimpin kebaktian memberi penekanan mendahulukan kebaktian kepada individu lain. Ini bermakna, ketua jabatan perlu memberi ruang kepada pegawai tadbir untuk berkembang dari segi pengetahuan, kemahiran dan kebolehan kerja mereka (Eva et al. 2019; Greenleaf 1977). Pemimpin kebaktian sentiasa menyokong pekerja untuk berjaya dengan mengembangkan dan meningkatkan kemahiran, pengetahuan serta kebolehan pengikut mereka (Walumbwa et al. 2010). Ini membolehkan pekerja mengembangkan kemahiran baharu melalui keterlibatan kerja dalam organisasi (Lan et al. 2023; Zeeshan et al. 2021).

Gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan mencipta persekitaran kerja yang bermakna, selamat dan mewujudkan ketersediaan psikologi (Kahn 1990; Zeeshan et al. 2021). Ini memberi impak langsung kepada keterlibatan emosi, kognitif dan fizikal pegawai tadbir yang memainkan peranan penting dalam memastikan mereka bersedia untuk melibatkan diri dalam penambahbaikan penyampaian perkhidmatan di jabatan. Pegawai tadbir yang merasa dilibatkan dan dihargai, akan mempunyai dedikasi dan semangat yang lebih tinggi dalam tugas mereka.

Pemimpin kebaktian sebagai sumber luar dalam persilangan keterlibatan menerusi tenaga positif kepada pekerja mereka (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Pekerja bersedia untuk memberi komitmen sepenuhnya kepada peranan mereka apabila pemimpin kebaktian dapat menangani keperluan pekerjaan dan peribadi mereka (Song et al. 2021). Ketua jabatan di universiti awam yang memberikan sokongan, penghargaan dan pemerksaan kepada pegawai tadbir akan dapat membina rasa kepunyaan dan komitmen mereka terhadap objektif jabatan. Pegawai tadbir yang merasa disokong oleh ketua jabatan mereka akan lebih terdorong untuk terlibat secara aktif dalam penambahbaikan prosedur dan proses kerja jabatan.

Keterlibatan kerja pegawai tadbir dalam proses pembuatan keputusan berkaitan prosedur dan operasi kerja adalah penting dalam menangani cabaran prosedur kerja yang tidak relevan, seperti yang diutarakan oleh Annuar (2018). Pegawai tadbir perlu dilibatkan oleh ketua jabatan dalam keputusan penting untuk memastikan mereka bukan sahaja berperanan sebagai pelaksana dasar, tetapi juga sebagai agen perubahan dalam menambahbaik proses kerja yang lebih relevan dan efisien dengan kehendak dan keperluan semasa. Keterlibatan kerja membolehkan semakan semula fungsi sedia ada bagi sesuatu urusan yang tidak relevan atau bersesuaian dengan keadaan semasa.

Keterlibatan kerja akan meningkatkan dedikasi, semangat dan penyerapan dalam tugas-tugas pegawai tadbir apabila mereka dilibatkan secara aktif dan diberi peluang untuk menyumbang pandangan dan idea. Mereka akan merasa diberi pemerksaan dan lebih bersedia untuk menambahbaik penyampaian perkhidmatan di peringkat jabatan. Mereka berpotensi untuk lebih aktif dalam penambahbaikan prosedur sedia ada yang tidak lagi relevan dengan keperluan semasa, seperti yang dinyatakan oleh Annuar (2018). Ini bukan sahaja meningkatkan kecekapan prosedur, tetapi juga memperkasakan pegawai tadbir untuk mengambil tanggungjawab dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatan. Ini menyokong dapatan kajian Song et al. (2021), Aboramadan et al. (2020), Chongvisal (2020), de Clercq et al. (2014) Hunter et al. (2013), van Dierendonck (2011), Walumbwa et al. (2010), Liden et al. (2008), Neubert et al. (2008) dan Ehrhart (2004) yang menunjukkan bahawa keterlibatan kerja yang tinggi membawa kepada peningkatan keberkesanan dan kualiti perkhidmatan.

Gaya kepemimpinan kebaktian ketua jabatan membangunkan potensi diri pegawai tadbir untuk memperoleh sumber baharu seperti pengetahuan, kemahiran dan keterlibatan emosi. Pegawai tadbir perlu memanfaatkan sumber luaran ini untuk mengembangkan lagi keterlibatan kerja mereka dalam tugas-tugas yang memerlukan fokus kognitif, emosi dan fizikal. Ini akan membantu meningkatkan kecekapan mereka dalam menjalankan peranan dan tanggungjawab penyampaian perkhidmatan di jabatan.

Ketua jabatan perlu melibatkan pegawai tadbir dalam keputusan strategik berkaitan proses kerja dan dasar yang dilaksanakan di peringkat jabatan. Keterlibatan kerja ini bukan sahaja akan memperkukuh rasa kepunyaan pegawai tadbir, tetapi juga meningkatkan komitmen mereka untuk mencapai matlamat jabatan. Ini dapat membawa kepada peningkatan dedikasi dan produktiviti dalam penyampaian perkhidmatan dalam jangka masa panjang. Rumusan daripada dapatan kajian ini menunjukkan bahawa peranan ketua jabatan menerusi gaya kepemimpinan kebaktian berpotensi menghasilkan keterlibatan kerja pegawai tadbir universiti awam di Malaysia.

6.4.3 Kepimpinan Kebaktian dan Tingkah laku Bersuara

Hipotesis H₀₃ yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.3 mencadangkan bahawa kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku bersuara. Sehubungan itu, dapatan kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan kebaktian oleh ketua jabatan di universiti awam Malaysia mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku bersuara pegawai tadbir di peringkat jabatan. Tingkah laku bersuara pegawai tadbir universiti awam semakin jelas ditunjukkan apabila mereka bersedia untuk menyatakan suara mereka tanpa perasaan bimbang serta berasa bebas dan selamat secara psikologi untuk menyuarakan cadangan dan kebimbangan di tempat kerja menerusi ketua jabatan yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian. Dapatan ini menyokong Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) serta dapatan kajian oleh Khan et al. (2023), Chen et al. (2022), Liao et al. (2021), Yan dan Xiao (2016), Erkutlu dan Chafra (2015), Walumbwa et al. (2010), Liden et al. (2008), Detert dan Burris (2007) dan Ehrhart (2004).

Dua (2) teori utama iaitu Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) membentuk asas teoretikal yang menyokong hubungan antara kepimpinan

kebaktian dengan tingkah laku bersuara. Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), sumber peribadi seperti kepercayaan, keselamatan psikologi dan sokongan daripada pemimpin dianggap sebagai faktor penting yang mendorong tingkah laku bersuara. Pemimpin kebaktian mencetuskan persilangan sumber antara pemimpin dan pegawai tadbir dengan menyediakan sokongan dan rasa selamat untuk bersuara. Ini membolehkan pegawai tadbir melaburkan sumber peribadi mereka seperti masa dan tenaga, untuk berkongsi idea atau kebimbangan, yang merupakan tingkah laku proaktif dan kadangkala berisiko. Pemimpin kebaktian membantu dalam memulihara sumber tenaga mental dan emosi pegawai tadbir, sekali gus meningkatkan motivasi mereka untuk bersuara tanpa rasa takut akan akibat negatif.

Teori SLT (Greenleaf 1977) menekankan bahawa pemimpin harus mengutamakan kebaktian mereka kepada individu lain. Pemimpin kebaktian di universiti awam dapat mewujudkan suasana kepercayaan dan keterbukaan, di mana pegawai tadbir merasa dihargai dan suara mereka didengari. Pemimpin kebaktian melalui pendekatan komunikasi terbuka dan menyokong pembangunan peribadi pegawai tadbir dapat menggalakkan mereka menyuarakan pandangan, berkongsi idea dan memberi input yang berguna kepada jabatan. Ini mewujudkan budaya kerja yang lebih inklusif dan menyokong kolaborasi serta pembaharuan di dalam penyampaian perkhidmatan.

Pegawai tadbir yang merasa selamat secara psikologi akan lebih bersedia untuk menyatakan cadangan dan kebimbangan tanpa rasa takut akan tindakan balas. Nilai etika dan penciptaan nilai untuk masyarakat dalam gaya kepimpinan kebaktian mewujudkan teras hubungan berasaskan kepercayaan dan penghargaan terhadap tingkah laku bersuara pegawai tadbir. Hal ini juga menggalakkan penyertaan aktif pegawai tadbir dalam pembuatan keputusan, yang seterusnya menyumbang kepada penyelesaian masalah dalam organisasi (Chen et al. 2022).

Gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan di universiti awam berperanan besar dalam membangunkan tingkah laku bersuara pegawai tadbir di peringkat jabatan. Pemeraksanaan pengikut oleh ketua jabatan meningkatkan motif dalaman diri pegawai tadbir untuk memberi pandangan atau cadangan berkenaan penambahbaikan berkenaan

polisi, peraturan dan sistem jabatan. Ini dapat menyumbang kepada penyediaan piawai dan norma bagi setiap perkhidmatan yang disediakan kepada pelanggan. Gaya kepimpinan kebaktian memenuhi keperluan pekerjaan dan pertumbuhan diri pengikut menerusi komunikasi secara peribadi dengan pengikut untuk menyokong matlamat pekerjaan pengikut mereka (Song et al. 2021). Ini penting dalam konteks jabatan di universiti untuk menangani cabaran dan isu-isu ketidakcekapan, seperti yang diutarakan oleh Othman (2020) dan Esam (2021).

Gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan dapat memacu tingkah laku bersuara pegawai tadbir, seterusnya meningkatkan dinamik kerja di jabatan dan menyumbang kepada penambahbaikan polisi, sistem dan proses kerja yang kritikal untuk meningkatkan mutu perkhidmatan di universiti awam Malaysia. Maka, dapat disimpulkan bahawa gaya kepimpinan kebaktian oleh ketua jabatan berpotensi dalam membangunkan tingkah laku bersuara pegawai tadbir universiti awam di Malaysia.

6.4.4 Kepimpinan Kebaktian dan Perkongsian Pengetahuan

Hipotesis H₀₄ yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.4 mencadangkan bahawa kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perkongsian pengetahuan. Maka, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan di universiti awam Malaysia mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perkongsian pengetahuan pegawai tadbir di peringkat jabatan. Perkongsian pengetahuan pegawai tadbir universiti awam akan semakin jelas dipamerkan menerusi tingkah laku memberi dan mengumpulkan pengetahuan dengan ketua jabatan dan rakan di tempat kerja. Hal ini berpotensi membawa kepada penciptaan pengetahuan baharu, membangunkan pengetahuan organisasi dan memberi manfaat kelebihan daya saing kepada organisasi apabila ketua jabatan mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian. Dapatan ini menyokong Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) serta dapatan kajian oleh Nauman et al. (2022), Ng (2022), Reslan et al. (2021), Shafi et al. (2020), Carmeli et al. (2013), Hu dan Liden (2011), Liden et al. (2008) dan Ehrhart (2004).

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), individu melabur sumber peribadi mereka untuk mendapatkan sumber baharu. Dalam konteks ini, pengetahuan dianggap

sebagai salah satu sumber kritikal. Pegawai tadbir yang dipimpin oleh ketua jabatan dengan gaya kepimpinan kebaktian lebih cenderung untuk berkongsi pengetahuan kerana pemimpin tersebut memberi sumber sokongan yang diperlukan seperti keselamatan psikologi dan kepercayaan. Ini mencetuskan persilangan sumber (tenaga) di mana pegawai tadbir melibatkan diri dalam perkongsian pengetahuan yang memberi mereka akses kepada sumber baharu, termasuklah pengetahuan dan pengalaman daripada rakan sekerja. Persilangan ini meningkatkan motivasi pegawai tadbir untuk terlibat secara aktif dalam tingkah laku perkongsian pengetahuan yang akan memperkayakan pengetahuan organisasi dan membangunkan potensi peribadi mereka dalam konteks pekerjaan.

Teori SLT (Greenleaf 1977) menyatakan bahawa pemimpin harus mendahulukan kebaktian mereka kepada individu lain. Pemimpin kebaktian mencipta persekitaran yang menggalakkan perkongsian pengetahuan dengan memupuk keselamatan psikologi, penyembuhan emosi dan tingkah laku beretika dalam kalangan pegawai tadbir. Gaya kepimpinan kebaktian menerusi pendekatan yang menekankan empati, komunikasi terbuka dan sokongan kepada pegawai tadbir untuk berkongsi pengetahuan dan idea mereka dengan yakin dan tanpa rasa takut akan tindakan balas negatif. Ini memperkukuhkan hubungan interpersonal dan meningkatkan kepercayaan dalaman diri pegawai tadbir untuk berkongsi pengetahuan secara sukarela.

Berdasarkan perspektif praktikal, gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan memainkan peranan penting dalam membangunkan perkongsian pengetahuan pegawai tadbir di peringkat jabatan. Hal ini penting dalam konteks universiti awam di Malaysia, yang sering menghadapi cabaran berkaitan ketidakcekapan dan kekakuan dalam sistem pentadbiran (Ismail 2017). Kemahiran konseptual sebagai salah satu dimensi dalam kepimpinan kebaktian berpotensi memupuk kemahiran penyelesaian masalah dan berperanan pada setiap peringkat merentas jabatan yang didapati bersesuaian dengan gaya kepimpinan dalam konteks institusi pengajian tinggi (Wheeler 2012). Gaya kepimpinan kebaktian memupuk persekitaran yang menggalakkan pegawai tadbir untuk memberi dan menerima pengetahuan secara aktif dengan membangun dan mendahulukan pengikut untuk berkembang maju. Ini membantu pegawai tadbir menguruskan penyampaian perkhidmatan jabatan dengan lebih baik melalui

penambahbaikan garis panduan, peraturan dan polisi kerja yang sedia ada. Pegawai tadbir yang dilibatkan secara langsung dalam proses inovasi dan penambahbaikan berterusan membolehkan mereka berkongsi idea baharu untuk mengatasi cabaran dalam perkhidmatan di jabatan.

Kemahiran konseptual dan nilai etika dalam gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan membangunkan potensi tingkah laku perkongsian pengetahuan pegawai tadbir melalui komunikasi terbuka dan kepercayaan yang dibina dalam pekerjaan. Hal ini berpotensi mengatasi masalah perkhidmatan awam yang sering dianggap tidak fleksibel (Ismail 2017). Pemimpin kebaktian menggalakkan sumber psikologi positif pekerja dan ini mendorong kepada penghasilan tingkah laku perkongsian pengetahuan pekerja (Liden et al. 2008; Shafi et al. 2020). Pegawai tadbir lebih cenderung berkongsi maklumat yang kritikal apabila mereka merasa selamat secara psikologi dan dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan jabatan. Perkongsian pengetahuan ini seterusnya menyumbang kepada penciptaan pengetahuan baharu dan meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Ketua jabatan yang mengamalkan gaya kepimpinan kebaktian bukan sahaja memanfaatkan pengetahuan sedia ada pegawai tadbir, tetapi juga mempromosi penciptaan pengetahuan baharu yang boleh diterapkan dalam penyelesaian masalah jabatan, memperbaiki proses kerja dan meningkatkan mutu perkhidmatan kepada pelanggan. Ini sejajar dengan perubahan dan dinamik keperluan penyampaian perkhidmatan awam. Kajian oleh Nauman et al. (2022), Ng (2022), Shafi et al. (2020), Carmeli et al. (2013), Hu dan Liden (2011), Liden et al. (2008) dan Ehrhart (2004) juga selari dapatan ini menunjukkan bahawa perkongsian pengetahuan yang dibangunkan melalui gaya kepimpinan kebaktian berperanan besar dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatan organisasi.

Gaya kepimpinan kebaktian bukan sahaja menyumbang kepada pengumpulan pengetahuan baharu tetapi juga membantu menambah nilai dalam proses pembuatan keputusan, meningkatkan keberkesanan perkhidmatan dan daya saing universiti awam Malaysia. Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan

kebaktian ketua jabatan universiti awam Malaysia berpotensi membangunkan perkongsian pengetahuan pegawai tadbir di peringkat jabatan.

6.4.5 Keterlibatan Kerja dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Hipotesis H₀₅ yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.5 mencadangkan bahawa keterlibatan kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini mendapati bahawa keterlibatan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir pada peringkat jabatan di universiti awam Malaysia. Dapatan kajian ini adalah tidak selari dengan dapatan kajian oleh Aboramadan et al. (2022), Afsar et al. (2020), Ali et al. (2020), Chongvisal (2020), Laguna et al. (2019), Agarwal (2014), Agarwal et al. (2012), Schaufeli dan Salanova (2011), Bakker dan Demerouti (2008) dan Schaufeli dan Bakker (2004).

Sehubungan itu, dapatan ini memperlihatkan bahawa keterlibatan kerja tidak memainkan peranan dalam membentuk tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir pada peringkat jabatan di universiti awam Malaysia. Dalam konteks ini, beberapa faktor demografi seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan, gred jawatan dan persekitaran organisasi berkemungkinan mempengaruhi keputusan yang diperoleh. Berdasarkan profil jantina, majoriti responden dalam kajian ini adalah wanita (59.6%), manakala selebihnya lelaki (40.4%). Kajian oleh Ng dan Feldman (2012) menunjukkan bahawa perbezaan jantina boleh mempengaruhi keterlibatan kerja dan inovasi, di mana wanita cenderung lebih berhati-hati dalam mengambil risiko dan kurang terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif berbanding lelaki, terutamanya dalam persekitaran kerja yang berstruktur ketat seperti sektor awam. Dalam konteks ini, keterlibatan kerja yang tinggi dalam kalangan responden wanita mungkin lebih berorientasikan kepada pematuhan tugas dan pelaksanaan kerja rutin berbanding usaha untuk menghasilkan inovasi. Oleh itu, dominasi wanita dalam sampel kajian ini mungkin menjadi salah satu faktor yang menyumbang kepada dapatan bahawa keterlibatan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif.

Selain itu, faktor umur turut memainkan peranan penting dalam mempengaruhi keputusan kajian ini. Majoriti responden berada dalam lingkungan 35 hingga 44 tahun

(53.4%), diikuti oleh 45 hingga 49 tahun (20.9%). Kajian oleh Kanfer dan Ackerman (2004) mendapati bahawa pekerja dalam kumpulan umur pertengahan ini cenderung lebih stabil dalam kerjaya dan lebih fokus kepada kepastian kerja berbanding mengambil risiko untuk inovasi. Dalam organisasi birokratik seperti universiti awam, pekerja dalam kumpulan umur ini mungkin lebih selesa dengan rutin kerja sedia ada dan kurang terdorong untuk menerapkan tingkah laku kerja inovatif, walaupun mereka menunjukkan tahap keterlibatan kerja yang tinggi. Keadaan ini boleh menjelaskan kemungkinan sebab keterlibatan kerja tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pegawai tadbir universiti awam.

Satu lagi faktor yang perlu dipertimbangkan ialah tempoh perkhidmatan. Majoriti responden mempunyai tempoh perkhidmatan antara 11 hingga 20 tahun (57.3%), dengan kumpulan terbesar berada dalam lingkungan 11 hingga 15 tahun (34.0%). Kajian oleh Zhou dan George (2001) menunjukkan bahawa pekerja dengan tempoh perkhidmatan yang lebih lama cenderung lebih selesa dengan prosedur kerja sedia ada dan kurang terdorong untuk mencuba kaedah atau idea baharu. Ini berkemungkinan kerana mereka lebih fokus kepada kecekapan operasi kerja harian berbanding inovasi. Oleh itu, walaupun pekerja dengan tempoh perkhidmatan yang lebih lama menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi, ini tidak semestinya diterjemahkan kepada tingkah laku kerja inovatif, yang boleh menjelaskan keputusan tidak signifikan bagi Hipotesis H₀₅.

Tahap pendidikan juga merupakan satu dimensi penting dalam menjelaskan keputusan kajian ini. Keputusan kajian ini menunjukkan 60.2% responden mempunyai Ijazah Sarjana Muda, diikuti oleh 37.2% yang memiliki Ijazah Sarjana dan hanya 2.7% yang mempunyai Ijazah Doktor Falsafah (PhD). Tahap pendidikan sering dikaitkan dengan kecenderungan untuk melakukan inovasi, di mana individu dengan pendidikan lebih tinggi cenderung lebih terbuka kepada idea baharu dan lebih berkemungkinan untuk menerapkan tingkah laku kerja inovatif (Scott & Bruce 1994). Kecenderungan mereka yang mempunyai kelayakan akademik Sarjana Muda terhadap inovasi berkemungkinan lebih rendah berbanding mereka yang mempunyai pendidikan lebih tinggi. Ini boleh menjadi salah satu faktor yang menyumbang kepada keputusan bahawa

keterlibatan kerja tidak mempunyai kesan yang signifikan terhadap tingkah laku kerja inovatif.

Dari segi gred jawatan, majoriti responden dalam kajian ini memegang gred jawatan N41 (26.5%) dan N44 (45.7%), yang kebanyakannya adalah pegawai pertengahan dalam organisasi. Kajian menunjukkan bahawa pegawai pada jawatan pertengahan dan rendah mempunyai kurang autonomi kerja, yang berpotensi menghalang mereka daripada menerapkan tingkah laku kerja inovatif (Oldham & Cummings 1996). Dalam persekitaran universiti awam yang birokratik, pegawai tadbir dengan gred jawatan ini mungkin mempunyai peranan kerja yang lebih banyak tertumpu kepada pelaksanaan dasar dan operasi harian, yang mengurangkan keupayaan mereka untuk terlibat dalam inovasi secara aktif. Oleh itu, walaupun mereka menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi, kekangan jawatan mungkin menghalang mereka daripada menerapkan tingkah laku kerja inovatif.

Secara keseluruhannya, keputusan bahawa keterlibatan kerja tidak mempunyai kesan yang signifikan terhadap tingkah laku kerja inovatif (Hipotesis H₀₅ tidak disokong) berpotensi dikaitkan dengan faktor demografi responden. Faktor seperti dominasi wanita dalam sampel, kumpulan umur pertengahan yang lebih fokus kepada kestabilan kerja, tempoh perkhidmatan yang panjang, tahap pendidikan majoriti yang hanya di peringkat Sarjana Muda, gred jawatan pertengahan dengan autonomi kerja yang rendah, berpotensi menjelaskan keputusan ini.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa keterlibatan kerja mempunyai korelasi yang lemah dengan tingkah laku kerja inovatif, dengan nilai korelasi ($r = .445$) yang lebih rendah berbanding dengan tingkah laku bersuara ($r = .585$) dan perkongsian pengetahuan ($r = .508$). Walaupun keterlibatan kerja biasanya dikaitkan dengan peningkatan prestasi kerja, dalam konteks universiti awam Malaysia, ia tidak mendorong kepada tingkah laku kerja inovatif secara langsung. Pegawai tadbir mungkin melibatkan diri dengan kerja mereka, tetapi ini tidak semestinya bermaksud mereka berinovasi. Ini berkemungkinan besar kerana cabaran struktur hierarki dan budaya yang wujud di dalam institusi pengajian tinggi. Tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan didapati lebih signifikan dalam mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif

dalam kalangan pegawai tadbir. Ini menunjukkan bahawa pekerja yang secara aktif menyuarakan pendapat dan berkongsi pengetahuan dengan rakan sekerja lebih cenderung untuk terlibat dalam inovasi di universiti awam.

Kajian ini menunjukkan bahawa keterlibatan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia. Walaupun keterlibatan kerja sering dianggap sebagai faktor penting dalam prestasi kerja, ia tidak semestinya mendorong inovasi, terutamanya dalam persekitaran kerja yang mempunyai kekangan sumber peribadi dan prosedur pentadbiran yang ketat. Dapatan ini penting bagi memahami bahawa keterlibatan kerja sahaja tidak mencukupi untuk memacu inovasi dalam kalangan pegawai tadbir. Sebaliknya, mereka memerlukan persekitaran dan budaya kerja yang lebih inklusif yang menyokong keterlibatan kerja bagi meningkatkan inovasi jabatan. Kesimpulannya, keterlibatan kerja secara langsung tidak membangunkan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir universiti awam di Malaysia.

6.4.6 Tingkah laku Bersuara dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Hipotesis H₀₆ yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.6 mencadangkan bahawa tingkah laku bersuara mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif. Sehubungan itu, dapatan kajian ini mendapati bahawa tingkah laku bersuara mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir pada peringkat jabatan di universiti awam Malaysia. Tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir universiti awam semakin jelas ditunjukkan apabila pegawai tadbir bersedia untuk menyuarakan cadangan dan kebimbangan berhubung polisi, peraturan, sistem dan proses kerja sedia ada dengan mengemukakan idea-idea penyelesaian secara inovatif. Dapatan ini menyokong Teori COR (Hobfoll 1989) serta dapatan kajian oleh Khan et al. (2023), Botha dan Steyn (2022), Jin et al. (2022), Sharif et al. (2021), Miao et al. (2020), Liang et al. (2012), Detert dan Burris (2007), Parker et al. (2006) dan LePine dan Dyne (1998).

Teori COR (Hobfoll 1989) menyatakan bahawa individu cenderung untuk melabur sumber yang mereka miliki bagi memperoleh lebih banyak sumber di masa depan. Sehubungan itu, tingkah laku bersuara dianggap sebagai sumber peribadi yang

penting. Pegawai tadbir bukan sahaja berusaha untuk memperbaiki keadaan tetapi juga memperoleh sokongan, penghormatan dan status daripada rakan sekerja dan ketua jabatan apabila bersuara untuk penambahbaikan atau menyatakan kebimbangan (Miao et al. 2020). Sokongan ini mendorong mereka untuk melaksanakan idea-idea yang inovatif dan menambah baik proses di jabatan, sekali gus memastikan kelangsungan sumber peribadi yang mereka miliki (Botha & Steyn 2022).

Teori COR (Hobfoll 1989) ini juga menjelaskan bahawa tingkah laku bersuara mencipta persekitaran di mana pegawai tadbir merasa diberi kuasa, selamat secara psikologi dan disokong oleh ketua jabatan. Keyakinan ini mendorong mereka untuk menyuarakan cadangan, kebimbangan dan penambahbaikan yang lebih kreatif dan inovatif terhadap polisi, peraturan dan proses kerja sedia ada. Oleh itu, tingkah laku bersuara bertindak sebagai pemangkin utama kepada tingkah laku kerja inovatif di peringkat jabatan, di mana pegawai tadbir bukan sahaja menyuarakan masalah tetapi juga menawarkan penyelesaian inovatif.

Pekerja akan merasakan penerimaan apabila mendapat peluang untuk menyuarakan penambahbaikan sistem, dasar dan prosedur organisasi yang membawa kepada penghasilan tingkah laku kerja inovatif (Botha & Steyn 2022; Miao et al. 2020). Tingkah laku bersuara pegawai tadbir berperanan dalam mengutarakan cadangan berkaitan penambahbaikan proses kerja, peraturan dan polisi yang berpotensi mempertingkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan. Ini amat penting kepada universiti awam yang sentiasa berhadapan dengan keperluan akademik yang tinggi dan jangkaan pelanggan yang dinamik (Noh 2023). Pegawai tadbir lebih terbuka untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan jabatan apabila mereka merasa selamat dan diberi ruang untuk bersuara. Ini seterusnya mendorong tingkah laku kerja inovatif kerana pegawai tadbir akan merasakan bahawa suara mereka dihargai dan dipertimbangkan dalam proses pembuatan keputusan. Justeru, ketua jabatan di universiti awam Malaysia perlu membangunkan pendekatan yang inklusif, mendengar suara pekerja dan memberi sokongan dalam pelaksanaan idea inovatif.

Tingkah laku bersuara pegawai tadbir memberi impak langsung kepada peningkatan perkhidmatan di universiti awam. Sistem dan proses kerja boleh

diselaraskan dengan lebih baik, memenuhi keperluan akademia dan pelanggan apabila pegawai tadbir diberi ruang mengemukakan cadangan penambahbaikan. Ini memberi universiti kelebihan dalam memastikan perkhidmatan yang disediakan adalah berkualiti tinggi dan relevan dengan perubahan semasa. Tingkah laku bersuara juga memberi motivasi kepada pegawai tadbir untuk terus mencari jalan penyelesaian inovatif. Ini kerana apabila suara mereka kemukakan diterima dan diimplementasikan, mereka merasa dihargai, yang mendorong mereka untuk terus menyumbang dalam bentuk inovasi masa hadapan. Kajian oleh Jin et al. (2022) menunjukkan bahawa tingkah laku bersuara mempunyai kesan langsung yang positif terhadap motivasi pekerja untuk berinovasi, mempromosi dan melaksanakan idea baharu.

Tingkah laku bersuara terbukti menjadi faktor penting dalam membangunkan inovasi di tempat kerja berdasarkan dapatan kajian ini. Pegawai tadbir universiti awam yang aktif bersuara akan lebih berani untuk berinovasi, menyumbang kepada penambahbaikan sistem, polisi dan perkhidmatan di jabatan mereka. Oleh itu, universiti awam perlu menyokong tingkah laku bersuara pegawai tadbir bagi memastikan inovasi dalam penyampaian perkhidmatan terus dapat berkembang. Kesimpulannya, tingkah laku bersuara merupakan peramal yang signifikan terhadap tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia.

6.4.7 Perkongsian Pengetahuan dan Tingkah laku Kerja Inovatif

Hipotesis H₀₇ yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.7 mencadangkan bahawa perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif. Maka, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir universiti awam di Malaysia. Tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir akan semakin jelas dipamerkan apabila mereka berupaya untuk menghuraikan dan menggabungkan semula pengetahuan berkenaan pekerjaan ke dalam bentuk baharu, boleh difahami dan disesuaikan dengan objektif dan matlamat jabatan menerusi perkongsian pengetahuan di kalangan pegawai tadbir universiti awam. Dapatan ini menyokong Teori COR (Hobfoll 1989) dan dapatan kajian oleh Sharif et al. (2021), Zhu dan Zhang (2019), Jada et al. (2019), Vandavasi et al. (2019), Chou dan Walker-Price (2018), Lin (2007), de Vries et al. (2006) dan Cabrera dan Cabrera (2005).

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), individu yang mempunyai lebih banyak sumber peribadi seperti pengetahuan dan maklumat, berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk mengumpulkan sumber baharu yang boleh digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan mencipta nilai tambahan. Sehubungan itu, perkongsian pengetahuan merupakan sumber peribadi yang penting. Pegawai tadbir tidak hanya meningkatkan keupayaan peribadi mereka apabila berkongsi pengetahuan tetapi juga membantu rakan sekerja mereka memperoleh pengetahuan baharu. Pengetahuan ini seterusnya boleh digunakan untuk mencipta inovasi dalam pekerjaan dan memperbaiki garis panduan, peraturan dan polisi sedia ada di jabatan.

Perkongsian pengetahuan memainkan peranan penting dalam meningkatkan keberkesanan individu dan organisasi. Pegawai tadbir dalam konteks universiti awam berkongsi pengetahuan mampu menghuraikan dan menggabungkan pengetahuan yang relevan untuk mencapai objektif jabatan. Proses mencipta, mempromosi dan melaksanakan inovasi ini didorong oleh penglibatan aktif dalam perkongsian pengetahuan. Ini selari dengan kajian oleh Sharif et al. (2021) dan Zhu dan Zhang (2019) yang menunjukkan bahawa individu yang terlibat dalam perkongsian pengetahuan lebih cenderung untuk mengambil bahagian dalam aktiviti inovasi di tempat kerja.

Pegawai tadbir yang terlibat dalam perkongsian pengetahuan memperoleh sumber peribadi baharu seperti maklumat, kemahiran dan sokongan sosial, yang memperkukuhkan keberkesanan diri mereka. Sumber ini memberikan mereka keyakinan dan keupayaan untuk menyumbang kepada penambahbaikan sistem dan proses di jabatan. Mereka berupaya untuk menggabungkan perspektif yang berbeza dan menyesuaikan pengetahuan dengan keperluan jabatan. Ini akan dapat memperkenalkan fungsi atau perkhidmatan baharu untuk meningkatkan imej atau prestasi perkhidmatan jabatan. Hasilnya, mereka lebih cenderung untuk menghasilkan tingkah laku kerja inovatif yang membantu mengatasi cabaran peraturan sedia ada yang tidak lagi relevan, seperti yang dinyatakan oleh Husain (2019).

Berdasarkan konteks praktikal, pegawai tadbir memainkan peranan penting sebagai penyampai dan penerima pengetahuan dalam sesebuah organisasi. Pegawai

tadbir di universiti awam membantu mencipta persekitaran kerja yang lebih inovatif apabila mereka berkongsi pengetahuan, sama ada melalui perbincangan, mesyuarat atau platform tidak formal. Perkongsian pengetahuan ini meningkatkan kecekapan operasi, di mana pegawai tadbir dapat menyesuaikan pengetahuan yang dikongsi dengan keperluan jabatan untuk mencapai objektif organisasi.

Perkongsian pengetahuan juga mendorong kerjasama antara pegawai tadbir dan kakitangan lain di jabatan. Mereka berupaya untuk memperolehi pengetahuan baharu serta memperluaskan peranan mereka apabila individu berkongsi maklumat dan pandangan mereka. Kajian oleh Masood dan Afsar (2017) menunjukkan bahawa pekerja yang aktif berkongsi pengetahuan berasa lebih terlibat dan terdorong untuk menjana idea inovatif. Ini bermakna bahawa budaya kerja yang menyokong perkongsian pengetahuan dapat menggalakkan kerjasama yang lebih produktif dan inovatif dalam kalangan pegawai tadbir.

Perkongsian pengetahuan membolehkan pegawai tadbir memahami pelbagai perspektif dan menyepadukan pengetahuan baharu untuk menambah baik polisi dan proses kerja di jabatan. Melihat kepada konteks universiti awam, di mana perubahan dalam keperluan akademik dan permintaan pelanggan kerap berlaku, penyesuaian ini penting untuk memastikan bahawa perkhidmatan yang disediakan sentiasa relevan dan berkesan. Pegawai tadbir yang mempunyai maklumat dan pengetahuan yang mencukupi lebih cenderung untuk menghasilkan penyelesaian yang inovatif dan berkesan dalam menangani cabaran semasa.

Perkongsian pengetahuan merupakan pemangkin kritikal dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pegawai tadbir universiti awam Malaysia. Pengetahuan yang dikongsi membantu pegawai tadbir memahami dan menyesuaikan diri dengan keperluan universiti awam yang sentiasa berubah serta menghasilkan penyelesaian inovatif yang meningkatkan penyampaian perkhidmatan jabatan. Kesimpulannya, perkongsian pengetahuan merupakan pemangkin kritikal dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia.

6.4.8 Peranan Pengantara Keterlibatan Kerja

Hipotesis H₀₈ yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.8 mencadangkan bahawa keterlibatan kerja mengantara hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini mendapati bahawa keterlibatan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir pada peringkat jabatan di universiti awam Malaysia. Sehubungan itu, keterlibatan kerja tidak berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Dapatan kajian ini adalah tidak selari dengan dapatan kajian oleh Aboramadan et al. (2022) yang berteraskan Teori Pertukaran Sosial (Blau 1964), Halbesleben dan Wheeler (2015), Walumbwa et al. (2010), Bakker dan Demerouti (2008) dan Schaufeli dan Bakker (2004).

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa keterlibatan kerja tidak berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif. Ketidakupayaan keterlibatan kerja untuk memainkan peranan sebagai mekanisme pengantara ini boleh dikaitkan dengan beberapa faktor profil demografi responden berpotensi merangkumi jantina, umur, tempoh perkhidmatan, tahap pendidikan, gred jawatan dan budaya organisasi dalam universiti awam. Faktor-faktor ini memberi kesan kepada cara pekerja berinteraksi dengan kepimpinan kebaktian dan sejauh mana keterlibatan mereka dalam kerja dapat diterjemahkan kepada inovasi dalam organisasi.

Dari aspek jantina, majoriti responden dalam kajian ini terdiri daripada wanita (59.6%), manakala selebihnya lelaki (40.4%). Kajian oleh Ng dan Feldman (2012) menunjukkan bahawa pegawai wanita cenderung mempunyai tahap keterlibatan kerja yang lebih tinggi berbanding lelaki tetapi kurang mengambil risiko dalam tingkah laku kerja inovatif, terutama dalam persekitaran kerja yang mempunyai kawalan hierarki yang ketat. Dalam konteks kepimpinan kebaktian, pemimpin yang memberikan sokongan moral dan emosi mungkin meningkatkan keterlibatan kerja wanita, tetapi keterlibatan ini tidak diterjemahkan kepada inovasi kerana wanita dalam sektor awam sering lebih menumpukan kepada kepatuhan terhadap prosedur kerja berbanding mengambil inisiatif inovatif. Oleh itu, dominasi wanita dalam kajian ini

berkemungkinan menjadi faktor penyebab mengapa keterlibatan kerja tidak berjaya menjadi pengantara dalam hubungan kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif.

Selain itu, faktor umur juga memainkan peranan penting dalam mempengaruhi dapatan kajian ini. Majoriti responden berada dalam lingkungan 35 hingga 44 tahun (53.4%), diikuti oleh 45 hingga 49 tahun (20.9%). Kajian oleh Kanfer dan Ackerman (2004) mendapati bahawa pekerja dalam kumpulan umur pertengahan ini lebih cenderung kepada kestabilan kerja dan lebih berhati-hati dalam mengambil risiko yang berkaitan dengan inovasi. Dalam organisasi birokratik seperti universiti awam, pekerja dalam kategori umur ini mungkin lebih selesa dengan struktur kerja yang telah terbentuk dan kurang cenderung untuk mengubah prosedur sedia ada, walaupun mereka mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi. Oleh itu, dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja dalam kalangan pekerja yang berumur pertengahan mungkin tidak cukup kuat untuk mendorong inovasi, menyebabkan Hipotesis H₀₈ tidak disokong dalam kajian ini.

Satu lagi faktor yang mempengaruhi keputusan ini ialah tempoh perkhidmatan. Majoriti responden mempunyai tempoh perkhidmatan antara 11 hingga 20 tahun (57.3%), dengan kumpulan terbesar berada dalam lingkungan 11 hingga 15 tahun (34.0%). Kajian oleh Zhou dan George (2001) menunjukkan bahawa pekerja dengan tempoh perkhidmatan yang lebih lama sering kali lebih fokus kepada rutin kerja harian dan kurang terdorong untuk mengambil risiko dengan memperkenalkan inovasi baharu. Ini mungkin kerana mereka sudah terbiasa dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan dalam organisasi dan sebarang percubaan untuk melakukan inovasi mungkin dianggap sebagai gangguan kepada kelancaran tugas harian. Dalam konteks kepimpinan kebaktian, pemimpin berkemungkinan berjaya meningkatkan keterlibatan kerja mereka, tetapi kerana struktur kerja yang terlalu stabil dan berorientasikan prosedur, keterlibatan kerja tersebut tidak diterjemahkan kepada inovasi dalam organisasi.

Dari segi tahap pendidikan, majoriti responden memiliki Ijazah Sarjana Muda (60.2%), diikuti oleh Ijazah Sarjana (37.2%) dan hanya 2.7% mempunyai Ijazah Doktor Falsafah (PhD). Pendidikan tinggi sering dikaitkan dengan keupayaan untuk berfikir

secara kritis dan mencipta inovasi, di mana individu yang memiliki pendidikan lebih tinggi lebih terbuka kepada idea baharu dan lebih berkemungkinan untuk menerapkan tingkah laku kerja inovatif (Scott & Bruce 1994). Oleh kerana majoriti responden hanya mempunyai kelayakan peringkat Sarjana Muda, mereka mungkin kurang terdedah kepada pengaplikasian pemikiran inovatif dalam tugas harian mereka. Oleh itu, walaupun kepimpinan kebaktian meningkatkan keterlibatan kerja mereka, keterlibatan ini tidak diterjemahkan kepada inovasi kerana responden mungkin tidak mempunyai pendedahan akademik yang mencukupi dalam bidang inovasi dan kreativiti organisasi.

Faktor lain yang berkaitan ialah gred jawatan, di mana majoriti responden dalam kajian ini memegang jawatan gred N41 (26.5%) dan N44 (45.7%), yang merupakan jawatan pertengahan dalam hierarki universiti awam. Pegawai dalam kategori ini biasanya mempunyai kurang autonomi dalam membuat keputusan berkaitan inovasi, kerana tugas mereka lebih tertumpu kepada pelaksanaan dasar dan operasi yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan atasan (Oldham & Cummings 1996). Oleh itu, walaupun kepimpinan kebaktian boleh meningkatkan keterlibatan kerja mereka, kekurangan kuasa dan kebebasan dalam melaksanakan perubahan menghalang mereka daripada menerapkan tingkah laku kerja inovatif. Ini bermakna bahawa keterlibatan kerja dalam konteks ini tidak dapat memainkan peranan sebagai pengantara yang efektif dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif.

Secara keseluruhannya, ketidakupayaan keterlibatan kerja untuk menjadi pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dan tingkah laku kerja inovatif boleh dikaitkan dengan faktor demografi responden. Dominasi wanita dalam sampel, kecenderungan pekerja berumur pertengahan terhadap kestabilan kerja, tempoh perkhidmatan yang panjang yang mengutamakan kecekapan kerja berbanding inovasi, tahap pendidikan yang kurang memberi pendedahan kepada pemikiran inovatif, gred jawatan pertengahan dengan autonomi kerja yang rendah serta persekitaran organisasi yang birokratik menghalang keterlibatan kerja daripada berfungsi sebagai pengantara dalam hubungan ini. Dapatan ini menunjukkan bahawa organisasi perlu memberikan perhatian kepada autonomi kerja, budaya inovasi dan insentif kepada inovasi bagi memastikan keterlibatan kerja dapat diterjemahkan kepada peningkatan inovasi dalam organisasi. Sehubungan itu, keterlibatan kerja tidak berperanan sebagai pengantara

dalam hubungan antara gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia.

6.4.9 Peranan Pengantara Tingkah laku Bersuara

Hipotesis H₀₉ yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.9 mencadangkan bahawa tingkah laku bersuara mengantara hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Oleh itu, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa tingkah laku bersuara berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian ketua jabatan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia adalah signifikan. Dapatan kajian ini menyokong Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) serta dapatan kajian oleh Khan et al. (2023) yang menggunakan Teori Pembelajaran Sosial (Bandura 1976), Liang et al. (2012), Walumbwa et al. (2010), Detert dan Burris (2007) dan LePine dan Dyne (1998).

Teori COR (Hobfoll 1989) menekankan pentingnya sumber dalam menjana tingkah laku positif di kalangan individu. Dalam konteks ini, pegawai tadbir yang memiliki sumber peribadi yang mencukupi berkemungkinan untuk bersuara dengan lebih berkesan. Tingkah laku bersuara ini berfungsi untuk menghasilkan lingkaran potensi keuntungan sumber, di mana pegawai dapat memanfaatkan suara mereka untuk mencipta sumber inovatif baharu. Pegawai tadbir akan lebih terdorong untuk menyumbang kepada penambahbaikan dan inovasi dalam tugas mereka apabila merasa pandangan didengari yang seterusnya meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan.

Teori SLT (Greenleaf 1977) menekankan bahawa pemimpin perlu mendahulukan berbakti kepada individu lain. Ketua jabatan yang menerapkan gaya kepimpinan kebaktian memupuk tingkah laku bersuara pegawai tadbir dengan memberi mereka ruang dan kebebasan untuk menyuarakan idea, kebimbangan dan cadangan. Pemimpin kebaktian memberi galakan dan sokongan meningkatkan keyakinan psikologi pegawai untuk bersuara yang membantu menghasilkan tingkah laku kerja inovatif. Ketua jabatan menerusi gaya kepimpinan kebaktian membantu pegawai tadbir merasakan bahawa suara mereka membawa kesan yang dapat mendorong lebih banyak inovasi dengan memupuk hubungan yang positif dan terbuka.

Tingkah laku bersuara merupakan medium penting bagi pegawai tadbir untuk menyuarakan pendapat mengenai garis panduan, peraturan dan polisi kerja di jabatan. Kepimpinan kebaktian ketua jabatan membentuk keyakinan dan keberanian diri pegawai tadbir untuk mengemukakan pandangan mereka menerusi nilai etika dan penciptaan nilai untuk masyarakat dalam situasi di mana prosedur atau proses sedia ada mungkin tidak relevan. Ini membenarkan mereka untuk dapat membantu memastikan bahawa semua aspek kerja ditangani dengan teliti dan diperbaiki seiring dengan keperluan semasa.

Gaya kepimpinan kebaktian mewujudkan konteks sosial di mana pengikut berasa bebas untuk berinteraksi dengan pemimpin mereka dan cenderung untuk menghadapi masalah di tempat kerja melalui penyelesaian baharu serta pembelajaran berterusan (Iqbal et al. 2020; Walumbwa et al. 2018). Gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan memberi ruang kepada pegawai tadbir untuk terlibat dalam penambahbaikan proses kerja. Ketua jabatan dapat memupuk tingkah laku kerja inovatif dalam jabatan dengan membangunkan potensi diri pegawai untuk menyuarakan pandangan mereka. Ini termasuk menggalakkan pegawai untuk mencadangkan cara penyelesaian baharu terhadap masalah yang dihadapi di jabatan. Tingkah laku bersuara tidak hanya memberi suara kepada pegawai tetapi juga meningkatkan rasa pemilikan mereka terhadap tugas dan tanggungjawab pekerjaan.

Tingkah laku bersuara boleh menjadi pemboleh ubah yang penting dalam menangani cabaran penyampaian perkhidmatan termasuklah isu-isu melibatkan peraturan atau prosedur lama yang tidak relevan dengan perkembangan keperluan semasa dan membantutkan sistem penyampaian perkhidmatan awam (Husain 2019) serta amalan cara kerja yang jumud dan tidak anjal (Ismail 2017). Ketua jabatan yang menggalakkan pegawai tadbir untuk menyuarakan pendapat dan cadangan mereka dapat membantu memperbaiki prosedur dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Ini seterusnya menjadikan pegawai tadbir dapat berperanan untuk menyampaikan keperluan dan kehendak pelanggan yang berkaitan dengan perkhidmatan pada tahap optimum.

Pegawai tadbir di universiti awam berperanan dalam mencipta inovasi melalui tingkah laku bersuara mereka. Pegawai tadbir menerusi pemerkasaan dan mendahulukan pengikut oleh gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan, dapat melaksanakan idea dan cadangan untuk penambahbaikan proses kerja, menjawab isu yang dihadapi dan memenuhi harapan pelanggan. Gaya kepimpinan kebaktian yang mengutamakan dan memberi ruang kepada pegawai tadbir untuk bersuara adalah kunci dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif. Hal ini akan memperkukuh pembinaan sumber peribadi pegawai tadbir, menjadikan mereka lebih berdaya saing dalam mengarah kepada penyampaian perkhidmatan yang berkualiti tinggi. Ketua jabatan dapat membantu mewujudkan persekitaran kerja yang lebih inovatif dan responsif kepada keperluan semasa serta menangani isu-isu penyampaian perkhidmatan di universiti awam Malaysia secara lebih efektif dengan menekankan pentingnya tingkah laku bersuara.

Melalui penglibatan aktif gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan, pegawai tadbir dapat menjadi agen perubahan yang berkesan dalam universiti awam dan mendorong kepada penghasilan inovasi yang berimpak dalam penyampaian perkhidmatan. Kesimpulannya, tingkah laku bersuara berupaya berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia.

6.4.10 Peranan Pengantara Perkongsian Pengetahuan

Hipotesis H_{10} yang dikemukakan pada Bahagian 3.2.10 mencadangkan bahawa perkongsian pengetahuan mengantara hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Oleh itu, dapatan kajian ini telah memperlihatkan bahawa perkongsian pengetahuan berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian ketua jabatan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia adalah signifikan. Dapatan kajian ini menyokong Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) serta dapatan kajian oleh Zhu dan Zhang (2019) yang berdasarkan Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986), Liden et al. (2008), Lin (2007), de Vries et al. (2006) dan Cabrera dan Cabrera (2005).

Teori COR (Hobfoll 1989) menggariskan bahawa individu yang memiliki sumber sedia ada akan melaburkan sumber tersebut untuk mendapatkan sumber baharu. Pegawai tadbir yang memiliki pengetahuan luas dalam konteks pekerjaan mereka akan lebih cenderung untuk berkongsi pengetahuan dengan rakan sekerja. Proses ini mencipta lingkaran potensi keuntungan sumber di mana pegawai tadbir memanfaatkan pengetahuan mereka untuk menjana inovasi sebagai sumber baharu dalam pekerjaan mereka. Ini membolehkan pegawai berupaya memperolehi pengetahuan baharu yang dapat digunakan untuk meningkatkan keberhasilan tingkah laku kerja inovatif.

Teori SLT (Greenleaf 1977) menekankan bahawa pemimpin perlu mendahulukan khidmat kepada individu lain. Sehubungan itu, ketua jabatan yang menerapkan gaya kepimpinan kebaktian berperanan penting dalam memupuk perkongsian pengetahuan di kalangan pegawai tadbir. Pemimpin kebaktian menciptakan suasana yang membolehkan pegawai merasa selamat secara psikologi, yang meningkatkan kecenderungan mereka untuk berkongsi pengetahuan. Pegawai tadbir akan lebih berkemungkinan untuk berkongsi idea dan pengetahuan yang dapat menyumbang kepada inovasi dalam jabatan dengan kepercayaan dan sokongan yang diberikan.

Perkongsian pengetahuan antara pegawai tadbir bukan sahaja meningkatkan kecerdasan kolektif jabatan tetapi juga mendorong inovasi. Pegawai dapat mengenal pasti masalah yang wujud dalam prosedur atau peraturan yang lama dengan saling bertukar idea dan pengalaman serta mencadangkan penyelesaian yang lebih relevan. Proses ini juga membuka peluang untuk memperkenalkan teknologi baharu dan menaiktaraf proses kerja yang mungkin sudah ketinggalan dengan keperluan semasa. Perkongsian pengetahuan antara ahli dalam jabatan ini dapat merangka dasar dan program serta memastikan perkhidmatan dan hasil kerja yang dapat memenuhi jangkaan pelanggan. Isu seperti peraturan lama yang tidak relevan (Husain 2019) dan amalan kerja yang jumud serta tidak anjal (Ismail 2017) dalam konteks universiti awam Malaysia boleh menjadi penghalang kepada penyampaian perkhidmatan yang berkesan.

Pegawai tadbir di universiti awam berperanan membangunkan inovasi melalui perkongsian pengetahuan. Mereka mengupayakan idea dan pengalaman mereka

menerusi perkongsian pengetahuan yang boleh membawa kepada penambahbaikan dalam prosedur dan proses kerja di jabatan. Gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan menjadi penggerak utama tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir. Pemerksaan dan membangunkan potensi diri pengikut oleh ketua jabatan yang diterjemahkan oleh pegawai tadbir sebagai kepercayaan terhadap diri serta meningkatkan kecenderungan tingkah laku perkongsian pengetahuan mereka.

Pemimpin kebaktian membangunkan kesedaran pekerja untuk memberi dan mengumpulkan idea pada kalangan rakan sekerja dalam melaksanakan peranan inovatif mereka dalam pekerjaan (Khan et al. 2022, 2023). Ketua jabatan dapat mewujudkan persekitaran kerja yang menggalakkan inovasi dengan memanfaatkan tingkah laku perkongsian pengetahuan pegawai tadbir mereka. Ketua jabatan berperanan sebagai sumber luar dalam mengembangkan potensi pegawai tadbir dan memupuk persekitaran kerja yang lebih produktif dan responsif. Ini bukan sahaja menjawab isu-isu penyampaian perkhidmatan di universiti awam tetapi juga membantu jabatan untuk beradaptasi dengan perubahan keperluan dan cabaran semasa. Kesimpulannya, perkongsian pengetahuan sebagai pengantara dalam hubungan antara gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir dapat menjana persekitaran kerja yang lebih dinamik dan responsif, memenuhi keperluan dan harapan pelanggan di universiti awam Malaysia.

6.5 IMPLIKASI KAJIAN

Hasil dapatan kajian ini memberikan beberapa implikasi yang akan diperincikan kepada implikasi teoretikal, praktikal dan metodologi. Perbincangan berkenaan implikasi-implikasi ini akan dihuraikan dalam bahagian seterusnya.

6.5.1 Implikasi Teoretikal

Kajian ini menawarkan beberapa implikasi teoretikal berkenaan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir sebagai manifestasi daripada kajian-kajian bidang tingkah laku kerja inovatif dan kepimpinan kebaktian. Gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan merupakan pemboleh ubah penting yang memberi impak dalam meningkatkan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir pada peringkat jabatan di universiti awam. Kajian ini

menguji peranan pemboleh ubah pengantaraan keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan dalam hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan dengan keberhasilan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia.

Kajian ini menyumbang kepada perspektif teoretikal melalui lensa Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977). Kajian ini menyerlahkan kepentingan gaya kepimpinan kebaktian dalam memperoleh dan mengekalkan sumber peribadi berharga merentas pelbagai domain dan bagaimana ini boleh memberi kesan kepada tingkah laku individu secara positif. Kajian ini didasari oleh prinsip asas bahawa individu berusaha untuk memperolehi, melindungi dan memulihara sumber peribadi berharga yang membantu mereka mencapai objektif diri mereka berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989). Individu bermotivasi untuk melindungi dan meningkatkan sumber mereka kerana kehilangan atau kekurangan sumber ini boleh menjejaskan prestasi dan membawa kepada hasil yang tidak menguntungkan (Halbesleben et al. 2014).

Berdasarkan Teori SLT (Greenleaf 1977), kepimpinan kebaktian mengutamakan memenuhi keperluan individu lain berbanding kepentingan diri pemimpin (Hoch et al. 2018; Liden et al. 2008, 2015; Usman et al. 2023). Kepimpinan kebaktian mewujudkan persekitaran yang menyokong, keselamatan psikologi dan pertumbuhan peribadi pengikut. Individu dalam persekitaran sedemikian menerima sumber psikologi dan sosial penting yang membolehkan pembelajaran proaktif, pemerolehan kemahiran baharu dan pencapaian matlamat yang lebih tinggi (Xu & Wang 2020). Pemimpin kebaktian secara aktif menyumbang kepada kemajuan sosial dan psikologi pekerja dengan memberi tumpuan kepada kesejahteraan individu dan mewujudkan persekitaran yang menyokong pembangunan potensi diri pengikut untuk berkembang maju. Pendekatan gaya kepimpinan kebaktian bukan sahaja memupuk tingkah laku positif di tempat kerja tetapi juga meningkatkan prestasi berkesan terhadap tugas yang diberikan (Hoch et al. 2018; Usman et al. 2023).

Teori Pertukaran Sosial, Teori Pembelajaran Sosial, Teori Identiti Sosial, Teori Kognitif Sosial, Teori Permintaan–Sumber Pekerjaan, Teori Kreativiti Organisasi,

Teori Penilaian Kognitif, Teori Meluas dan Membina, Teori Aliran Kerja, Teori Penentuan Kendiri dan Teori Kekuatan Situasi telah memberikan gambaran berkenaan bagaimana mekanisme psikologi berdasarkan peranan yang dimainkan oleh kepimpinan kebaktian tetapi penjelasan teori-teori ini tidak menerangkan secara jelas bagaimana sumber luar dan sumber peribadi yang terlibat dalam hubungan pemimpin kepada pengikut. Hubungan pemimpin kepada pengikut merupakan titik asas yang dijelaskan menerusi konsep persilangan sumber dalam membangunkan tingkah laku kerja inovatif pengikut. Oleh itu, kajian ini membangunkan perspektif berbeza dengan meneliti peranan kepimpinan kebaktian dalam proses pemerolehan sumber peribadi baharu pengikut yang positif. Oleh itu, Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) didapati memandu kerangka konseptual kajian ini dalam menjelaskan peranan kritikal sumber luar iaitu gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan universiti awam sebagai pencetus bagaimana pembangunan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di peringkat jabatan.

Kajian ini juga memperlihatkan bagaimana peranan gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan sebagai sumber luaran menerusi persilangan sumber keterlibatan kerja dan persilangan sumber berpotensi dapat menjana sumber peribadi baharu pegawai tadbir iaitu tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Gaya kepimpinan berpotensi menyebabkan pemuliharaan dan persilangan sumber positif daripada pemimpin kepada pengikut (Westman 2001). Persilangan sumber daripada gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan kepada pegawai tadbir memainkan peranan penting terhadap hasil organisasi dan tingkah laku proaktif pengikut (Hobfoll et al. 2018). Sehubungan itu, kajian ini menjelaskan berkenaan persilangan keterlibatan kerja dan persilangan sumber oleh Teori COR (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018) menerusi pengujian impak gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan terhadap pemerolehan sumber peribadi pegawai tadbir yang menjana sumber peribadi baharu ke dalam gerabak sumber peribadi individu.

Seterusnya, kajian ini memperlihatkan bagaimana tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan sebagai sumber peribadi pegawai tadbir menerusi konsep pemuliharaan dan penjana sumber sedia ada dalam memperoleh sumber baharu iaitu tingkah laku kerja inovatif. Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), individu akan

melabur sumber sedia ada untuk mengumpulkan lebih banyak sumber baharu. Tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan sebagai sumber peribadi pegawai tadbir dalam gerabak sumber peribadi berperanan dalam pemuliharaan dan penjanaan sumber sedia ada untuk memperoleh sumber baharu yang lebih banyak iaitu tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir. Sehubungan itu, kajian ini memberikan sumbangan kepada literatur dengan memberikan sokongan untuk tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan meluaskan peranan sebagai mekanisme yang memberi kesan langsung terhadap pembangunan sumber peribadi baharu iaitu tingkah laku kerja inovatif.

Selain itu, kajian ini turut memperkenalkan peranan tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan (sumber tenaga) yang dijana di dalam gerabak sumber peribadi dan dilaburkan oleh pengikut menerusi konsep lingkaran potensi keuntungan sumber untuk memperoleh sumber baharu yang lebih banyak (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Persilangan sumber antara ketua jabatan menerusi gaya kepimpinan kebaktian (sumber luaran) dengan pegawai tadbir menghasilkan penjanaan sumber peribadi iaitu tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Sumber peribadi ini berpotensi memberi kesan pengantaraan terhadap pemerolehan tingkah laku kerja inovatif mereka (sumber peribadi baharu) dalam meningkatkan sumber peribadi baharu dalam gerabak sumber peribadi pegawai tadbir. Konsep lingkaran potensi keuntungan sumber yang menjana sumber peribadi sedia ada (tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan) di dalam gerabak sumber peribadi berperanan dalam memulihara dan memperoleh sumber peribadi baharu lebih banyak iaitu tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir. Sehubungan itu, kajian ini memberikan sumbangan kepada literatur berdasarkan peranan pengantaraan oleh tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan menerusi mekanisme lingkaran potensi keuntungan sumber yang menjelaskan hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif.

Kajian ini telah menggabungkan pemahaman teoretikal berkenaan hubungan antara gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan dengan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir dalam satu (1) model konseptual kajian. Ini dilakukan dengan menguji tiga (3) sumber peribadi dan tenaga di dalam gerabak sumber pegawai tadbir yang berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara yang berteraskan motivasi dan tingkah

laku proaktif yang dipandu oleh Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977). Penelitian terhadap kajian-kajian sains sosial yang telah menguji pemboleh ubah-pemboleh ubah ini dijalankan secara berasingan melibatkan impak hubungan langsung antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif (Aboramadan et al. 2022; Cai et al. 2018; Karatepe et al. 2020; Khan et al. 2023; Su et al. 2020; Wang et al. 2019; Zeng & Xu 2020; Zhu & Zhang 2019), antara keterlibatan kerja dengan tingkah laku kerja inovatif (Aboramadan et al. 2022; Garg & Dhar 2017; Kim & Park 2017; Orth & Volmer 2017; van Zyl et al. 2021), antara tingkah laku bersuara dengan tingkah laku kerja inovatif (Botha & Steyn 2022; Jin et al. 2022; Khan et al. 2023; Miao et al. 2020; Sharif et al. 2021) dan antara perkongsian pengetahuan dengan tingkah laku kerja inovatif (Chou & Walker-Price 2018; Jada et al. 2019; Sharif et al. 2021; Vandavasi et al. 2019; Zhu & Zhang 2019).

Kebanyakan kajian terdahulu dilihat menggunakan Teori COR (Hobfoll 1989) dalam mengkaji bagaimana kehilangan sumber membawa kepada kesan negatif terhadap kesejahteraan dan hasil kerja (Davidson et al. 2010; Sonnentag & Natter 2004). Penekanan terhadap kehilangan sumber ini telah mengehendkan penerokaan keupayaan sebenar Teori COR (Davidson et al. 2010; Hobfoll 1989). Ini kerana perspektif positif Teori COR (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018) menerusi konsep lingkaran potensi keuntungan sumber iaitu apabila seseorang individu mempunyai sumber peribadi yang banyak, mereka akan lebih mampu untuk memperolehi sumber baharu dan keuntungan itu memulakan keuntungan yang melahirkan keuntungan sumber seterusnya (Hobfoll 2001; Hobfoll & Lilly 1993) yang berpotensi memberi implikasi teoretikal dan menyumbang kepada implikasi empirikal Teori COR (Hobfoll 1989). Sehubungan itu, kajian ini memperlihatkan bagaimana Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) mendasari pembangunan pemerolehan sumber baharu iaitu tingkah laku kerja inovatif individu menerusi persilangan sumber dan lingkaran potensi keuntungan sumber dalam gerabak sumber peribadi pegawai tadbir universiti awam.

Berdasarkan Teori COR (Hobfoll 1989), individu berusaha untuk melindungi, mengekalkan dan mengembangkan sumber peribadi mereka, termasuk keterlibatan kerja, sebagai satu bentuk tenaga psikologi yang boleh digunakan untuk mencapai matlamat kerja mereka (Halbesleben et al. 2014). Walau bagaimanapun, dapatan kajian

ini menunjukkan bahawa keterlibatan kerja tidak mempunyai hubungan langsung yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif, yang menandakan bahawa dalam konteks pegawai tadbir di universiti awam, keterlibatan kerja berkemungkinan tidak diterjemahkan kepada inovasi tanpa kehadiran faktor sokongan lain.

Salah satu penjelasan teori bagi fenomena ini ialah konsep persilangan sumber dalam Teori COR (Hobfoll 1989), di mana sumber yang diperolehi daripada kepimpinan kebaktian mungkin tidak digunakan secara langsung untuk inovasi, tetapi sebaliknya lebih tertumpu kepada mengekalkan keberkesanan kerja rutin dan pematuhan kepada struktur organisasi (Chen et al. 2015; Hobfoll et al. 2018). Ini menunjukkan bahawa pegawai tadbir yang terlibat mungkin lebih fokus kepada menyelesaikan tugas mereka secara efisien, tetapi tidak mempunyai insentif, autonomi atau dorongan dalaman untuk meneroka inovasi dalam pekerjaan mereka.

Dalam konteks Teori SLT (Greenleaf 1977), kepimpinan kebaktian menekankan pemerksaan dan pembangunan peribadi pekerja melalui sokongan moral dan pembangunan psikologi (Hoch et al. 2018; Liden et al. 2008, 2015; Usman et al. 2023). Namun, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa walaupun kepimpinan kebaktian ketua jabatan meningkatkan keterlibatan kerja pegawai tadbir, kesan ini tidak diteruskan kepada tingkah laku kerja inovatif. Ini menunjukkan bahawa sekadar mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi tidak mencukupi untuk mendorong inovasi pegawai tadbir. Keputusan ini juga mencadangkan bahawa mekanisme alternatif seperti tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan pegawai tadbir mungkin lebih relevan dalam menjana inovasi, berbanding keterlibatan kerja semata-mata.

Kesimpulannya, kajian ini memberi implikasi secara teoretikal yang mana memberi sumbangan yang signifikan terhadap literatur dalam bidang tingkah laku kerja inovatif dan kepimpinan kebaktian berdasarkan pengesahan pengujian hubungan yang dicadangkan antara pemboleh ubah yang bersandarkan kepada Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977). Kajian ini menyumbang kepada peranan penting yang dimainkan oleh tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan terhadap penghasilan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir universiti

awam. Bahagian seterusnya akan meneliti implikasi praktikal yang disumbangkan daripada dapatan kajian ini.

6.5.2 Implikasi Praktikal

Kajian ini secara praktikalnya berperanan memenuhi implikasi berkenaan kepimpinan kebaktian yang masih pada peringkat perkembangannya (Eva et al. 2019). Kajian ini penting dengan menyahut saranan daripada Chen et al. (2022), Lee et al. (2020), Eva et al. (2019) dan Karatepe et al. (2019) agar kajian lanjutan dapat dilaksanakan untuk meneroka dengan lebih mendalam berkenaan impak gaya kepimpinan kebaktian terhadap tingkah laku individu. Tingkah laku kerja inovatif dicerminkan sebagai tingkah laku yang membawa kepada keberkesanan dan kejayaan terhadap pencapaian universiti awam. Sehubungan itu, kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan kebaktian ketua jabatan berpotensi mendorong keberhasilan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir menerusi peranan pengantaraan tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan di universiti awam Malaysia.

Berdasarkan aspek jabatan, ketua jabatan memainkan peranan utama dalam membentuk budaya kerja yang menyokong inovasi dan pembangunan sumber peribadi pegawai tadbir. Oleh itu, mereka perlu membangunkan persekitaran kerja yang berasaskan kepercayaan dan pemerksaan, di mana komunikasi terbuka antara ketua jabatan dan pegawai tadbir digalakkan bagi memahami cabaran serta peluang penambahbaikan sistem kerja jabatan. Ketua jabatan berpotensi untuk mengadakan sesi pementoran dan kejurulatihan dalam pekerjaan bagi memberi panduan secara praktikal sebenar kepada pegawai tadbir mengenai penerapan inisiatif inovatif dalam tugas harian mereka. Selain itu, ketua jabatan juga perlu mengiktiraf dan menghargai inovasi pegawai tadbir melalui program seperti Anugerah Inovasi Pegawai Tadbir, di mana individu yang berjaya memperkenalkan penambahbaikan dalam sistem pentadbiran diberi insentif seperti kenaikan pangkat, ganjaran kewangan atau insentif latihan khas. Sistem kerja di universiti awam yang sering kali terikat dengan birokrasi juga perlu dikaji semula oleh ketua jabatan supaya pegawai tadbir diberikan autonomi yang lebih luas dalam menyelesaikan tugas mereka secara inovatif. Keputusan penting dalam pentadbiran yang berkaitan dengan inovasi perlu melalui proses kelulusan yang lebih fleksibel bagi menggalakkan peningkatan kecekapan kerja.

Merujuk kepada perspektif pegawai tadbir di universiti awam, keterlibatan kerja yang tinggi perlu diterjemahkan kepada inisiatif proaktif dalam penyelesaian masalah dan penambahbaikan sistem kerja. Oleh itu, mereka perlu membangunkan kumpulan inovasi pentadbiran yang berfungsi mengenal pasti isu serta mencadangkan penyelesaian yang lebih efektif dalam operasi universiti. Pegawai tadbir juga perlu menggalakkan tingkah laku bersuara, di mana mereka berani menyampaikan pendapat dan cadangan kepada pihak pengurusan melalui platform rasmi seperti kotak cadangan digital, forum dalam talian, atau sesi libat urus bersama ketua jabatan. Selain itu, mereka perlu memperkukuhkan perkongsian pengetahuan dengan menyertai komuniti pengamal bidang kepakaran di mana pengalaman, kepakaran dan amalan terbaik dalam pengurusan universiti dapat dikongsi secara kolektif. Melalui perkongsian ini, pegawai tadbir dapat meningkatkan kecekapan kerja dan membina rangkaian kerja yang lebih dinamik untuk menyokong inovasi dalam pentadbiran universiti.

Berdasarkan lensa institusi, pengurusan kanan universiti awam perlu memastikan bahawa peringkat operasi pentadbiran mereka bukan sahaja cekap tetapi juga inovatif dalam menangani cabaran pengurusan dan penyampaian perkhidmatan jabatan. Oleh itu, pengurusan kanan universiti awam perlu mewujudkan dasar yang menyokong inovasi dalam pentadbiran, termasuk memperkenalkan inisiatif yang memberi insentif kepada pegawai tadbir yang berjaya memperkenalkan pembaharuan dalam sistem pengurusan. Di samping itu, universiti awam juga perlu mengurangkan birokrasi yang berlebihan supaya pegawai tadbir mempunyai lebih banyak ruang untuk meneroka dan melaksanakan idea baharu. Sokongan terhadap inovasi ini boleh diperkuatkan dengan membangunkan program latihan kepimpinan yang menekankan kepimpinan kebaktian dan inovasi, bagi memastikan ketua jabatan mempunyai keupayaan untuk membina budaya kerja yang lebih terbuka kepada perubahan dan penambahbaikan berterusan jabatan pada peringkat pengoperasian universiti.

Merujuk kepada peringkat kementerian, AKEPT memainkan peranan penting dalam memastikan kepimpinan akademik dan pentadbiran universiti diperkukuhkan melalui pembangunan kompetensi kepemimpinan yang berasaskan inovasi, keterlibatan kerja dan keupayaan membuat keputusan strategik. Kerangka Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi: Kepemimpinan Pentadbir Universiti (AKEPT 2021)

menekankan kepentingan pemimpin akademik dan pentadbir universiti untuk bersikap proaktif dalam menerajui perubahan dan inovasi dalam pentadbiran universiti awam. Oleh itu, AKEPT perlu memastikan bahawa program latihan dan pembangunan kepimpinan yang ditawarkan kepada ketua jabatan menekankan kepimpinan kebaktian sebagai satu pendekatan untuk meningkatkan keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan dalam kalangan pegawai tadbir.

AKEPT juga perlu berperanan untuk memastikan ketua jabatan dan pegawai tadbir diberi pendedahan kepada strategi pengurusan perubahan dan kepimpinan berasaskan data. Ini bertujuan membolehkan mereka mengenal pasti peluang inovasi dalam pentadbiran universiti. Program latihan kepimpinan yang disediakan perlu memberi tumpuan kepada kemahiran pemikiran kritikal, pengurusan strategik dan pemerksaan dalam pembuatan keputusan, bagi memastikan ketua jabatan dapat menjadi pemimpin yang mampu membimbing pegawai tadbir ke arah transformasi organisasi yang lebih baik. Selain itu, AKEPT boleh bekerjasama dengan universiti awam untuk mewujudkan pusat inovasi pentadbiran universiti, di mana pegawai tadbir dapat menguji dan membangunkan model pentadbiran baharu sebelum diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi.

Dapatan kajian ini juga turut mengenal pasti ruang untuk diberi penumpuan oleh pengurusan universiti awam dalam memastikan keterlibatan kerja bukan sahaja berupaya untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan tetapi juga mendorong inovasi. Walaupun kepimpinan kebaktian ketua jabatan terbukti meningkatkan keterlibatan kerja, namun begitu keputusan kajian ini menunjukkan bahawa keterlibatan kerja sahaja tidak mencukupi untuk menghasilkan tingkah laku kerja inovatif, terutamanya dalam konteks persekitaran kerja yang mempunyai kawalan birokrasi yang tinggi. Salah satu langkah praktikal yang boleh diambil ialah dengan meningkatkan autonomi kerja pegawai tadbir. Autonomi kerja memainkan peranan penting dalam memastikan keterlibatan kerja diterjemahkan kepada inovasi, kerana pekerja yang diberikan kebebasan dalam membuat keputusan lebih cenderung untuk mencuba idea baharu. Oleh itu, universiti awam boleh mempertimbangkan untuk mengurangkan kekangan birokratik dan memberi lebih banyak ruang kepada pegawai tadbir untuk mengambil inisiatif dalam memperkenalkan inovasi di tempat kerja.

Selain itu, universiti awam perlu memastikan bahawa pegawai tadbir yang terlibat mempunyai ruang untuk meneroka dan mencuba penyelesaian baharu dalam kerja mereka. Selain itu, universiti awam perlu menerapkan strategi pengurusan bakat dan pembangunan kepimpinan yang menyokong inovasi di tempat kerja, termasuk memberikan insentif kepada pegawai tadbir yang menunjukkan tingkah laku inovatif dan menyediakan latihan profesional yang memberi tumpuan kepada inovasi dan penyelesaian masalah. Dapatan ini juga memberi implikasi kepada pembangunan kepimpinan dalam universiti awam di Malaysia. Ketua jabatan yang mengamalkan kepimpinan kebaktian perlu memastikan bahawa keterlibatan kerja pegawai tadbir dapat diterjemahkan kepada inovasi dengan menyediakan platform yang sesuai untuk pekerja menyumbang idea. Ini boleh dilakukan dengan menggalakkan sesi perkongsian idea, menyediakan peluang untuk eksperimen kerja serta membina budaya kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan. Selain itu, universiti awam boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk menyesuaikan strategi latihan dan pembangunan kepimpinan dengan memberi lebih tumpuan kepada pembinaan kompetensi keterlibatan kerja yang menyokong pembangunan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini memberikan implikasi praktikal yang jelas kepada ketua jabatan, pegawai tadbir, pengurusan kanan universiti awam dan Kementerian Pendidikan Tinggi. Ketua jabatan perlu memastikan bahawa budaya kerja yang menyokong inovasi dapat diterapkan dengan memberi lebih banyak autonomi kepada pegawai tadbir, mengiktiraf usaha inovatif dan menggalakkan komunikasi terbuka dalam organisasi. Pegawai tadbir pula perlu mengambil inisiatif untuk menyumbang idea baharu dan meningkatkan daya saing mereka dalam pentadbiran, manakala pengurusan kanan universiti awam dan AKEPT perlu menyediakan sokongan institusi dan sumber yang mendorong kepada inovasi untuk berlaku secara sistematik. Dengan pelaksanaan strategi ini, pentadbiran universiti awam bukan sahaja akan menjadi lebih cekap, tetapi juga lebih responsif terhadap keperluan pemegang taruh universiti dan perubahan dalam ekosistem pendidikan tinggi. Bahagian seterusnya akan meneliti implikasi metodologi yang disumbangkan daripada dapatan kajian ini.

6.5.3 Implikasi Metodologi

Implikasi metodologi kajian ini melibatkan instrumen kajian, konteks kajian, pembinaan kerangka populasi dan kaedah pensampelan pada peringkat lapangan. Oleh itu, implikasi metodologi kajian ini dapat dijadikan panduan kepada pengkaji-pengkaji bidang sains sosial akan datang.

Instrumen kajian ini telah diproses perlindungan harta intelek dalam kategori Hak Cipta di bawah Pusat Inovasi & Pemindahan Teknologi (INOVASI@UKM™) pada 26 Jun 2024 (UKM.IKB.800-4/1/5939). Instrumen kajian ini telah menjalani proses penterjemahan daripada Bahasa Inggeris kepada versi Bahasa Melayu, kesahan kandungan dan kesahan muka oleh pakar-pakar bidang berkaitan. Berdasarkan semakan dan pencarian oleh pengkaji, belum terdapat versi instrumen kajian ini yang meliputi kepimpinan kebaktian, tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan yang menjalani proses terjemahan dan kesahan di dalam Bahasa Melayu yang didaftarkan di bawah perlindungan harta intelek. Sehubungan itu, pengkaji-pengkaji akan datang mendapat manfaat daripada instrumen kajian ini yang telah diterjemahkan dan ditentusahkan untuk digunakan dalam kajian melibatkan konteks Malaysia, universiti awam dan pegawai tadbir.

Instrumen kajian ini juga telah menjalani proses inovasi daripada versi instrumen soal selidik kepada penghasilan versi aplikasi yang dinamakan sebagai MyInnoB. Aplikasi ini telah dikembangkan daripada komponen instrumen yang diterjemahkan dan menjalani proses kesahan. Aplikasi MyInnoB ini dalam proses didaftarkan hak cipta di bawah MyIPO. Aplikasi ini bertujuan untuk memastikan hasil kajian ini tidak hanya kekal sebagai rujukan penulisan ilmiah sahaja tetapi juga dapat digunakan secara praktikal untuk manfaat yang lebih besar. Sehubungan itu, aplikasi ini boleh dimanfaatkan untuk mengukur komponen tingkah laku kerja inovatif, gaya kepimpinan, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara, perkongsian pengetahuan dan penambahan komponen baharu iaitu kualiti kehidupan yang dikembangkan kepada skop kakitangan yang lebih luas meliputi kakitangan akademik dan kakitangan pentadbiran di universiti awam Malaysia. Aplikasi MyInnoB ini berupaya menghasilkan kad pelaporan individu dan kad pelaporan jabatan. Ini menyumbang kepada analisis keperluan latihan, input pembangunan kompetensi kakitangan

berasaskan bakat dan pelan perancangan latihan kakitangan mengikut keperluan individu, perkhidmatan, jabatan dan lain-lain.

Kerangka populasi kajian ini berjumlah 2,357 orang pegawai tadbir dibina secara kaedah carian manual berdasarkan direktori di laman sesawang rasmi universiti, laporan tahunan universiti dan semakan dengan pegawai-pegawai Jabatan Sumber Manusia di 20 universiti awam Malaysia melibatkan pengumpulan maklumat seperti nama, jawatan, jabatan, nombor telefon pejabat dan alamat mel elektronik. Ini kerana tiada pangkalan data maklumat berpusat diwujudkan secara rasmi melibatkan data kakitangan bukan akademik bagi kumpulan pengurusan dan profesional dan kumpulan sokongan melibatkan 20 universiti awam di Malaysia sehingga kajian ini dijalankan. Semakan pengkaji mendapati laman sesawang Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia didapati hanya menyediakan maklumat data berpusat melibatkan kakitangan akademik dan pelajar sahaja (<https://www.mohe.gov.my/muat-turun/statistik>). Sehubungan itu, pengkaji-pengkaji akan datang dapat merujuk kajian ini sebagai panduan kepada kerangka populasi kajian yang melibatkan responden iaitu pegawai tadbir Skim N kumpulan pengurusan dan profesional universiti awam.

Kajian ini menggunakan dua (2) pendekatan untuk pengedaran instrumen soal selidik kepada responden sasaran iaitu secara fizikal dengan hadir sendiri ke pusat tanggung jawab responden bertugas dan juga secara dalam talian menggunakan borang secara elektronik. Kaedah pertama, pengkaji hadir sendiri ke jabatan responden bertugas untuk mengedarkan borang maklumat kajian yang dimuat naik menerusi kod QR. Kaedah kedua iaitu menerusi edaran secara dalam talian menggunakan pautan borang elektronik (<https://forms.gle/k16bKmW7dtCYP9X9A>) dan kod QR yang diedarkan kepada responden yang dipilih menerusi mel elektronik/ aplikasi WhatsApp/ aplikasi Telegram. Pelaksanaan kaedah ini secara langsung menyumbang kepada meminimumkan kehilangan data, mengoptimumkan masa dan meningkatkan ketepatan input data. Kedua-dua kaedah pengumpulan data ini menyalurkan maklum balas responden secara berpusat kepada satu (1) pangkalan data dalam talian. Kaedah ini juga didapati meminimumkan gangguan secara fizikal terhadap aktiviti dan tugas responden yang terlibat sebagai pengurus peringkat pertengahan dalam pentadbiran dan pengoperasian hal ehwal jabatan di universiti awam. Selain itu, kedua-dua kaedah

pengumpulan ini juga membenarkan dan menyokong kepada proses untuk peringatan susulan dijalankan terhadap responden sasaran.

Kajian ini merupakan kajian rentas yang mengkaji impak gaya kepimpinan kebaktian terhadap keberhasilan tingkah laku kerja inovatif melibatkan institusi pengajian tinggi awam yang mana pengkaji-pengkaji seperti Aboramadan et al. (2021), Karatepe et al. (2020), Newman et al. (2017) dan Opoku et al. (2019) dilihat lebih memberi perhatian kepada sektor swasta. Kajian oleh Aboramadan et al. (2020) dilihat memfokuskan kepada kakitangan akademik dan manakala, kajian oleh Aboramadan et al. (2022), Tajuddin et al. (2019) dan Zeng dan Xu (2020) lebih memberi penumpuan kepada pentadbir akademik. Sehubungan itu, bilangan kajian yang diketahui pengkaji melibatkan impak gaya kepemimpinan kebaktian oleh ketua jabatan terhadap tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di institusi pengajian tinggi awam sehingga kajian ini dijalankan adalah masih terhad dan berpotensi untuk dikaji terutamanya melibatkan konteks Malaysia. Bahagian ini telah membincangkan implikasi kajian meliputi perspektif teoretikal, praktikal dan metodologi. Bahagian seterusnya akan memperincikan berkenaan batasan, cadangan dan kesimpulan kajian.

6.6 BATASAN DAN CADANGAN KAJIAN

Kajian kuantitatif ini telah mengemukakan beberapa implikasi teoretikal, praktikal dan metodologi. Namun begitu, penelitian pengkaji mendapati masih terdapat beberapa batasan kajian yang berpotensi untuk ditangani bagi manfaat pengkaji-pengkaji bidang kepimpinan dan sains sosial pada masa akan datang. Sehubungan itu, bahagian ini akan memfokuskan kepada batasan dan cadangan berdasarkan perspektif kajian ini.

Hubungan keterlibatan kerja terhadap keberhasilan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam dalam kajian ini dikonseptualisasikan berdasarkan perspektif Teori COR (Hobfoll 1989). Individu yang mempunyai lebih banyak sumber (keterlibatan kerja) lebih cenderung untuk melabur dalam sumber masa depan (tingkah laku kerja inovatif). Namun begitu, dapatan yang diperolehi adalah di luar kerangka konseptual yang dibangunkan iaitu keterlibatan kerja tidak berperanan secara signifikan dalam menghasilkan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam Malaysia. Ini membuka ruang kepada kajian akan datang untuk meneliti dengan lebih

lanjut akan faktor-faktor yang mempengaruhi individu dalam pembuatan keputusan untuk mengurangkan atau menghentikan pelaburan sumber peribadi mereka apabila mendapati pelaburan sumber itu sukar (Chen & Fellenz 2020) melibatkan keterlibatan kerja dan tingkah laku kerja inovatif dalam konteks pegawai tadbir dan universiti awam. Penyelidikan masa depan dicadangkan untuk menggunakan reka bentuk longitudinal atau eksperimen, yang berpotensi meningkatkan kesahan dalaman kajian dengan menentukan sebab dan akibat dalam hubungan keterlibatan kerja dengan lebih pasti.

Seterusnya, kajian ini mengumpul data untuk semua pemboleh ubah pada satu titik masa. Pengumpulan data masa tunggal ini tidak membenarkan selang masa yang diperlukan untuk kajian ini memperoleh kesan penyebabnya (Khan et al. 2020; Taris & Kompier 2014; Zeng & Xu 2020). Ini menghalang inferens sebab akibat dijalankan. Maka, dicadangkan untuk pengkaji akan datang untuk menggunakan penetapan masa pengumpulan data secara selang masa yang diperlukan untuk penyebab menunjukkan kesannya menerusi pengumpulan data boleh dijalankan dalam fasa masa yang berbeza.

Selain itu, kajian ini juga menggunakan satu (1) sumber tunggal untuk pengumpulan data iaitu pegawai tadbir. Responden kajian menilai gaya kepimpinan kebaktian ketua jabatan mereka, tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan individu secara sendiri. Pengumpulan data melibatkan satu (1) sumber sahaja berkemungkinan boleh menyebabkan bias CMB (Khan et al. 2020; Podsakoff et al. 2012; Zeng & Xu 2020) kerana maklum balas sendiri responden. Kesan bias CMB ini diminimumkan menerusi setiap responden diberi jaminan tentang kerahsiaan maklum balas mereka dan dibenarkan untuk berhenti secara bebas daripada tinjauan tanpa memberikan sebarang sebab (Podsakoff et al. 2012). Kesahan diskriminan pemboleh ubah dalam kajian ini menunjukkan bahawa tiada bias CMB terhadap dapatan kajian (Aryee et al. 2012).

Teori kajian ini diuji ke atas pegawai tadbir bukan akademik universiti awam Skim N sahaja yang menyebabkan dapatan kajian ini tidak dapat digeneralisasikan kepada lain-lain skim perkhidmatan di universiti awam dan lain-lain sektor/ agensi awam. Penyelidik akan datang berpotensi untuk menguji model kajian ini ke atas lain-lain skim perkhidmatan di universiti awam dan lain-lain sektor/ agensi awam. Bahagian

ini telah memperincikan batasan dan cadangan yang dapat dijadikan sebagai panduan kepada penyelidikan akan datang. Bahagian seterusnya akan merumuskan secara keseluruhan kajian ini.

6.7 KESIMPULAN KAJIAN

Kesimpulannya, kajian ini memberikan pemahaman tentang mekanisme yang menghubungkan kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Kajian ini juga menerangkan bagaimana keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berpotensi meramalkan tingkah laku kerja inovatif. Kajian ini juga telah mengemukakan penggunaan Teori COR (Hobfoll 1989) dan Teori SLT (Greenleaf 1977) untuk menjelaskan kerangka konseptual kajian dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif serta peranan pengantaraan keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan.

Kajian ini telah memperolehi beberapa penemuan. Kepimpinan kebaktian mempunyai hubungan yang positif dengan tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan. Seterusnya, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan yang positif dengan tingkah laku kerja inovatif. Selain itu, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berperanan sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif. Berdasarkan perspektif teoretikal, kajian ini menyumbang kepada pengetahuan dengan memberikan sokongan untuk tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan berperanan sebagai mekanisme pengantaraan yang menjelaskan hubungan antara kepimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja inovatif dalam satu (1) model. Manakala, berdasarkan perspektif praktikal, kajian ini telah mengemukakan beberapa cadangan kepada AKEPT, pengurusan eksekutif universiti dan ketua jabatan di universiti awam untuk menggalakkan pembangunan tingkah laku kerja inovatif, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan di kalangan pegawai tadbir di universiti awam menerusi gaya kepimpinan kebaktian.

Sokongan berterusan daripada pengurusan eksekutif dan ketua jabatan universiti awam adalah penting dalam menentukan tingkah laku bersuara dan perkongsian

pengetahuan pegawai tadbir dapat berperanan untuk membangunkan tingkah laku kerja inovatif dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatan jabatan. Ini kerana pengurusan eksekutif dan ketua jabatan pada kedudukan strategik untuk memperkukuhkan tingkah laku kerja inovatif pegawai tadbir di universiti awam dengan mewujudkan dan melaksanakan dasar, polisi serta pelan pembangunan kompetensi kepimpinan kebaktian, keterlibatan kerja, tingkah laku bersuara dan perkongsian pengetahuan secara jangka panjang serta komprehensif.



RUJUKAN

- Aboramadan, M., Dahleez, K. & Hamad, M. 2020. Servant Leadership and Academics' Engagement in Higher Education: Mediation Analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management* 42(6): 617–633.
- Aboramadan, M., Dahleez, K.A. & Farao, C. 2022. Inclusive Leadership and Extra-role Behaviors in Higher Education: Does Organizational Learning mediate the Relationship? *International Journal of Educational Management* 36(4): 397–418.
- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y.M. & El Hamalawi, E. 2022. The effect of Servant Leadership on Employees' Extra-role Behaviors in NPOs: The role of Work Engagement. *Nonprofit Management and Leadership* 33(1): 109–129.
- Aboramadan, M. & Kundi, Y.M. 2020. Does Transformational Leadership Better Predict Work-Related Outcomes Than Transactional Leadership in the NPO Context? Evidence from Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 31(6): 1254–1267.
- Aboramadan, M., Kundi, Y.M. & Farao, C. 2021. Examining the Effects of Environmentally-specific Servant Leadership on Green Work Outcomes among Hotel Employees: The Mediating Role of Climate for Green Creativity. *Journal of Hospitality Marketing and Management* 30(8): 929–956.
- Adnan, T.B.T.M. 2023. Penjawat Awam Tidak Harus Berpuas Hati Tahap Pencapaian. *Sinar Harian*
- Afsar, B., Al-Ghazali, B.M., Cheema, S. & Javed, F. 2020. Cultural Intelligence and Innovative Work Behavior: The role of Work Engagement and Interpersonal Trust. *European Journal of Innovation Management* 24(4): 1082–1109.
- Afsar, B. & Masood, M. 2018. Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *Journal of Applied Behavioral Science* 54(1): 36–61.
- Agarwal, U.A. 2014. Linking Justice, Trust and Innovative Work Behaviour to Work Engagement. *Personnel Review* 43(1): 41–73.
- Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S. & Bhargava, S. 2012. Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement. *Career Development International* 17(3): 208–230.
- Ahmad, N., Scholz, M., Arshad, M.Z., Jafri, S.K.A., Sabir, R.I., Khan, W.A. & Han, H. 2021. The Inter-relation of Corporate Social Responsibility at Employee Level, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior in the Time of Crisis from the

Healthcare Sector of Pakistan. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(9): 1–16.

AKEPT. 2021. *Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi (Kepimpinan Pentadbiran)*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

AKEPT. 2025. Laporan 2022 - 2025: Kompetensi Inisiatif & Perlakuan Proaktif dan Kompetensi Orientasi Pencapaian Pentadbir Bukan Akademik Universiti Awam.

Al-Azab, M.R. & Al-Romeedy, B.S. 2024. Servant Leadership and Tourism Businesses' Outcomes: A multiple mediation Model. *Tourism Review* 79(1): 184–204.

AlEssa, H.S. & Durugbo, C.M. 2021. Systematic Review of Innovative Work Behavior Concepts and Contributions. *Management Review Quarterly* 72(4): 1171–1208.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C., Rees, C. & Gatenby, M. 2013. The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement. *Human Resource Management* 52(6): 839–859.

Ali, K.A.M. & Buang, M. 2016. Study on Factors that Influence Innovation in Malaysian Public Sector. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* 4(1): 60–73.

Ali, M., Zhang, L., Shah, S.J., Khan, S. & Shah, A.M. 2020. Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal* 41(3): 349–367.

Allen, D.W. 1998. How Nurses become Leaders: Perceptions and Beliefs about Leadership Development. *Journal of Nursing Administration* 28(9): 15–20.

Alwali, J. 2023. How High-involvement Work Practices, Leadership and Job Crafting influence Nurses' Innovative Work Behavior. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* 11(4): 709–724.

Amabile, T.M. 1988. Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior* 10: 123–167.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal* 39(5): 1154–1184.

Amabile, T.M. & Pratt, M.G. 2016. The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. *Research in*

Organizational Behavior 36: 157–183.

- Amin, S., Shahnaz, M. & Mukminin, A. 2024. The Impacts of the Servant Leadership on the Innovative Work Behaviors: Looking at the Role of Public Service Motivation and Employee Engagement. *Journal of Chinese Human Resources Management* 15(2)
- Anderson, J. C. & Gerbing, D.W. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411–423.
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. 2014. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary and Guiding Framework. *Journal of Management* 40(5): 1297–1333.
- Andersson, U., Dasí, À., Mudambi, R. & Pedersen, T. 2016. Technology, Innovation and Knowledge: The Importance of Ideas and International Connectivity. *Journal of World Business* 51(1): 153–162.
- Annuar, S.S. 2018. Perkhidmatan Awam Perlu Segera Berubah. *Berita Harian Online*
- Arasinah Kamis, Ab. Rahim Bakar, Ramlah Hamzah & Soaib Asmiran. 2012. Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kompetensi Rekaan Fesyen Pakaian (RFP) (The Validity and Reliability of the Fashion Design Competency Instrument). *Jurnal Pendidikan Malaysia* 37(2): 11–19.
- Arifin, R.S.E.R. 2022. Pentadbir Universiti Cekap Jamin Kelestarian Institusi. *Berita Harian*
- Aris, A., Rajah, N., Abdullah, N.H. & Hamid, N.A.A. 2019. The Relationship between Human Resource Development, Intrapreneurial Competencies and Innovative Work Behaviour. *International Journal of Advanced Science and Technology* 28(18): 274–285.
- Armstrong, J.S. & Overton, T.S. 1977. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research* 14(3): 396–402.
- Ary, D., Jacobs, L.C. & Sorensen, C.K. 2010. *Introduction to Research in Education*. 8th Editio. Wadsworth, Cengage Learning.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q. & Hartnell, C.A. 2012. Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance* 25(1): 1–25.
- Asmah, H.O. 1992. *The Linguistic Scenery in Malaysia*. Dewan Bahasa dan Pustaka. Ministry of Education, Malaysia.

- Asrar-ul-Haq, M. & Anwar, S. 2018. The Many Faces of Leadership: Proposing Research Agenda through a Review of Literature. *Future Business Journal* 4: 179–188.
- Asurakkody, T.A. & Shin, S.Y. 2018. Innovative Behavior in Nursing Context: A Concept Analysis. *Asian Nursing Research* 12(4): 237–244.
- Atatsi, E.A., Stoffers, J. & Kil, A. 2019. Factors affecting Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Advances in Management Research* 16(3): 329–351.
- Avolio, B., & Bass, B. 1991. *Full-range Training of Leadership*. Binghamton, New York: Bass/Avolio & Associates.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. 2001. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM*. (B. J. Avolio & B. M. Bass, Eds.). Psychology Press.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. 2005. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly* 16(3): 315–338.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. 2004. Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly* 15(6): 801–823.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. & Harrington, E. 2000. Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73(3): 265–286.
- Baafi, F., Ansong, A., Dogbey, K.E. & Owusu, N.O. 2021. Leadership and Innovative Work Behaviour within Ghanaian Metropolitan Assemblies: Mediating role of Resource Supply. *International Journal of Public Sector Management* 34(7): 765–782.
- Baer, J. 2016. Creativity Doesn't Develop in a Vacuum. *New Directions for Child and Adolescent Development* 2016(151): 9–20.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. 2012. Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(1): 8–34.
- Bak, H. 2020. Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology* 11
- Bakker, A.B. & Albrecht, S. 2018. Work Engagement: Current Trends. *Career Development International* 23(1): 4–11.

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2008. Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International* 13(3): 209–223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. 2005. The Crossover of Burnout and Work Engagement among Working Couples. *Human Relations* 58(5): 661–689.
- Baltaru, R.-D. 2019. Do Non-academic Professionals enhance Universities' Performance? Reputation vs. Organisation. *Studies in Higher Education* 44(7): 1183–1196.
- Bandura, A. 1976. *Social Learning Theory*. Pearson.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 2001. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*
- Bani-Melhem, S., Abukahit, R., Shamsudin, F.M. & Al-Hawari, M.A. 2021. How and When does Job Challenge promote the Innovative Behaviour of Public Sector Employees? *International Journal of Innovation Management* 25(06): 2150069.
- Bani-Melhem, Shaker, Zeffane, R. & Albaity, M. 2018. Determinants of Employees' Innovative Behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(3): 1601–1620.
- Barbuto, J.E. & Hayden, R.W. 2011. Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education* 10(2): 22–37.
- Barbuto, J.E. & Wheeler, D.W. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management* 31(3): 300–326.
- Baron, R.M. & 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.
- Barton, B. & Peat, J. 2014. *Medical Statistics: A Guide to SPSS, Data Analysis, and Critical Appraisal*. 2nd editio. Wiley, UK.
- Basadur, M. 2004. Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly* 15(1): 103–121.
- Bashshur, M.R. & Oc, B. 2015. When Voice Matters. *Journal of Management* 41(5): 1530–1554.

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. The Academy of Management Review illustrate. Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1990. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training* 14(5)
- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C. & Picci, P. 2014. Employees' Concerns about Change and Commitment to Change among Italian Organizations: The moderating role of Innovative Work Behavior. *The International Journal of Human Resource Management* 25(7): 951–978.
- Bawuro, F.A., Shamsuddin, A., Wahab, E. & Chidozie, C.C. 2019. Prosocial Motivation And Innovative Behaviour: An Empirical Analysis Of Selected Public University Lecturers In Nigeria. *International Journal of Scientific and Technology Research* 8(9): 1187–1194.
- Baykal, E., Zehir, C. & Kole, M. 2018. Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey Example. *Journal of Economy Culture and Society* 29–52.
- Beaton, D.E., Bombardier, C., Guillemin, F. & Ferraz, M.B. 2000. Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *Spine* 25(24): 3186–3191.
- Belsley, D.A. 1991. *Conditioning Diagnostics: Collinearity and Weak Data in Regression 1st Edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Benmira, S. & Agboola, M. 2021. Evolution of Leadership Theory. *BMJ Leader* 5(1): 1–3.
- Bennis, W. 1999. The Leadership Advantage. *Leader to Leader* 12: 1–8.
- Bibi, A. & Afsar, B. 2020. Behavioural Courage and its effect on Innovative Work Behaviour of Public Sector Employees: The role of Managerial Position and Gender. *International Journal of Public Sector Performance Management* 6(1): 124.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Bock, G. W. and Young-Gul, K Vol. 15. New York: J. Wiley.
- Bloch, C. & Bugge, M.M. 2013. Public Sector Innovation—From Theory to Measurement. *Structural Change and Economic Dynamics* 27: 133–145.
- Boh, W.F., Evaristo, R. & Ouderkerk, A. 2014. Balancing Breadth and Depth of Expertise for Innovation: A 3M Story. *Research Policy* 43(2): 349–366.

- Bolino, M.C. & Grant, A.M. 2016. The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals* 10(1): 599–670.
- Bond, T. & Fox, C.M. 2015. *Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences*. 3rd Editio. New York: Routledge.
- Borins, S. 2002. Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal* 23(8): 467–476.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. & Janssen, M. 2017. HRM and Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review. *Personnel Review* 46(7): 1228–1253.
- Botha, L. & Steyn, R. 2022. Employee Voice and Innovative Work Behaviour: Empirical Evidence from South Africa. (D. O'Connor, Ed.) *Cogent Psychology* 9(1): 1–20.
- Boyne, G.A. 2002. Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies* 39(1): 97–122.
- BPA. 2020. Biro Pengaduan Awam: Laporan Tahunan 2020.
- BPA. 2021. Biro Pengaduan Awam: Laporan Tahunan 2021.
- BPA. 2022. Biro Pengaduan Awam: Laporan Tahunan 2022.
- BPD UiTM. 2018. *Manual tadbir urus 1 UiTM: Multisistem - pengenalan tadbir urus Universiti Teknologi MARA*. Universiti Teknologi MARA.
- Breidenthal, A.P., Liu, D., Bai, Y. & Mao, Y. 2020. The Dark Side of Creativity: Coworker Envy and Ostracism as a Response to Employee Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 161: 242–254.
- Brennan, A., Garavan, T., Egan, T., O'Brien, F. & Ullah, I. 2023. A Conservation of Resources Perspective on Public Sector Employee Work Engagement. *European Management Review* 1–15.
- Brislin, R. W. 1986. The Wording and Translation of Research Instruments. *Field methods in cross-cultural research* hlm. 137–164. Sage Publications, Inc.
- Brislin, Richard W. 1970. Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1(3): 185–216.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. 2006. Ethical Leadership: A Social

Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2): 117–134.

Bryman, A. 1993. Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues. *The Leadership Quarterly* 4(3–4): 289–304.

Burns, A.C., Veeck, A.F. & Bush, R.F. 2017. *Marketing Research*. 3rd Editio. Prentice Hall.

Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Edisi ke-1st. New York: Harper & Row.

Byrne, A., Dionisi, A.M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J. & Dupré, K. 2014. The Depleted Leader: The influence of Leaders' Diminished Psychological Resources on Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly* 25(2): 344–357.

Byrne, B.M. 2010. *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*. *Multivariate Applications Series*. 2th editio. New York.

Cabrera, E.F. & Cabrera, A. 2005. Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices. *The International Journal of Human Resource Management* 16(5): 720–735.

Cai, W., Lysova, E.I., Khapova, S.N. & Bossink, B.A.G. 2018. Servant Leadership and Innovative Work Behavior in Chinese High-Tech Firms: A Moderated Mediation Model of Meaningful Work and Job Autonomy. *Frontiers in Psychology* 9(OCT): 1–13.

Cai, W., Lysova, E.I., Khapova, S.N. & Bossink, B.A.G. 2019. Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology* 34(2): 203–217.

Campo, S., M. Díaz, A. & J. Yagüe, M. 2014. Hotel Innovation and Performance in times of Crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 26(8): 1292–1311.

Canavesi, A. & Minelli, E. 2021. Servant Leadership : A Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 1–23.

Carmeli, A., Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R. 2013. Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management* 52(1): 95–121.

Carvalho, L.P. de, Poletto, T., Ramos, C.C., Rodrigues, F. de A., de Carvalho, V.D.H. & Nepomuceno, T.C.C. 2023. Predictors of Digital Competence of Public

University Employees and the Impact on Innovative Work Behavior. *Administrative Sciences* 13(5): 1–25.

Catherine, L. 2020. Inovasi Teknologi Elakkan Penjawat Awam Bosan. *Berita Harian*

Chamberlin, M., Newton, D.W. & Lepine, J.A. 2017. A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology* 70(1): 11–71.

Chang, L.-C. & Liu, C.-H. 2008. Employee Empowerment, Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health Nurses: A Cross-sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies* 45(10): 1442–1448.

Chen, G. & Bliese, P.D. 2002. The role of Different Levels of Leadership in Predicting Self- and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity. *Journal of Applied Psychology* 87(3): 549–556.

Chen, H., Wang, L. & Li, J. 2022. How Can Servant Leadership Promote Employees' Voice Behavior? A Moderated Chain Mediation Model. *Frontiers in Psychology* 13

Chen, I.-S. & Fellenz, M.R. 2020. Personal Resources and Personal Demands for Work Engagement: Evidence from Employees in the Service Industry. *International Journal of Hospitality Management* 90: 1–13.

Chen, M.-H. 2007. Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management* 16(3): 239–249.

Chen, S., Westman, M. & Hobfoll, S.E. 2015. The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience. *Stress and Health* 31(2): 95–105.

Chiaburu, D.S., Marinova, S. V. & van Dyne, L. 2008. Should I do it or not? An initial Model of Cognitive process predicting Voice Behaviour. *Academy of Management Proceedings* 2008(1): 1–6.

Chiniara, M. & Bentein, K. 2016. Linking Servant Leadership to Individual Performance: Differentiating the Mediating Role of Autonomy, Competence and Relatedness Need Satisfaction. *Leadership Quarterly* 27(1): 124–141.

Chongvisal, R. 2020. Factors Affecting Innovative Work Behavior of Managers. *Polish Journal of Management Studies* 22(2): 50–64.

Chou, S.Y. & Walker-Price, B. 2018. Fostering Employee Innovative Behaviour through Receipt of Helping and Voice Behaviours from Co-workers: The mediating roles of Knowledge Transfer and Knowledge Creation. *International*

Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 22(4/5): 451–470.

- Christian, S.M., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. 2011. Work engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology* 64(1): 89–136.
- Chukwuyem, O.A. 2016. Antecedents of Knowledge Sharing and Employee Innovativeness. Universiti Teknologi Malaysia.
- Chukwuyem, O.A., Md Nor, K. & Okyere-Kwakye, E. 2015. The Influence of Knowledge Sharing on Employee Innovation Capabilities. *International Journal of Human Resource Studies* 5(3): 102–110.
- Coakes, S.J. 2012. *SPSS Version 20.0 for Windows: Analysis without Anguish*. Wiley.
- Coetzer, M., Bussin, M. & Geldenhuys, M. 2017. The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences* 7(1): 1–32.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd Editio. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2007. *Research Methods in Education*. 6th Editio. Routledge.
- Cooper, D.R. & Schindler, P. 2006. *Business Research Methods*. 8th Ed. McGraw Hill Education.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. 2019. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology* 10: 1–21.
- Credé, M., Harms, P., Niehorster, S. & Gaye-Valentine, A. 2012. An Evaluation of the Consequences of Using Short Measures of the Big Five Personality Traits. *Journal of Personality and Social Psychology* 102(4): 874–888.
- Creswell, J.W. 2008. Chapter 3. The Use of Theory. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* hlm. 49–71. SAGE Publications.
- Creswell, J.W. 2012. *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 4th Editio. Pearson Education, Inc.
- Crossan, M.M. & Apaydin, M. 2010. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies* 47(6): 1154–1191.
- Currie, G., Burgess, N. & Hayton, J.C. 2015. HR Practices and Knowledge Brokering

- by Hybrid Middle Managers in Hospital Settings: The Influence of Professional Hierarchy. *Human Resource Management* 54(5): 793–812.
- Dahleez, K.A., Aboramadan, M. & Bansal, A. 2021. Servant Leadership and Affective Commitment: The role of Psychological Ownership and Person–organization Fit. *International Journal of Organizational Analysis* 29(2): 493–511.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal* 34(3): 555–590.
- Damanpour, F. & Schneider, M. 2009. Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(3): 495–522.
- Darusalam, G. & Hussin, S. 2021. *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Edisi 3. Penerbit Universiti Malaya.
- Davidson, O.B., Eden, D., Westman, M., Cohen-Charash, Y., Hammer, L.B., Kluger, A.N., Krausz, M., Maslach, C., O’Driscoll, M., Perrewé, P.L., Quick, J.C., Rosenblatt, Z. & Spector, P.E. 2010. Sabbatical Leave: Who Gains and How Much? *Journal of Applied Psychology* 95(5): 953–964.
- Davis, K. & Southey, K. 2024. Employee Engagement in Shared Services in a Regional University Context. *Journal of Higher Education Policy and Management* 46(3): 291–306.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U. & Matsyborska, G. 2014. Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. *Human Resource Development Quarterly* 25(2): 183–212.
- De Clercq, D. & Pereira, R. 2020. Knowledge-sharing Efforts and Employee Creative Behavior: The invigorating roles of Passion for Work, Time Sufficiency and Procedural Justice. *Journal of Knowledge Management* 24(5): 1131–1155.
- de Jong, J. & Den Hartog, D. 2010. Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management* 19(1): 23–36.
- de Jong, Jeroen P.J. & Hartog, D.N. Den. 2007. How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10(1): 41–64.
- de Jong, Jeroen P.J. & Hartog, D.N. Den. 2008. Innovative Work Behavior : Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs* 8(1): 1–27.
- de Jong, Jeroen Petrus Johannes. 2007. Individual Innovation: The Connection between

Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. University of Amsterdam.

- de Lourdes, M.-T.M., Meira Soares, V., Brites, R., Brites Ferreira, J., Farhangmehr, M., Gouveia, O.M.R. & Peterson, M. 2016. Academic Job Satisfaction and Motivation: Findings from a Nationwide study in Portuguese Higher Education. *Studies in Higher Education* 41(3): 541–559.
- de Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. 2016. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration* 94(1): 146–166.
- de Vries, R.E., van den Hooff, B. & de Ridder, J.A. 2006. Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research* 33(2): 115–135.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1987. The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 53(6): 1024–1037.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4): 227–268.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. & Gevers, J.M.P. 2015. Job Crafting and Extra-role Behavior: The role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior* 91: 87–96.
- den Hooff, B. van & de Ridder, J.A. 2004. Knowledge Sharing in Context: The influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management* 8(6): 117–130.
- Denison, D.R., Hooijberg, R. & Quinn, R.E. 1995. Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science* 6(5): 524–540.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. 2007. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal* 50(4): 869–884.
- Dhar, R.L. 2015. The Effects of High Performance Human Resource Practices on Service Innovative Behaviour. *International Journal of Hospitality Management* 51: 67–75.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. & Hu, J. 2014. Leadership Theory and Research in the new Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly* 25(1): 36–62.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* 12(4): 450–467.

- Domínguez-Escrig, E., Mallén Broch, F.F., Lapiedra Alcamí, R. & Chiva Gómez, R. 2020. How do Servant Leaders Promote Radical Innovation? The role of Organizational Learning Capability. *Harvard Deusto Business Research* 9(1): 53–68.
- Dorenbosch, L., Engen, M.L. van & Verhagen, M. 2005. On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management* 14(2): 129–141.
- Dundon, T. & Gollan, P.J. 2007. Re-conceptualizing Voice in the Non-union Workplace. *The International Journal of Human Resource Management* 18(7): 1182–1198.
- Dyne, L. Van, Ang, S. & Botero, I.C. 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies* 40(6): 1359–1392.
- Edmondson, A.C. 2003. Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies* 40(6): 1419–1452.
- Edwards, J.R. 2008. To Prosper, Organizational Psychology should overcome Methodological Barriers to Progress. *Journal of Organizational Behavior* 29(4): 469–491.
- Ehrhart, M.G. 2004. Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology* 57(1): 61–94.
- Ekmekcioglu, E.B. & Öner, K. 2024. Servant Leadership, Innovative Work Behavior and Innovative Organizational Culture: The mediating role of Perceived Organizational Support. *European Journal of Management and Business Economics* 33(3): 272–288.
- El Alfy, S. & Naithani, P. 2021. Antecedents of Innovative Work Behaviour: A Systematic Review of the Literature and Future Research Agenda. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 17(1): 1.
- Eliot, J.L. 2020. Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers. *Advances in Developing Human Resources* 22(4): 404–418.
- Enz, C. 2003. Revisiting the Best of the Best: Innovations in Hotel Practice. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44(5–6): 115–123.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. 2015. Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education. *Hacettepe University Journal of Education* 30(4): 29–41.

- Esam, A. 2021. Inovasi Perkhidmatan Mampu Lonjak Prestasi Pentadbiran. , Universiti putra malaysia. https://profile.upm.edu.my/asrizam/artikel/528-inovasi_perkhidmatan_mampu_lonjak_prestasi_pentadbiran__.html.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F. & Teresa Canet-Giner, M. 2017. Employees' Perceptions of High-performance Work Systems and Innovative Behaviour: The Role of Exploratory Learning. *European Management Journal* 35(2): 273–281.
- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G. & Tham, T.L. 2019. Is Coworker Feedback More Important Than Supervisor Seedback for Increasing Innovative Behavior? *Human Resource Management* 58(4): 383–396.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R.C. 2019. Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *Leadership Quarterly* 30(1): 111–132.
- Exline, J.J. & Geyer, A.L. 2004. Perceptions of Humility: A Preliminary Study. *Self and Identity* 3(2): 95–114.
- Fang, Y.C., Chen, J.Y., Wang, M.J. & Chen, C.Y. 2019. The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology* 10(AUG): 1–11.
- Faraz, N.A., Mughal, M.F., Ahmed, F., Raza, A. & Khalid Iqbal, M. 2019. The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration* 5(3): 10–21.
- Farh, J.-L. & Cheng, B.-S. 2000. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context* hlm. 84–127
- Farr, J.L. & Ford, C.M. 1990. Individual Innovation. *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* hlm. 63–80. John Wiley & Sons.
- Fiedler, F.E. 1978. The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology* hlm. 59–112
- Fiedler, F.E. 1986. The Contribution of Cognitive Resources and Behavior to Leadership Performance. *Journal of Applied Social Psychology* 16(6): 532–545.
- Field, A. 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fleishman, E.A. & Harris, E. 1962. Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology* 15(1): 43–56.

- Flemig, S., Osborne, S. & Kinder, T. 2016. Risky Business —Reconceptualizing Risk and Innovation in Public Services. *Public Money & Management* 36(6): 425–432.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39–50.
- Franco, M. & Antunes, A. 2020. Understanding Servant Leadership Dimensions. *Nankai Business Review International* 11(3): 345–369.
- Fu, Q., Abdul Rahman, A.A., Jiang, H., Abbas, J. & Comite, U. 2022. Sustainable Supply Chain and Business Performance: The Impact of Strategy, Network Design, Information Systems, and Organizational Structure. *Sustainability* 14(3): 1–18.
- Gardner, W.L., Coglisier, C.C., Davis, K.M. & Dickens, M.P. 2011. Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly* 22(6): 1120–1145.
- Garg, S. & Dhar, R. 2017. Employee Service Innovative Behavior. *International Journal of Manpower* 38(2): 242–258.
- Garson, G.D. 2012a. *Structural Equation Modeling*. Asheboro NC USA: Blue Book Series: Statistical Associates Publishing.
- Garson, G.D. 2012b. *Testing Statistical Assumptions*. Asheboro, NC USA: Statistical Associates Publishin.
- Gelaidan, H.M., Al-Swidi, A.K. & Al-Hakimi, M.A. 2024. Servant and Authentic Leadership as drivers of Innovative Work Behaviour: The moderating role of Creative Self-efficacy. *European Journal of Innovation Management* 27(6): 1938–1966.
- Ghasemy, M., Hussin, S. & Daud, M.A.K.M. 2016. Academic leadership capability framework: a comparison of its compatibility and applicability in Australia, New Zealand, and Malaysia. *Asia Pacific Education Review* 17(2): 217–233.
- Ghasemy, M., Mohajer, L., Frömbling, L. & Karimi, M. 2021. Faculty Members in Polytechnics to Serve the Community and Industry: Conceptual Skills and Creating Value for the Community—The Two Main Drivers. *SAGE Open* 11(3): 1–13.
- Ghlichlee, B. & Motaghd Larijani, M. 2024. Servant Leadership and Knowledge Employee Performance: The mediating role of Employee Innovative Behavior in Knowledge-based Firms. *Leadership & Organization Development Journal* 45(3): 544–558.

- Gill, S.K. 2014. *Language Policy Challenges in Multi-Ethnic Malaysia*. Multilingual Education Vol. 8. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Girotra, K., Terwiesch, C. & Ulrich, K.T. 2010. Idea Generation and the Quality of the Best Idea. *Management Science* 56(4): 591–605.
- Glynn, M.A. 1996. Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *The Academy of Management Review* 21(4): 1081.
- Gonçalves, L. & Brandão, F. 2017. The Relation between Leader's Humility and Team Creativity. *International Journal of Organizational Analysis* 25(4): 687–702.
- Gorgievski, M.J. & Hobfoll, S.E. 2008. Work Can Burn Us Out or Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement. Dlm. Halbesleben, J.R.B. (pnyt). *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Nova Science Publishers, Inc.
- Graham, J.W. 1991. Servant-leadership in Organizations: Inspirational and Moral. *The Leadership Quarterly* 2(2): 105–119.
- Grant, A.M., Parker, S. & Collins, C. 2009. Getting Credit for Proactive Behavior: supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel. *Personnel Psychology* 62(1): 31–55.
- Greenleaf, R.K. 1977. *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Grobler, A. & Flotman, A.P. 2020. The Validation of the Servant Leadership Sscale. *SA Journal of Industrial Psychology* 46: 1–12.
- Guzman, F.A. & Espejo, A. 2019. Introducing Changes at Work: How Voice Behavior relates to Management Innovation. *Journal of Organizational Behavior* 40(1): 73–90.
- Haenlein, M. & Kaplan, A.M. 2004. A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics* 3(4): 283–297.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Editio. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hair, Joseph F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2014. *Multivariate Data Analysis*. 7th Editio. Pearson Education Limited.
- Hakanen, J.J., Seppälä, P. & Peeters, M.C.W. 2017. High Job Demands, Still Engaged

- and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International Journal of Behavioral Medicine* 24(4): 619–627.
- Halbesleben, J.R.B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S.C. & Westman, M. 2014. Getting to the “COR.” *Journal of Management* 40(5): 1334–1364.
- Halbesleben, J.R.B. & Wheeler, A.R. 2015. To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior. *Journal of Management* 41(6): 1628–1650.
- Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R. & Zhao, X. 2011. Predictors of Individual-level Innovation at Work: A Meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 5(1): 90–105.
- Han, Y., Brooks, I., Kakabadse, N.K., Peng, Z. & Zhu, Y. 2012. A Grounded Investigation of Chinese Employees’ Psychological Capital. (L. C. Isenhour, Ed.) *Journal of Managerial Psychology* 27(7): 669–695.
- Hansen, J.A. & Pihl-Thingvad, S. 2019. Managing Employee Innovative Behaviour through Transformational and Transactional Leadership Styles. *Public Management Review* 21(6): 918–944.
- Hargadon, A.B. 2002. Brokering Knowledge: Linking Learning and Innovation. *Research in Organizational Behavior* 24: 41–85.
- Harkness, J.A., de Vijver, F.J.R. van & Mohler, P.P. 2002. *Cross-Cultural Survey Methods*. Wiley.
- Hashim, K.L. 2020. Factors Influencing Innovative Work Behaviour (IWB) of Civil Servants in Malaysian Public Service Organisations : A Conceptual Study. *Asian Journal of Research in Business and Management* 2(2): 187–196.
- Hashim, K.L. 2021. Enhancing Innovative Work Behaviour of Malaysian Public Sector Employees. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* 6(2): 253–265.
- Hayes, A.F. & Preacher, K.J. 2014. Statistical Mediation Analysis with a Multicategorical Independent Variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* 67(3): 451–470.
- Highhouse, S. & Gillespie, J.Z. 2009. Do Samples really matter that much? *Statistical and Methodological Myths and Urban Legends: Doctrine, Verity and Fable in the Organizational and Social Sciences* hlm. 247–265. New York: Taylor & Francis.
- Hikmah, K., Subyantoro, A., Puspitaningrum, D.A. & Nasrulloh, R.S. 2024. Participative Leadership VS Servant Leadership on Innovative Work Behavior:

Role of Psychological Empowerment as Mediator. *Journal of Ecohumanism* 3(7): 3748–3760.

Hinton, P.R., McMurray, I. & Brownlow, C. 2014. *SPSS Explained*. 2nd Editio. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.

Hobfoll, S.E. & Shirom, A. 2000. Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace. *Handbook of Organization Behavior* hlm. 57–80. New York: Marcel Dekker.

Hobfoll, Stevan E. 1989. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist* 44(3): 513–524.

Hobfoll, Stevan E. 1998. *Stress, Culture, and Community*. New York, NY: Springer.

Hobfoll, Stevan E. 2001. The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology* 50(3): 337–421.

Hobfoll, Stevan E. 2002. Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology* 6(4): 307–324.

Hobfoll, Stevan E. 2011. Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84(1): 116–122.

Hobfoll, Stevan E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. & Westman, M. 2018. Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5(1): 103–128.

Hobfoll, Stevan E., Johnson, R.J., Ennis, N. & Jackson, A.P. 2003. Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes among inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology* 84(3): 632–643.

Hobfoll, Stevan E. & Lilly, R.S. 1993. Resource Conservation as a Strategy for Community Psychology. *Journal of Community Psychology* 21(2): 128–148.

Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H. & Wu, D. 2018. Do Ethical, Authentic and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management* 44(2): 501–529.

Hollander, E.P. 1992. Leadership, Followership, Self, and Others. *The Leadership Quarterly* 3(1): 43–54.

Horng, J.-S. & Hu, M.-L. 2009. The Creative Culinary Process: Constructing and

- Extending a Four-Component Model. *Creativity Research Journal* 21(4): 376–383.
- Howell, J.M., Shea, C.M. & Higgins, C.A. 2005. Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing* 20(5): 641–661.
- Hu, J. & Liden, R.C. 2011. Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology* 96(4): 851–862.
- Huck, S.W. 2012. *Reading Statistics and Research*. 6th editio. Boston: Pearson Education, Inc.
- Hughes, D.J., Lee, A., Tian, A.W., Newman, A. & Legood, A. 2018. Leadership, Creativity and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations. *Leadership Quarterly* 29(5): 549–569.
- Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M. & Weinberger, E. 2013. Servant Leaders inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization. *The Leadership Quarterly* 24(2): 316–331.
- Husain, N.H. 2019. Inovasi, Kreativiti Bantu Agensi Kerajaan Beri Perkhidmatan Terbaik. *Sinar Harian*
- Hussin, M. 2018. Pupuk Budaya Inovasi Menjelang 2050. *Harian Metro*
- Iqbal, A., Ahmad, M.S. & Nazir, T. 2023. Does Servant Leadership predict Innovative Behaviour above and beyond Transformational Leadership? Examining the role of Affective Commitment and Creative Self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal* 44(1): 34–51.
- Iqbal, A., Latif, K.F. & Ahmad, M.S. 2020. Servant Leadership and Employee Innovative Behaviour: Exploring Psychological Pathways. *Leadership and Organization Development Journal* 41(6): 813–827.
- Iqbal, A., Nazir, T. & Ahmad, M.S. 2020. Entrepreneurial Leadership and Employee Innovative Behavior: An Examination through Multiple Theoretical Lenses. *European Journal of Innovation Management* (November 2020): 1–19.
- Ismail, I.S. 2017. Budayakan Inovasi dan Kreativiti - Ismail Sabri. *Berita Harian*
- Ismail, V.Y., Armanu, Hadiwidjojo, D. & Indrawati, N.K. 2016. Extra-Role Behavior Modelling: Personality Concept And The Role of Servant Leadership. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 60(12): 179–191.

- Izani, I. & Yahya, D. 2014. Kepimpinan Servant dan Pengaruhnya terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 39(1): 19–26.
- Jabeen, Q., Nadeem, M.S., Raziq, M.M. & Sajjad, A. 2021. Linking Individuals' Resources with (Perceived) Sustainable Employability: Perspectives from Conservation of Resources and Social Information Processing Theory. *International Journal of Management Reviews* 24(2): 233–254.
- Jada, U.R., Mukhopadhyay, S. & Titiyal, R. 2019. Empowering Leadership and Innovative Work Behavior: A Moderated Mediation Examination. *Journal of Knowledge Management* 23(5): 915–930.
- Jan, G., Mohamed, Z., Rohaida, S. & Panezai, B.A. 2021. Service Innovative Work Behavior in the Hotel Firms: The role of Servant Leadership and Harmonious Passion. *Journal of Human Behavior in the Social Environment* 1–17.
- Jan, G., Zainal, S.R.M. & Lata, L. 2021. Enhancing Innovative Work Behaviour: The role of Servant Leadership and Creative Self-Efficacy. *On the Horizon* 29(2): 33–51.
- Janssen, O., Schoonebeek, G. & Looy, V.B. 1997. Cognitions of Empowerment: The Link between Participative Management and Employees' Innovative Behaviour. *Gedrag en Organisatie* 10(4): 175–194.
- Janssen, Onne. 2000. Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 287–302.
- Janssen, Onne. 2003. Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory relations with Co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76(3): 347–364.
- Janssen, Onne, van de Vliert, E. & West, M. 2004. The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior* 25(2): 129–145.
- Jaramillo, F., Bande, B. & Varela, J. 2015. Servant Leadership and Ethics: A dyadic examination of Supervisor Behaviors and Salesperson Perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 35(2): 108–124.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. & Roberts, J.A. 2009. Examining the Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29(3): 257–275.
- Javed, B., Khan, A.K., Arjoon, S., Mashkoo, M. & Haque, A. ul. 2020. Openness to Experience, Ethical Leadership, and Innovative Work Behavior. *The Journal of*

Creative Behavior 54(1): 211–223.

Jensen, U.T., Andersen, L.B., Bro, L.L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T.L.M., Holten, A.-L., Jacobsen, C.B., Ladenburg, J., Nielsen, P.A., Salomonsen, H.H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. 2019. Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society* 51(1): 3–33.

Ji, Y. & Yoon, H.J. 2021. The Effect of Servant Leadership on Self-efficacy and Innovative Behaviour: Verification of the Moderated Mediating Effect of Vocational Calling. *Administrative Sciences* 11(2): 1–14.

Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z. & Jiang, X. 2019. Knowledge Hiding as a barrier to Thriving: The mediating role of Psychological Safety and moderating role of Organizational Cynicism. *Journal of Organizational Behavior* 40(7): 800–818.

Jin, S., Li, Y. & Xiao, S. 2022. What Drives Employees' Innovative Behaviors in Emerging-Market Multinationals? An Integrated Approach. *Frontiers in Psychology* 12: 1–16.

Jin, X., Qing, C. & Jin, S. 2022. Ethical Leadership and Innovative Behavior: Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety. *Sustainability* 14(9): 1–24.

Jit, R., Sharma, C.S. & Kawatra, M. 2017. Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership. *The Journal for Decision Maker* 42(2): 80–94.

JKSMUA. 2025. Mesyuarat Jawatankuasa Sumber Manusia Universiti Awam 01/2025.

Johns, H.E.M. 1989. From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories. *Education* 110(1): 110:115.

JPA. 2021. Skim Perkhidmatan. , Jabatan perkhidmatan awam malaysia. <https://www.jpa.gov.my/skim-perkhidmatan> [5 November 2021].

JPA Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 01: Pelaksanaan Sistem Saraan Perkhidmatan Awam (2024). Malaysia: Jabatan Perkhidmatan Awam.

Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* 33(4): 692–724.

Kallenberg, T. 2020. Differences in Influence: Different Types of University Employees Compared. *Tertiary Education and Management* 26(4): 363–380.

Kamaluddin, M.R., Nasir, R., Sulaiman, W.S.W., Hafidz, S.W.M., Abdullah, J.M.A., Khairudin, R. & Zamani, Z.A. 2018. Validity and Reliability of Malay Version

- Financial Well-Being Scale among Malaysian Employees. *Akademika* 88(2): 109–120.
- Kanfer, R. 1990. Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* hlm. 75–130. Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, Ruth & Ackerman, P.L. 2004. Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review* 29(3): 440–458.
- Kang, H., Song, M. & Li, Y. 2022. Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning and Moderation of Social Capital. *Behavioral Sciences* 12(11): 1–19.
- Kanter, R.M. 1988. Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research* 15(5): 509–523.
- Kanter, R.M. 2009. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Knowledge Management and Organisational Design* hlm. 169–211
- Karatepe, O.M., Aboramadan, M. & Dahleez, K.A. 2020. Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(8): 2497–2517.
- Karatepe, O.M., Ozturk, A. & Kim, T.T. 2019. Servant Leadership, Organisational Trust and Bank Employee Outcomes. *Service Industries Journal* 39(2): 86–108.
- Kathiravelu, S.R. 2016. Managerial Roles On Knowledge Sharing Behaviour Among Malaysian Civil Servants. Universiti Teknologi Malaysia.
- Kehr, H.M. 2004. Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition. *Academy of Management Review* 29(3): 479–499.
- Kenny, D.A., Korchmaros, J.D. & Bolger, N. 2003. Lower Level Mediation in Multilevel Models. *Psychological Methods* 8(2): 115–128.
- Kerlinger, Fred N. 1992. *Foundations of Behavioral Research*. 3rd Editio. Fort Worth, Tex. : Harcourt Brace College.
- Kerlinger, Frederick Nichols. 1979. *Behavioral Research: A Conceptual Approach*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Kerr, S., Schriesheim, C.A., Murphy, C.J. & Stogdill, R.M. 1974. Toward a Contingency Theory of Leadership based upon the Consideration and Initiating Structure Literature. *Organizational Behavior and Human Performance* 12(1): 62–82.
- Kessel, M., Hannemann-Weber, H. & Kratzer, J. 2012. Innovative Work Behavior in Healthcare: The Benefit of Operational Guidelines in the Treatment of Rare Diseases. *Health Policy* 105(2–3): 146–153.
- Khairi, S.M.M., Nor, N.M., Johar, E.R. & Maskun, R. 2023. The Role of Work Engagement in Promoting Employee Well-Being in the Service Sector of Malaysia. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance* 5(2): 129–144.
- Khan, M.A., Ismail, F.B., Hussain, A. & Alghazali, B. 2020. The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open* 10(1): 1–16.
- Khan, M.M., Mubarak, S. & Islam, T. 2020. Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Ahmed, S.S. & Islam, T. 2023. Speak Up to Speed Up Innovation: Servant Leadership Triggered Innovative Work Behavior mediated through Voice Behavior. *International Journal of Innovation Science* 1–27.
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Ahmed, S.S., Islam, T. & Khan, E. 2021. Innovation with Flow At Work: Exploring the Role of Servant Leadership in Affecting Innovative Work Behavior through Flow at Work. *Leadership & Organization Development Journal* 42(8): 1267–1281.
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Ahmed, S.S., Islam, T. & Rehman, S.U. 2024. Utilizing every Grain of Intellect: Exploring the role of Individual-level Intellectual Capital in linking Servant Leadership with Innovative Work Behavior. *Journal of Intellectual Capital* 25(1): 23–37.
- Khan, M.M., Mubarik, M.S. & Islam, T. 2020. Leading the Innovation: Role of Trust and Job Crafting as Sequential Mediators relating Servant Leadership and Innovative Work Behavior. *European Journal of Innovation Management* 24(5): 1547–1568.
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S.S., Khan, E. & Sohail, F. 2021. How Servant Leadership Triggers Innovative Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating Role of Psychological Empowerment and Job Crafting. *European Journal of Innovation Management* (March): 1–20.

- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S.S., Khan, E. & Sohail, F. 2022. How Servant Leadership triggers Innovative Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating role of Psychological Empowerment and Job Crafting. *European Journal of Innovation Management* 25(4): 1037–1055.
- Khaola, P. & Coldwell, D. 2019. Explaining how Leadership and Justice influence Employee Innovative Behaviours. *European Journal of Innovation Management* 22(1): 193–212.
- Khattak, S.I., Khan, M.A., Ali, M.I., Khan, H.G.A. & Saeed, I. 2023. Relationship Between Servant Leadership, Leader-Member-Exchange, Organization Learning and Innovative Work Behavior: Evidence From High-Tech Firms. *SAGE Open* 13(4): 1–13.
- Kim, J., Lee, S. & Byun, G. 2020. Building a Thriving Organization: The Antecedents of Job Engagement and Their Impact on Voice Behavior. *Sustainability* 12(18): 7536.
- Kim, M.-S. & Koo, D.-W. 2017. Linking LMX, Engagement, Innovative Behavior, and Job Performance in Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29(12): 3044–3062.
- Kim, W. & Park, J. 2017. Examining Structural relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability (Switzerland)* 9(2): 1–16.
- King, N. & Anderson, N. 2002. *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. Edisi ke-2nd. London: Thomson.
- Kirkman, B.L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z.X. & Lowe, K.B. 2009. Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy of Management Journal* 52(4): 744–764.
- Klein, P.G., McGahan, A., Pitelis, C. & Mahoney, J.T. 2009. Toward a Theory of Public Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal* 7(1): 1–15.
- Kleysen, R.F. & Street, C.T. 2001. Toward a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital* 2(3): 284–296.
- Kline, R.B. 2015. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. London: Guilford Publications.
- Kmieciak, R. 2020. Trust, Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior: Empirical Evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*

1–28.

- Knezović, E. & Drkić, A. 2020. Innovative Work Behavior in SMEs: The Role of Transformational Leadership. *Employee Relations* 1–18.
- Kolandaisamy, I. 2015. Perceived Support and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Role Breadth Self-Efficacy. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kovalchuk, L.S., Buono, C., Ingusci, E., Maiorano, F., De Carlo, E., Madaro, A. & Spagnoli, P. 2019. Can Work Engagement Be a Resource for Reducing Workaholism's Undesirable Outcomes? A Multiple Mediating Model Including Moderated Mediation Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(8): 1402.
- Krause, D.E. 2004. Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-related Behaviors. An Empirical Investigation. *Leadership Quarterly* 15(1): 79–102.
- Krog, C.L. & Govender, K. 2015. The Relationship between Servant Leadership and Employee Empowerment, Commitment, Trust and Innovative Behaviour: A Project Management Perspective. *SA Journal of Human Resource Management* 13(1)
- Kruyen, P.M. & Van Genugten, M. 2020. Opening Up the Black Box of Civil Servants' Competencies. *Public Management Review* 22(1): 118–140.
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L.G., Grandia, J. & Voet, J. Van der. 2014. The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration* 92(1): 1–20.
- Kukenberger, M.R. & D'Innocenzo, L. 2020. The Building Blocks of Shared Leadership: The Interactive Effects of Diversity Types, Team Climate and Time. *Personnel Psychology* 73(1): 125–150.
- Kül, S. & Sönmez, B. 2021. The effect of Nurse Managers' Servant Leadership on Nurses' Innovative Behaviors and Job Performances. *Leadership & Organization Development Journal* 42(8): 1168–1184.
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J. & Cioca, L.I. 2022. Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis. *Sustainability* 14(9): 1–18.
- Kung, C.W., Uen, J.F. & Lin, S.C. 2020. Ambidextrous Leadership and Employee Innovation in Public Museums. *Chinese Management Studies* 14(4): 995–1014.

- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M.J. & Moriano, J.A. 2019. Authentic Leadership and Employees' Innovative Behaviour: A Multilevel Investigation in Three Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(21): 1–17.
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M.R., Beusaert, S., Bijker, M. & Segers, M. 2020. Towards Successful Innovations in Education: Development and Validation of a Multi-Dimensional Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning* 13(2): 313–340.
- Lan, Y., Xia, Y. & Yang, L. 2021. Effects of Servant Leadership on the Leader's Innovative Behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal* 49(10): 1–13.
- Lan, Y., Xia, Y., Zhang, X., Deng, H. & Han, C. 2023. A Bittersweet Experience: How does Engaging in Servant Leader Behaviors influence the Actor's Work Engagement. *Current Psychology* 42(23): 19941–19954.
- Langhof, J.G. & Guldenberg, S. 2020. Servant Leadership: A Systematic Literature Review—Toward a Model of Antecedents and Outcomes. *German Journal of Human Resource Management* 34(1): 32–68.
- Laub, J.A. 1999. Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. Florida Atlantic University.
- Laub, J.A. 2004. Defining Servant Leadership : A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *Servant Leadership Research Roundtable* hlm. 1–12
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A.W., Newman, A. & Knight, C. 2019. Leadership, Creativity and Innovation: A Meta-analytic Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29(1): 1–35.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A.W. & Knight, C. 2020. Servant Leadership: A Meta-analytic Examination of Incremental Contribution, Moderation, and Mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 93(1): 1–44.
- Lemoine, G.J., Hartnell, C.A. & Leroy, H. 2019. Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals* 13(1): 148–187.
- Leong, C.T. & Rasli, A. 2014. The Relationship between Innovative Work Behavior on Work Role Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129: 592–600.
- LePine, J.A. & Van Dyne, L. 1998. Predicting Voice Behavior in Work Groups.

Journal of Applied Psychology 83(6): 853–868.

- LePine, J.A. & Van Dyne, L. 2001. Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of differential relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology* 86(2): 326–336.
- Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X. & Xu, Z. 2021. How and When Servant Leadership Promotes Service Innovation: A moderated mediation Model. *Tourism Management* 86: 104358.
- Li, Minglong & Hsu, C.H.C. 2016. A Review of Employee Innovative Behavior in Services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28(12): 2820–2841.
- Li, Mingze & Zhang, P. 2016. Stimulating Learning by Empowering Leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 37(8): 1168–1186.
- Liang, J., Farh, C.I.C. & Farh, J.-L. 2012. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal* 55(1): 71–92.
- Liao, C., Liden, R.C., Liu, Y. & Wu, J. 2021. Blessing or Curse: The Moderating Role of Political Skill in the Relationship between Servant Leadership, Voice, and Voice Endorsement. *Journal of Organizational Behavior* 42(8): 987–1004.
- Liao, S.H., Fei, W.C. & Chen, C.C. 2007. Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An empirical study of Taiwan's Knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science* 33(3): 340–359.
- Liden, R.C., Panaccio, A., Meuser, J.D., Hu, J. & Wayne, S.J. 2014. Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* hlm. 1–26
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. & Meuser, J.D. 2014. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal* 57(5): 1434–1452.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. 2015. Servant Leadership: Validation of a Short Form of the SL-28. *Leadership Quarterly* 26(2): 254–269.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. 2008. Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Leadership Quarterly* 19(2): 161–177.

- Likert, R. & Bowers, D.G. 1969. Organizational Theory and Human Resource Accounting. *American Psychologist* 24(6): 585–592.
- Lin, H. 2007. Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. (I. Svetlik, Ed.) *International Journal of Manpower* 28(3/4): 315–332.
- Lin, I.-F. & Schaeffer, N.C. 1995. Using Survey Participants to Estimate the Impact of Nonparticipation. *Public Opinion Quarterly* 59(2): 236.
- Lin, W., Ma, J., Zhang, Q., Li, J.C. & Jiang, F. 2018. How is Benevolent Leadership Linked to Employee Creativity? The Mediating Role of Leader–Member Exchange and the Moderating Role of Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics* 152(4): 1099–1115.
- Lin, X., Chen, Z.X., Tse, H.H.M., Wei, W. & Ma, C. 2019. Why and When Employees Like to Speak up More Under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. *Journal of Business Ethics* 158(4): 937–950.
- Lukes, M. & Stephan, U. 2017. Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories Across Cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 23(1): 136–158.
- Luria, G., Gal, I. & Yagil, D. 2009. Employees' Willingness to Report Service Complaints. *Journal of Service Research* 12(2): 156–174.
- Ma, C., Wu, C.-H., Chen, (George) Zhen Xiong, Jiang, X. & Wei, W. 2019. Why and When Leader Humility promotes Constructive Voice: A Crossover of Energy Perspective. *Personnel Review* 49(5): 1157–1175.
- Macey, W.H. & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* 1(1): 3–30.
- MacKenzie, Podsakoff & Podsakoff. 2011. Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques. *MIS Quarterly* 35(2): 1–293.
- MacKenzie, S.B. & Podsakoff, P.M. 2012. Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of Retailing* 88(4): 542–555.
- MacKinnon, D.P. 2008. *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. 1st Editio. Routledge.
- MacKinnon, D.P. & Fairchild, A.J. 2009. Current Directions in Mediation Analysis. *Current Directions in Psychological Science* 18(1): 16–20.

- Madrid, H.P., Patterson, M.G., Birdi, K.S., Leiva, P.I. & Kausel, E.E. 2014. The role of Weekly High-Activated Positive Mood, Context, and Personality in Innovative Work Behavior: A multilevel and interactional Model. *Journal of Organizational Behavior* 35(2): 234–256.
- Mahembe, B. & Engelbrecht, A.S. 2014. The relationship between Servant Leadership, Organisational Citizenship Behaviour and Team Effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology* 40(1): 1–10.
- Mahmood, Z.K. & Al-Jader, S.A. 2021. Servant Leadership and Their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* 12(6): 3961–3973.
- Malinen, S. & Harju, L. 2017. Volunteer Engagement: Exploring the Distinction Between Job and Organizational Engagement. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 28(1): 69–89.
- Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R. & Chiva, R. 2019. Does Leader Humility Matter? Effects on Altruism and Innovation. *Management Decision* 58(5): 967–981.
- MAMPU Pelaksanaan Hari Inovasi dan Usaha-usaha Meningkatkan Budaya Inovasi Dalam Perkhidmatan Awam (2010). Malaysia: Jabatan Perdana Menteri.
- MAMPU Pekeliling Transformasi Pentadbiran Awam (2016). Malaysia: Jabatan Perdana Menteri.
- MAMPU Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4: MyPortfolio - Panduan Kerja Sektor Awam (2018). Malaysia: MAMPU, Jabatan Perdana Menteri.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. 2003. Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1): 64–74.
- Masood, M. & Afsar, B. 2017. Transformational Leadership and Innovative Work Behavior among Nursing Staff. *Nursing Inquiry* 24(4): 1–14.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. 2004. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(1): 11–37.
- Mayer, D.M. 2010. Servant Leadership and Follower Need Satisfaction: Where do we go from here? *Servant Leadership. Developments in Theory and Practice* hlm. 147–154. PalgraveMacmillan: Hampshire.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of

- Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20(3): 709–734.
- McAdam, R. & McClelland, J. 2002. Individual and Team-based Idea Generation within Innovation Management: Organisational and Research Agendas. *European Journal of Innovation Management* 5(2): 86–97.
- McAllister, D.J. 1995. Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization. *Academy of Management Journal* 38(1): 24–59.
- McKnight, P.E., McKnight, K.M., Sidani, S. & Figueredo, A.J. 2007. *Missing Data: A Gentle Introduction*. Guilford Press.
- Messmann, G. & Mulder, R.H. 2012. Development of a Measurement Instrument for Innovative Work Behaviour as a Dynamic and Context-bound Construct. *Human Resource Development International* 15(1): 43–59.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. & Cooper, B. 2018. How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review* 1–11.
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y. & Du, Q. 2020. The High-Performance Work System, Employee Voice, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(4): 1–17.
- Michna, A. 2018. The mediating Role of Firm Innovativeness in the relationship between Knowledge Sharing and Customer Satisfaction in SMEs. *Engineering Economics* 29(1): 1–11.
- Mirzaee, S. & Ghaffari, A. 2018. Investigating the Impact of Information Systems on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management* 22(3): 501–520.
- Morris, J.A., Brotheridge, C.M. & Urbanski, J.C. 2005. Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility. *Human Relations* 58(10): 1323–1350.
- Morrison, E.W. 2011. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals* 5(1): 373–412.
- Morrison, E.W. 2014. Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 173–197.
- Mowbray, P.K., Wilkinson, A. & Tse, H.H.M. 2022. Strategic or Silencing? Line Managers' Repurposing of Employee Voice Mechanisms for High Performance. *British Journal of Management* 33(2): 1054–1070.

- Mubarik, M.S., Chandran, V.G.R. & Devadason, E.S. 2018. Measuring Human Capital in Small and Medium Manufacturing Enterprises: What Matters? *Social Indicators Research* 137(2): 605–623.
- Mueller, S.L. & Thomas, A.S. 2001. Culture and Entrepreneurial Potential. *Journal of Business Venturing* 16(1): 51–75.
- Mumford, M.D. 2000. Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review* 10(3): 313–351.
- Mumford, M.D. & Gibson, C. 2011. Developing Leadership for Creative Efforts. *Advances in Developing Human Resources* 13(3): 243–247.
- Mumford, M.D. & Licuanan, B. 2004. Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions. *The Leadership Quarterly* 15(1): 163–171.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. 2002. Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly* 13(6): 705–750.
- Mumford, M.D., Whetzel, D.L. & Retter-Palmon, R. 1997. Thinking Creatively at Work: Organization Influences on Creative Problem Solving. *The Journal of Creative Behavior* 31(1): 7–17.
- Munawar, S., Yousaf, H.Q., Ahmed, M. & Rehman, S. 2024. The impact of Emotional Intelligence, Servant Leadership, and Employee's Innovative Behavior with the moderating effect of Task Interdependence in Lahore, Pakistan. *Current Psychology* 43(9): 8186–8199.
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N. & Radaelli, G. 2012. Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening the Black Box. *International Journal of Engineering Business Management* 4
- Murray, J.K., Studer, J.A., Daly, S.R., McKilligan, S. & Seifert, C.M. 2019. Design by Taking Perspectives: How Engineers Explore Problems. *Journal of Engineering Education* 108(2): 248–275.
- Musenze, I.A., Mayende, T.S., Wanyana, M. & Kasango, J. 2024. Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The role of Innovation Climate using Evidence from the Ugandan Local Government Sector. *Journal of Management Development* 43(6): 896–919.
- Mustafa, Gursoy, A. & Gurson, P. 2015. The Role of the Servant Leadership on the Relation between Ethical Climate Perception and Innovative Work. *European Research Studies Journal* XVIII(Issue 1): 67–80.

- Mustafa, M.J., Hughes, M. & Ramos, H.M. 2022. Middle-managers' Innovative Behavior: The roles of Psychological Empowerment and Personal Initiative. *The International Journal of Human Resource Management* 34(18): 3464–3490.
- Mutonyi, B.R., Slåtten, T. & Lien, G. 2020. Empowering Leadership, Work Group Cohesiveness, Individual Learning Orientation and Individual Innovative Behaviour in the Public Sector: Empirical Evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership* 16(2): 175–197.
- Najam, U. & Mustamil, N.B.M. 2022. Does Proactive Personality Moderate the Relationship Between Servant Leadership and Psychological Ownership and Resilience? *SAGE Open* 12(2): 1–15.
- Nauman, S., Bhatti, S.H., Imam, H. & Khan, M.S. 2022. How Servant Leadership Drives Project Team Performance Through Collaborative Culture and Knowledge Sharing. *Project Management Journal* 53(1): 17–32.
- Neil, A., Deniz S., O., Handan, K.S. & Chockalingam, V. 2005. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: SAGE Publications.
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. & Roberts, J.A. 2008. Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior. *Journal of Applied Psychology* 93(6): 1220–1233.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. & Sendjaya, S. 2015. How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics* 145(1): 49–62.
- Newman, Alexander, Neesham, C., Manville, G. & Tse, H.H.M. 2017. Examining The Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on The Work Outcomes of Employees in Social Enterprises. *International Journal of Human Resource Management* 29(20): 1–23.
- Newman, Alexander, Tse, H.H.M., Schwarz, G. & Nielsen, I. 2018. The Effects of Employees' Creative Self-efficacy on Innovative Behavior: The Role of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Business Research* 89: 1–9.
- Ng, K.Y.N. 2022. Effects of Servant Leadership, Affective Commitment, and Trust on Knowledge Sharing tendency in the Financial Industry. *Knowledge Management Research & Practice* 21(6): 1052–1070.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. 2012. Employee Voice Behavior: A Meta-analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior* 33(2): 216–234.

- Ng, T.W.H. & Wang, M. 2019. An Actor–partner Interdependence Model of Employees’ and Coworkers’ Innovative Behavior, Psychological Detachment, and Strain Reactions. *Personnel Psychology* 72(3): 445–476.
- Nguyen, N.T.H., Nguyen, D., Vo, N. & Tuan, L.T. 2023. Fostering Public Sector Employees’ Innovative Behavior: The Roles of Servant Leadership, Public Service Motivation, and Learning Goal Orientation. *Administration & Society* 55(1): 30–63.
- Nielsen, R., Marrone, J.A. & Slay, H.S. 2010. A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17(1): 33–43.
- Noh, K.A.M. 2023. Pentadbir Universiti Perlu Kemahiran Media Bantu Lonjak Penyelidikan, Inovasi Akademia. , Persatuan pentadbir universiti awam malaysia (masti). https://malaysiagazette.com/2023/08/18/pentadbir-universiti-perlu-kemahiran-media-bantu-lonjak-penyelidikan-inovasi-akademia/#google_vignette.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *Knowledge-Creating Company. Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Nordin, W.N.A.W.M. & Kamil, N.L.M. 2023. Innovation Management in the Public Sector: How Leaders Oversee Employees’ Innovative Work Behaviour? *Corporate Management Ecosystem in Emerging Economies* hlm. 127–146. Cham: Springer International Publishing.
- Northouse, P.G. 2019. *Leadership Northouse: Theory and Practice 8th Edition*. Edisi ke-8th. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. 1994. *Psychometric Theory*. University of Michigan: McGraw-Hill Companies, Incorporated.
- Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. 2006. Routinization, Work Characteristics and Their relationships with Creative and Proactive Behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 27(3): 257–279.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal* 39(3): 607–634.
- Omanwar, S.P. & Agrawal, R.K. 2020. Servant Leadership, Organizational Identification and Turnover Intention: An empirical study in Hospitals. *International Journal of Organizational Analysis* 30(2): 239–258.
- Opoku, M.A., Choi, S.B. & Kang, S.W. 2019. Servant Leadership and Innovative Behaviour: An Empirical Analysis of Ghana’s Manufacturing Sector.

Sustainability (Switzerland) 11(22): 1–18.

- Oppi, C., Bagheri, A. & Vagnoni, E. 2019. Antecedents of Innovative Work Behaviour in Healthcare: Does efficacy play a role? *International Journal of Public Sector Management* 33(1): 45–61.
- Organ, D.W. 1988. A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management* 14(4): 547–557.
- Orth, M. & Volmer, J. 2017. Daily Within-person effects of Job Autonomy and Work Engagement on Innovative Behaviour: The Cross-level Moderating role of Creative Self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26(4): 601–612.
- Osborne, S.P. & Brown, L. 2011. Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: The Word that Would Be King? *Public Administration* 89(4): 1335–1350.
- Othman, M.Z. 2020. Merekalah Tunjang Institusi. *Harian Metro*
- Ottenbacher, M.C. 2007. Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31(4): 431–454.
- Owens, B.P. & Hekman, D.R. 2016. How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal* 59(3): 1088–1111.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I. & Alkhuraiji, A. 2016. How Knowledge Sharing and Business Process Contribute to Organizational Performance: Using the fsQCA Approach. *Journal of Business Research* 69(11): 5222–5227.
- Pallant, J. 2010. *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using the SPSS Program*. 4th Editio. New York: McGraw Hill International.
- Pan, W., Sun, L.-Y. & Chow, I.H.S. 2012. Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Test of a Multilevel Moderated Mediation Model. *Human Performance* 25(5): 432–451.
- Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J. & Cao, X. 2015. Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology* 30(4): 657–675.
- Panagiotopoulos, P., Klievink, B. & Cordella, A. 2019. Public Value Creation in Digital Government. *Government Information Quarterly* 36(4): 101421.

- Parker, S.K. & Collins, C.G. 2010. Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management* 36(3): 633–662.
- Parker, S.K., Wall, T.D. & Jackson, P.R. 1997. “That’s not My Job”: Developing Flexible Employee Work Orientations. *Academy of Management Journal* 40(4): 899–929.
- Parker, S.K., Williams, H.M. & Turner, N. 2006. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology* 91(3): 636–652.
- Parris, D.L. & Peachey, J.W. 2013. A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics* 113: 377–393.
- Patterson, K.A. 2003. Servant Leadership: A Theoretical Model. *Regent University School of Leadership Studies: Servant Leadership Research Roundtable - August 2003* hlm. 1–10
- Paul, L.S. & Stanley, L. 2013. *Sampling of Populations: Methods and Applications*. 4th Editio. Wiley Publication.
- Paunonen, S. V. & Jackson, D.N. 1996. The Jackson Personality Inventory and the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Research in Personality* 30(1): 42–59.
- Phil-Thingvad, S. & Klausen, K.K. 2020. Managing the implementation of Innovation Strategies in Public Service Organisation – How Managers may support Employees Innovative Work Behaviour. *International Journal of Innovation Management* 24(04): 2050074.
- Phung, V.D., Hawryszkiewicz, I. & Chandran, D. 2019. How Knowledge Sharing leads to Innovative Work Behaviour. *Journal of Systems and Information Technology* 21(3): 277–303.
- Pian, Q.Y., Jin, H. & Li, H. 2019. Linking Knowledge Sharing to Innovative Behavior: The moderating role of Collectivism. *Journal of Knowledge Management* 23(8): 1652–1672.
- Piaw, C.Y. 2021. *Kaedah Penyelidikan*. Edisi Keem. McGraw-Hill.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N. den & Folger, R. 2010. The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 31(2–3): 259–278.
- Pieterse, A.N., van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. 2010. Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of

- Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior* 31(4): 609–623.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26(3): 513–563.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Podsakoff, N.P. 2012. Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology* 63(1): 539–569.
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E.H.I. & Pourkarimi, J. 2016. How Individual-focused Transformational Leadership Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement. *International Journal of Business and Management* 11(2): 249–261.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. 2008. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879–891.
- Purc, E. & Laguna, M. 2019. Personal Values and Innovative Behavior of Employees. *Frontiers in Psychology* 10: 1–16.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R.E., Hu, Q. & Ju, D. 2018. The Short-lived Benefits of Abusive Supervisory Behavior for Actors: An Investigation of Recovery and Work Engagement. *Academy of Management Journal* 61(5): 1951–1975.
- Quinn, R.W., Spreitzer, G.M. & Lam, C.F. 2012. Building a Sustainable Model of Human Energy in Organizations: Exploring the Critical Role of Resources. *The Academy of Management Annals* 6(1): 337–396.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M. & Spiller, N. 2014. Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects. *Creativity and Innovation Management* 23(4): 400–414.
- Rahman, H.A. 2017. Membudayakan Kreativiti, Memperkasakan Inovasi. , Dewan bahasa dan pustaka. <https://klikweb.dbp.my/?p=12907>.
- Rasheed, A., Lodhi, R.N. & Habiba, U. 2016. An Empirical Study of the Impact of Servant Leadership on Employee Innovative Work Behavior with the Mediating Effect of Work Engagement: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies* 6: 177–190.
- Rashid, A.M.M. & Ilkhanizadeh, S. 2022. The Effect of Servant Leadership on Job Outcomes: The Mediating Role of Trust in Coworkers. *Frontiers in*

Communication 7

- Rauch, C.F. & Behling, O. 1984. Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* hlm. 45–62. Elmsford: Pergamon Press.
- Razak, N.A. 2012. Penjawat Awam Perlu Lebih Kreatif Dan Inovatif - PM. *Harian Metro*
- Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S.R. 2011. A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics* 101(3): 415–434.
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A.I., Cunha, M.P. e, Gonçalves, L. & Ribeiro, P. 2017. How Leader Humility Helps Teams to be Humbler, Psychologically Stronger, and More Effective: A Moderated Mediation Model. *The Leadership Quarterly* 28(5): 639–658.
- Reisinger, Y. & Mavondo, F. 2007. Structural Equation Modeling. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 21(4): 41–71.
- Renko, M. 2018. Entrepreneurial Leadership. *The nature of leadership* 3rd Editio., hlm. 381–408. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Renko, Maija, El Tarabishy, A., Carsrud, A.L. & Brännback, M. 2015. Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management* 53(1): 54–74.
- Reslan, F.Y.B., Garanti, Z. & Emeagwali, O.L. 2021. The effect of Servant Leadership on Innovative Work Behavior and Employee Knowledge Sharing in the Latvian ICT Sector. *Baltic Journal of Management* 16(5): 729–744.
- Richardson, H.A., Simmering, M.J. & Sturman, M.C. 2009. A Tale of Three Perspectives: Examining Post HOC Statistical Techniques for Detection and Correction of Common Method Variance. *Organizational Research Methods* 12(4): 762–800.
- Robinson, R.N.S. & Beesley, L.G. 2010. Linkages between Creativity and Intention to Quit: An Occupational Study of Chefs. *Tourism Management* 31(6): 765–776.
- Rogers, E.M., Singhal, A. & Quinlan, M.M. 2019. *Diffusion of innovations. An Integrated Approach to Communication Theory and Research, Third Edition*
- Russell, R.F. & Stone, G.A. 2002. A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal* 23(3): 145–157.

- Sadler-Smith, E. 2015. Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye? *Creativity Research Journal* 27(4): 342–352.
- Saks, A.M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600–619.
- Saks, A.M. 2019. Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 19–38.
- Salas-Vallina, A. 2020. Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). *Sustainability (Switzerland)* 12(17): 1–15.
- Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A. & Fernández Guerrero, R. 2018. Altruistic Leadership and Affiliative Humor's Role on Service Innovation: Lessons from Spanish Public Hospitals. *International Journal of Health Planning and Management* 33(3): e861–e872.
- Sapnas, K.G. & Zeller, R.A. 2002. Minimizing Sample Size When Using Exploratory Factor Analysis for Measurement. *Journal of Nursing Measurement* 10(2): 135–154.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. 2011. Work Engagement: On how to better Catch a Slippery Concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(1): 39–46.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies* 3(1): 71–92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior* 25(3): 293–315.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N. & Subirats, M. 2002. Climate Strength: A new Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology* 87(2): 220–229.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. 2004. *Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 2nd Editio. New York: Psychology Press.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal* 37(3): 580–607.

- Scott, S.G. & Bruce, R.A. 1998. Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-solving Style and Leader-member Relations on Innovative Behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management* 45(1): 3–10.
- Sedgwick, P. 2014. Cross Sectional Studies: Advantages and Disadvantages. *BMJ (Online)* 348: 1–2.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Liden, R.C. 2001. A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal* 44(2): 219–237.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th ed. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5th Editio. Wiley.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business : A Skill-building Approach*. 7th Editio. New York: John Wiley & Sons.
- Sekhar, C., Patwardhan, M. & Vyas, V. 2018. Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management. *Advances in Developing Human Resources* 20(1): 72–87.
- Sendjaya, S. 2015. *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. Management for Professionals. Cham: Springer International Publishing.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M. & Castles, S. 2019. SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics* 156(4): 1–16.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. & Santora, J.C. 2008. Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies* 45: 402–424.
- Shafi, M.Q., Rabbani, S., Alam, R.M. & Gul, S. 2020. Servant Leadership: Impact on Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Behavior. *Journal of Southwest Jiaotong University* 55(4): 1–19.
- Shahab, H. 2019. Interactive Antecedents of Employee Innovative Work Behavior. Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science and Technology.
- Shailja, S., Kumari, P. & Singla, H. 2023. Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behaviour: A moderation mediation Analysis. *Leadership & Organization Development Journal* 44(3): 330–349.

- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. 2004. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management* 30(6): 933–958.
- Shane, S.A. 1994. Are Champions Different from Non-champions? *Journal of Business Venturing* 9(5): 397–421.
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K. & Lodhi, R.N. 2021. Transformational Leadership and Innovative Work Behavior in Three-star Hotels: Mediating Role of Leader-member Exchange, Knowledge Sharing and Voice Behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 1–21.
- Shih, H. & Susanto, E. 2011. Is Innovative Behavior really Good for the Firm? (R. A. Posthuma, Ed.) *International Journal of Conflict Management* 22(2): 111–130.
- Shim, D.C., Park, H.H. & Chung, K.H. 2023. Workgroup Innovative Behaviours in the Public Sector Workplace: The influence of Servant Leadership and Workgroup Climates. *Public Management Review* 25(5): 901–925.
- Shrestha, N. 2020. Detecting Multicollinearity in Regression Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics* 8(2): 39–42.
- Siddique, M. 2016. The Influence Of Workplace Isolation On The Relationship Between Servant Leadership, Self-Efficacy And Job Outcomes. Universiti Teknologi Malaysia.
- Silva, F.M. da, Oliveira, E.A. de A.Q. & Moraes, M.B. de. 2016. Innovation Development Process in Small and Medium Technology-based Companies. *RAI Revista de Administração e Inovação* 13(3): 176–189.
- Sirat, M., Ahmad, A.R. & Azman, N. 2012. University leadership in crisis: The need for effective leadership positioning in Malaysia. *Higher Education Policy* 25(4): 511–529.
- Siregar, Z.M.E., Suryana, Ahman, E. & Senen, S.H. 2019. Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research* 8(9): 324–327.
- Slåtten, T., Lien, G., Horn, C.M.F. & Pedersen, E. 2019. The Links between Psychological Capital, Social Capital, and Work-related Performance – A Study of Service Sales Representatives. *Total Quality Management & Business Excellence* 30(sup1): 1–16.
- Smith, P., Ulhøi, J.P. & Kesting, P. 2012. Mapping Key Antecedents of Employee-driven Innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management* 12(3): 224.

- Song, Yajun, Lan, J., Zheng, G. & Wang, Y. 2023. Innovation of Social Workers Under Different Leadership Styles: An Experimental Vignette Study. *Research on Social Work Practice* 33(7): 754–767.
- Song, Yang, Tian, Q. & Kwan, H.K. 2021. Servant Leadership and Employee Voice: A Moderated Mediation. *Journal of Managerial Psychology* 37(1): 1–14.
- Sonnentag, S. 2003. Recovery, Work engagement, and Proactive Behavior: A new look at the Interface between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology* 88(3): 518–528.
- Sonnentag, S. & Natter, E. 2004. Flight Attendants' Daily Recovery from Work: Is there no Place like Home? *International Journal of Stress Management* 11(4): 366–391.
- Sousa, M. & van Dierendonck, D. 2017. Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *Journal of Business Ethics* 141(1): 13–25.
- Southwick, F.S. & Southwick, S.M. 2018. The Loss of a Sense of Control as a Major Contributor to Physician Burnout. *JAMA Psychiatry* 75(7): 665–666.
- Spears, L.C. 1995. Servant Leadership and the Greenleaf Legacy. In *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant- Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* 1st Editio., hlm. 1–368. John Wiley.
- Spears, L.C. & Lawrence, M. 2002. Introduction: Tracing the Past, Present and Future of Servant Leadership. *Focus on leadership : servant-leadership for the twenty-first century* hlm. 1–18
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A.M. 2005. A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science* 16(5): 537–549.
- Srirahayu, D.P., Ekowati, D. & Sridadi, A.R. 2023. Innovative Work Behavior in Public Organizations: A Systematic Literature Review. *Heliyon* 9(2): 1–11.
- Stanescu, D.F., Zbucea, A. & Pinzaru, F. 2020. Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Kybernetes* 1–17.
- Steiger, J.H. 2000. Point Estimation, Hypothesis Testing, and Interval Estimation Using the Rmse: Some Comments and a Reply to Hayduk and Glaser. *Structural Equation Modeling* 7(2): 149–162.
- Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y. & Bosch, M.J. 2019. Serving Followers and Family? A Trickle-down Model of How Servant Leadership shapes employee

Work Performance. *Journal of Vocational Behavior* 112: 158–171.

Su, C.-S. 2011. The Role of Service Innovation and Customer Experience in Ethnic Restaurants. *The Service Industries Journal* 31(3): 425–440.

Su, W., Lyu, B., Chen, H. & Zhang, Y. 2020. How does Servant Leadership Influence Employees' Service Innovative Behavior? The roles of Intrinsic Motivation and Identification with the Leader. *Baltic Journal of Management* 15(4): 571–586.

Suseno, Y., Standing, C., Gengatharen, D. & Nguyen, D. 2020. Innovative Work Behaviour in the Public Sector: The roles of Task Characteristics, Social Support, and Proactivity. *Australian Journal of Public Administration* 79(1): 41–59.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. 2013. *Using Multivariate Statistics*. 6th Editio. New Jersey: Pearson Education Inc.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. 2019. *Using Multivariate Statistics 7th Edition*. 7th Editio. USA: Pearson.

Tajeddini, K. & Trueman, M. 2012. Managing Swiss Hospitality: How Cultural Antecedents of Innovation and Customer-oriented Value Systems can influence Performance in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management* 31(4): 1119–1129.

Tajuddin, N., Arshad, R., Shamsudin, R.M. & Yunan, Y.S.M. 2019. Hubungan Orientasi Matlamat, Pemantauan Kendiri Dan Tingkah Laku Kerja Inovatif: Komitmen Afektif Sebagai Pengantara. *Jurnal Pengurusan* 56: 1–17.

Tangirala, S. & Ramanujam, R. 2008. Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal* 51(6): 1189–1203.

Tangney, J.P. 2000. Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. *Journal of Social and Clinical Psychology* 19(1): 70–82.

Taris, T.W. & Kompier, M.A.J. 2014. Cause and Effect: Optimizing the Designs of Longitudinal Studies in Occupational Health Psychology. *Work & Stress* 28(1): 1–8.

Taylor, T., Martin, B.N., Hutchinson, S. & Jinks, M. 2007. Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education* 10(4): 401–419.

Tehseen, S., Ramayah, T. & Sajilan, S. 2017. Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management*

Sciences 4(2): 142–168.

- Teigland, R. & Wasko, M.M. 2003. Integrating Knowledge through Information Trading: Examining the Relationship between Boundary Spanning Communication and Individual Performance*. *Decision Sciences* 34(2): 261–286.
- Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper, B. 2007. *Management Research Methods*. Cambridge University Press.
- Thurlings, M., Evers, A.T. & Vermeulen, M. 2015. Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior: A Literature Review. *Review of Educational Research* 85(3): 430–471.
- Treviño, L.K., Brown, M. & Hartman, L.P. 2003. A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations* 56(1): 5–37.
- Tucker, L. R. & Lewis, C. 1973. A Reliability Coefficient for Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika* 38(1): 1–10.
- Usman, M., Ogbonnaya, C., Roodbari, H., Yusuf, R. & Hirekhan, M. 2023. Servant Leadership as a Catalyst for Middle Managers' Learning Ambidexterity: A Resource-Based Perspective. *British Journal of Management* 0: 1–14.
- Van de Vijver, F. & Hambleton, R.K. 1996. Translating Tests. *European Psychologist* 1(2): 89–99.
- van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* 37: 1228–1261.
- van Dierendonck, D. & Nuijten, I. 2011. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* 26(3): 249–267.
- van Dierendonck, D. & Sousa, M. 2016. Finding Meaning in highly Uncertain Situations: Servant Leadership During Change. *Monographs in Leadership and Management* 8: 403–424.
- van Zyl, L.E., van Oort, A., Rispens, S. & Olckers, C. 2021. Work Engagement and Task Performance within a Global Dutch ICT-consulting Firm: The Mediating Role of Innovative Work Behaviors. *Current Psychology* 40(8): 4012–4023.
- Vandavasi, R.K.K., McConville, D.C., Uen, J.F. & Yepuru, P. 2019. Knowledge Sharing, Shared Leadership and Innovative Behaviour: A Cross-Level Analysis. *International Journal of Manpower* 41(8): 1221–1233.

- Vermeulen, M., Kreijns, K. & Evers, A.T. 2020. Transformational Leadership, Leader–Member Exchange and School Learning Climate: Impact on Teachers’ Innovative Behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership* 1–20.
- Vhalery, R., Prasetyono, H., Ramdayana, I.P., Salmin, S. & Anggraini, W.P. 2024. The total Contribution of the Direct and Indirect Influence of Servant Leadership on Innovative Work Behavior. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* 13(3): 1492.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. 2005. Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. (A. C. R. van Riel, Ed.) *Managing Service Quality: An International Journal* 15(6): 555–576.
- Vuong, B.N. 2023. The influence of Servant Leadership on Job Performance through Innovative Work Behavior: Does Public Service Motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration* 45(3): 295–315.
- Wah, N.C., Zawawi, D., Yusof, R.N.R., Sambasivan, M. & Karim, J. 2018. The mediating effect of Tacit Knowledge Sharing in predicting Innovative Behaviour from Trust. *International Journal of Business and Society* 19(3): 937–954.
- Walker, R.M. 2014. Internal and External Antecedents of Process Innovation: A review and extension. *Public Management Review* 16(1): 21–44.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management* 34(1): 89–126.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. & Oke, A. 2010. Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-level Investigation. *Journal of Applied Psychology* 95(3): 517–529.
- Walumbwa, F.O., Muchiri, M.K., Misati, E., Wu, C. & Meiliani, M. 2018. Inspired to Perform: A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Thriving at Work. *Journal of Organizational Behavior* 39(3): 249–261.
- Walumbwa, F.O. & Schaubroeck, J. 2009. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology* 94(5): 1275–1286.
- Wang, Q. & Khan, M.S. 2024. Does Servant Leadership Affect Public Employees’ Innovative Behavior? The Mediating Role of Organizational Identity. *Revista de Gestão Social e Ambiental* 18(2): e06547.

- Wang, Y.X., Yang, Y.J., Wang, Y., Su, D., Li, S.W., Zhang, T. & Li, H.P. 2019. The Mediating Role of Inclusive Leadership: Work Engagement and Innovative Behaviour among Chinese Head Nurses. *Journal of Nursing Management* 27(4): 688–696.
- Wang, Z., Meng, L. & Cai, S. 2019. Servant Leadership and Innovative Behavior: A Moderated Mediation. *Journal of Managerial Psychology* 34(8): 505–518.
- West, M. A. & Farr, J.L. 1990. *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. John Wiley & Sons.
- West, Michael A. 2002. Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology* 51(3): 355–387.
- Westman, M. 2001. Stress and Strain Crossover. *Human Relations* 54(6): 717–751.
- Wheeler, D. 2012. *Servant Leadership For Higher Education*. 1st Editio. Principles And Practices.
- Whitchurch, C. 2008. Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly* 62(4): 377–396.
- Wild, D., Grove, A., Martin, M., Eremenco, S., McElroy, S., Verjee-Lorenz, A. & Erikson, P. 2005. Principles of Good Practice for the Translation and Cultural Adaptation Process for Patient-Reported Outcomes (PRO) Measures: Report of the ISPOR Task Force for Translation and Cultural Adaptation. *Value in Health* 8(2): 94–104.
- Williams, L.J., Vandenberg, R.J. & Edwards, J.R. 2009. Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *The Academy of Management Annals* 3(1): 543–604.
- Wong, P.T.P. & Page, D. 2003. Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile. *Servant Leadership Roundtable* hlm. 1–13
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review* 18(2): 293–321.
- Woods, S.A. & Sofat, J.A. 2013. Personality and Engagement at Work: The mediating role of Psychological Meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology* 43(11): 2203–2210.
- Wu, S., Kee, D.M.H., Li, D. & Ni, D. 2021. Thanks for Your Recognition, Boss! a

- Study of How and When Voice Endorsement Promotes Job Performance and Voice. *Frontiers in Psychology* 12: 1–10.
- Wu, W.-L. & Lee, Y.-C. 2020. Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(7): 1–17.
- Wu, X. & Ma, F. 2022. How Chinese Employees' Voice Behavior Is Motivated: The Role of Perceived Overqualification. *Frontiers in Psychology* 13: 1–11.
- Wynen, J., Boon, J., Kleizen, B. & Verhoest, K. 2020. How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support for Innovative Work Behavior: Evidence From the Australian Public Service. *Review of Public Personnel Administration* 40(3): 491–515.
- Xiao, H., Zhang, Z. & Zhang, L. 2020. Is Temporal Leadership always Beneficial? The role of Job Passion and Synchrony Preference. *Personnel Review* 1–18.
- Xie, Z., Wu, N., Yue, T., Jie, J., Hou, G. & Fu, A. 2020. How Leader-Member Exchange Affects Creative Performance: An Examination From the Perspective of Self-Determination Theory. *Frontiers in Psychology* 11: 1–10.
- Xu, A.J. & Wang, L. 2020. How and When Servant Leaders Enable Collective Thriving: The Role of Team-Member Exchange and Political Climate. *British Journal of Management* 31(2): 274–288.
- Yan, A. & Xiao, Y. 2016. Servant Leadership and Employee Voice Behavior: A Cross-level Investigation in China. *SpringerPlus* 5(1): 1–11.
- Yang, C., Jin, H. & Zhang, C. 2024. The influence of Leaders' Collectivist Orientation on Employees' Innovative Behavior. *Leadership & Organization Development Journal* 45(5): 899–918.
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C. & Luo, Z. 2019. Humble Leadership and Innovative Behaviour Among Chinese Nurses: The Mediating role of Work Engagement. *Journal of Nursing Management* 27(8): 1801–1808.
- Yasir, M. & Majid, A. 2019. Boundary Integration and Innovative Work Behavior among Nursing Staff. *European Journal of Innovation Management* 22(1): 2–22.
- Yidong, T. & Xinxin, L. 2013. How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics* 116(2): 441–455.
- Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. & Cooper, B. 2014. Does Servant Leadership

- foster Creativity and Innovation? A Multi-level mediation study of Identification and Prototypicality. *Journal of Business Research* 67(7): 1395–1404.
- Yousaf, Z., Majid, A. & Yasir, M. 2019. Is Polychronicity a Panacea for Innovative Work Behavior among Nursing Staff? Job embeddedness and moderating role of Decentralization. *European Journal of Innovation Management* 24(1): 173–189.
- Yuan-Duen, L. & Huan-Ming, C. 2006. Leadership Style and Innovation Ability: An Empirical Study of Taiwanese Wire and Cable Companies. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 9(September): 138–143.
- Yuan, F. & Woodman, R.W. 2010. Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal* 53(2): 323–342.
- Yuan, Y. & MacKinnon, D.P. 2014. Robust Mediation Analysis based on Median Regression. *Psychological Methods* 19(1): 1–20.
- Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. Eight Edit. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Yukl, G. & Gardner, W.L. 2020. *Leadership in Organizations*. 9th Editio. Pearson Education Limited.
- Yunus, O.M., Bustaman, H.A. & Rashdi, W.F.A.W.M. 2014. Conducive Business Environment: Local Government Innovative Work Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129: 214–220.
- Zain, S.M. 2010. DBP: Daripada Kualiti kepada Inovasi. , Dewan bahasa dan pustaka. <https://klikweb.dbp.my/?p=237>.
- Zainal, M.A., Matore, M.E.E.M., Musa, W.N.W. & Hashim, N.H. 2020. Kesahan Kandungan Instrumen Pengukuran Tingkah Laku Inovatif Guru menggunakan Kaedah Nisbah Kesahan Kandungan (CVR). *Akademika* 90(Isu Khas 3): 43–54.
- Zeeshan, S., Ng, S.I., Ho, J.A. & Jantan, A.H. 2021. Assessing the Impact of Servant Leadership on Employee Engagement through the mediating role of Self-efficacy in the Pakistani Banking Sector. (M. Gupta, Ed.) *Cogent Business & Management* 8(1): 1–19.
- Zeng, J. & Xu, G. 2020. How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(13): 4753.
- Zhang, X. & Bartol, K.M. 2010. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation,

- and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal* 53(1): 107–128.
- Zhang, Y. & Yang, F. 2020. How and When Spiritual Leadership Enhances Employee Innovative Behavior. *Personnel Review* 50(2): 596–609.
- Zhou, F. & Wu, Y.J. 2018. How Humble Leadership Fosters Employee Innovation Behavior. *Leadership & Organization Development Journal* 39(3): 375–387.
- Zhou, J. & George, J.M. 2001. When Job Dissatisfaction leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal* 44(4): 682–696.
- Zhou, Juanmei, Ma, Y., Cheng, W. & Xia, B. 2014. Mediating Role of Employee Emotions in the Relationship Between Authentic Leadership and Employee Innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal* 42(8): 1267–1278.
- Zhu, C. & Zhang, F. 2019. How does Servant Leadership Fuel Employee Innovative Behavior? A Moderated Mediation Framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 58(3): 356–377.
- Zhu, J., Yao, J. & Zhang, L. 2019. Linking Empowering Leadership to Innovative Behavior in Professional Learning Communities: The role of Psychological Empowerment and Team Psychological Safety. *Asia Pacific Education Review* 20(4): 657–671.
- Zikmund, W. G., Babin, B.J., Carr, J.C. & Griffin, M. 2013. *Business Research Methods*. 9th Editio. South-Western Cengage Learning.
- Zikmund, W.G. & Babin, B.J. 2010. *Essentials of Marketing Research*. 4th Editio. USA: South-Western Cengage Learning.
- Žižlavský, O. 2013. Past, Present and Future of the Innovation Process. *International Journal of Engineering Business Management* 5: 47.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A



**KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR**

Aras 3, No. 2, Menara 2
Jalan P5/6, Presint 5
62200 Wilayah Persekutuan Putrajaya

Tel: 03-88706000
Faks: 03-88706810
Web: <http://www.mohe.gov.my>

Rujukan Kami : KPT.600-2/1/1 (34)
Tarikh : 10 Februari 2022



Mohamad Nasaruddin bin Mahdzir
No. 23, Jalan Nova U5/76
Taman Subang Bestari
40150 Shah Alam
SELANGOR.
E-mel: p106461@siswa.ukm.edu.my

Tuan,

**PERMOHONAN UNTUK MENJALANKAN PENYELIDIKAN DI UNIVERSITI AWAM
DI BAWAH KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI**

Dengan segala hormatnya saya diarah merujuk perkara di atas.

2. Dimaklumkan bahawa Kementerian ini tiada halangan untuk pihak tuan menjalankan kajian bertajuk "Impak Kepimpinan Kebaktian Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pegawai Tadbir Bukan Akademik Universiti Awam Dengan Pengantaraan Komunikasi Dalaman, Perkongsian Pengetahuan dan Keterlibatan Kerja Dalam Persekitaran Krisis."

3. Kebenaran ini adalah berdasarkan cadangan penyelidikan yang dikemukakan oleh tuan kepada Kementerian ini. Walau bagaimanapun, kebenaran secara bertulis untuk mendapat dan menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Naib Canselor/ Rektor/ Presiden/ Ketua Eksekutif/ Pengarah/ Dekan Fakulti di Universiti Awam yang berkenaan.

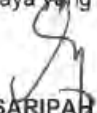
4. Tuan adalah bertanggungjawab memelihara etika kerahsiaan terhadap apa-apa dapatan sensitif yang diperolehi daripada penyelidikan tersebut. Satu salinan hasil kajian tersebut hendaklah dikemukakan kepada kami untuk tujuan rekod.

Sekian, terima kasih.

"WAWASAN KEMAKMURAN BERSAMA 2030"

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,


(SARIPAH NORAINI BINTI SYED ABD RAHMAN)
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar
b.p. Ketua Setiausaha
Kementerian Pengajian Tinggi

LAMPIRAN B

Kajian Impak Kepimpinan Kebaktian Terhadap Tingkah laku Kerja Inovatif: Pengantaraan Keterlibatan Kerja, Tingkah laku Bersuara Dan Perkongsian Pengetahuan

Assalamualaikum dan Salam Sejahtera,

YBrs. Dr/Tuan/Puan

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacitanya dengan ini saya ingin menjemput YBrs. Dr/Tuan/Puan sebagai responden di dalam Kajian Impak Kepimpinan Kebaktian Terhadap Tingkah Laku Inovatif: Pengantaraan Keterlibatan Kerja, Tingkah Laku Bersuara dan Perkongsian Pengetahuan melibatkan pegawai Kumpulan Pengurusan & Profesional Skim Penolong Pendaftar (Gred N41 - N54) 20 universiti awam di Malaysia.
3. Untuk makluman YBrs. Dr/Tuan/Puan, kertas kerja kajian ini telah mendapat pertimbangan dan kelulusan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia sertakan permohonan turut dikemukakan ke Jabatan Sumber Manusia di 20 universiti awam di Malaysia.
4. Soal selidik ini hanya mengambil masa antara 10 hingga 15 minit sahaja untuk dilengkapkan. Capaian soal selidik ini adalah seperti berikut:

<https://forms.gle/YH5Bx5syrKXo38e27>

ATAU



Sekian, terima kasih.

Mohamad Nasaruddin Bin Mahdzir

P106461

Program Doktor Falsafah (Pengurusan)

Fakulti Ekonomi dan Pengurusan

Universiti Kebangsaan Malaysia

Email: p106461@siswa.ukm.edu.my

No. Tel: 012-5721068

LAMPIRAN C

Section 1 of 8

Impak Kepimpinan Kebaktian Terhadap Tingkah laku Kerja Inovatif: Pengantaraan Keterlibatan Kerja, Tingkah laku Bersuara Dan Perkongsian Pengetahuan

✕
⋮

B *I* U ↺ ↻

1. Borang soal selidik ini mempunyai **Enam (6) Bahagian (A sehingga F)** dan **41 soalan**.
2. Kerjasama Tuan/Puan amat diharapkan untuk menjawab semua soalan yang dikemukakan pada Bahagian A hingga F untuk mengukur pengalaman Tuan/ Puan semasa bertugas di Universiti Awam.
3. Semua maklumat yang didapati melalui soal selidik ini adalah **SULIT** dan hanya akan digunakan bagi tujuan akademik dalam penyelidikan ini.
4. Hanya dapatan agregat daripada tinjauan ini akan dilaporkan dalam penerbitan akademik.
5. Dijamin **TIADA** penerbitan maklumat peribadi individu yang mengambil bahagian dalam kajian ini.
6. Penyertaan Tuan/ Puan dalam kajian ini adalah secara sukarela dan bebas untuk menarik balik penyertaan daripada kajian ini pada bila-bila masa.
7. Tuan/ Puan yang berkhidmat dalam **Skim Penolong Pendaftar** (Kumpulan Pengurusan dan Profesional) pada Gred N41 sehingga N54 di universiti awam adalah **LAYAK** menyertai tinjauan ini.
8. Soal selidik ini hanya akan mengambil masa 10 minit ke 15 minit untuk dilengkapkan.
9. Tinjauan soal selidik ini telah mendapat kebenaran pihak Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar KPT dan dimaklumkan secara rasmi ke Bahagian Sumber Manusia di 20 Universiti Awam di Malaysia
10. Kerjasama Tuan/ Puan yang diberikan amat hargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Mohamad Nasaruddin Bin Mahdzir
P106461
Program Doktor Falsafah (Pengurusan)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
Email: p106461@siswa.ukm.edu.my
No. Tel: 012-5721068

Email *

Valid email
.....

This form is collecting emails. [Change settings](#)

Section 2 of 8

A. SOSIO DEMOGRAFI

Bahagian ini mempunyai **6 soalan**. Tuan/Puan dimohon untuk melengkapkan **MAKLUMAT DIRI** Tuan/ Puan dengan memilih jawapan pada ruang kosong yang disediakan. Semua maklumat yang diberikan Tuan/ Puan adalah dijamin kerahsiaan.

A1. Jantina. *
(*Gender.*)

1. Lelaki
2. Perempuan

A2. Umur. *
(*Age.*)

1. 24 tahun ke bawah
2. 25 hingga 29 tahun
3. 30 hingga 34 tahun
4. 35 hingga 39 tahun
5. 40 hingga 44 tahun
6. 45 hingga 49 tahun
7. 50 tahun dan ke atas



A3. Tempoh berkhidmat di universiti sekarang. *
(*Length of service at current university.*)

1. 1 hingga 5 tahun
2. 6 hingga 10 tahun
3. 11 hingga 15 tahun
4. 16 hingga 20 tahun
5. 21 hingga 25 tahun
6. 26 tahun ke atas

A4. Tahap Pendidikan *
(*Level of Education*)

1. Ijazah Sarjana Muda / Setara
2. Ijazah Sarjana / Setara
3. Ijazah Doktor Falsafah / Setara

A5. Gred jawatan semasa. *
(*Current job grade.*)

1. N41
2. N44
3. N48
4. N52
5. N54

A6. Universiti tempat bertugas sekarang. *
(Current university of employment.)

1. UIAM
2. UiTM
3. UKM
4. UM
5. UMK
6. UMP
7. UMS
8. UMT
9. UniMAP
10. UNIMAS
11. UniSZA
12. UPM
13. UPNM
14. UPSI
15. USIM
16. USM
17. UTeM
18. UTHM
19. UTM
20. UUM



<p>B4. Saya mengkaji dan mendapatkan sumber yang diperlukan untuk melaksanakan idea baharu dalam pekerjaan. *</p> <p><i>(I investigate and secure resources needed to implement new ideas at work.)</i></p>						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju
<p>B5. Saya membangunkan perancangan dan jadual masa yang mencukupi untuk melaksanakan idea baharu dalam pekerjaan. *</p> <p><i>(I develop adequate plans and schedule for the implementation of new ideas at work.)</i></p>						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju
<p>B6. Saya menganggap diri saya seorang yang inovatif. *</p> <p><i>(I consider myself innovative.)</i></p>						
	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Section 5 of 8

D. KETERLIBATAN KERJA



Bahagian ini mempunyai **6 soalan** dengan skala jawapan 1 hingga 5 (1 = **Sangat Tidak Setuju**; 5 = **Sangat Setuju**). Pilih salah satu sahaja jawapan dengan mengklikkan nombor pilihan anda. Soalan-soalan ini bertujuan mengukur **KETERLIBATAN KERJA** di Jabatan Tuan/Puan semasa menjalankan tugas:

D1. Kadangkala saya begitu asyik dengan kerja saya sehingga kehilangan jejak masa. *
(*Sometimes I am so into my job that I lose track of time.*)

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

D2. Pekerjaan ini menuntut keseluruhan tumpuan saya dan saya benar-benar meminatinya. *
(*This job is all consuming and I am totally into it.*)

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

D3. Saya sangat terlibat dalam kerja ini hasil sokongan Ketua Jabatan dan rakan sekerja saya.. *
(*I am highly engaged in this job by my Head of Department and colleagues.*)

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

D4. Saya sangat terlibat dalam jabatan ini. *
(*I am highly engaged in this Department.*)

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Section 6 of 8

E. TINGKAH LAKU BERSUARA

Bahagian ini mempunyai 10 soalan dengan skala jawapan 1 hingga 5 (1 = Sangat Tidak Setuju; 5 = Sangat Setuju). Pilih salah satu sahaja jawapan dengan mengklikkan nombor pilihan anda. Soalan-soalan ini bertujuan mengukur TINGKAH LAKU BERSUARA di Jabatan Tuan/Puan semasa menjalankan tugas:

E1. Saya membangun dan mengemukakan cadangan secara proaktif berkenaan isu-isu yang berkemungkinan mempengaruhi Jabatan. *

(I proactively develop and make suggestions for issues that may influence the Department.)

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

E2. Saya mencadangkan secara proaktif projek baharu yang bermanfaat kepada Jabatan. **

(I proactively suggest new projects which are beneficial to the Department.)

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

E3. Saya mengemukakan cadangan untuk menambah baik prosedur kerja Jabatan. **

(I raise up suggestions to improve the Department's working procedure.)

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

E4. Saya menyuarakan cadangan membina secara proaktif untuk membantu Jabatan mencapai matlamatnya. *

(I proactively voice out constructive suggestions that help the Department reach its goals.)

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

E5. Saya mengemukakan cadangan membina untuk menambah baik operasi Jabatan. *
(I make constructive suggestions to improve the Department's operation.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

E6. Saya menasihati rakan sekerja lain berkenaan tingkah laku tidak diingini yang akan menjejaskan prestasi kerja. *
(I advise other colleagues against undesirable behaviours that would hamper job performance.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

E7. Saya bercakap dengan jujur mengenai masalah yang berkemungkinan menyebabkan kerugian kritikal kepada Jabatan, walaupun wujud perbezaan pendapat. *
(I speak up honestly with problems that might cause serious loss to the work Department, even when/though dissenting opinions exist.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

E8. Saya berani menyuarakan pendapat berkenaan sesuatu perkara yang boleh menjejaskan kecekapan dalam Jabatan, walaupun perkara tersebut akan memalukan individu lain. *
(I dare to voice out opinions on things that might affect efficiency in the Department, even if that would embarrass others.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

E9. Saya berani untuk membangkitkan masalah apabila timbul dalam Jabatan, walaupun itu * akan merosakkan hubungan dengan rakan sekerja lain.

(I dare to point out problems when they appear in the Department, even if that would hamper relationships with other colleagues.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

E10. Saya secara proaktif melaporkan masalah penyelarasan di Jabatan kepada Ketua * Jabatan.

(I proactively report coordination problems in the Department to the Head of Department.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

After section 6 Continue to next section

Section 7 of 8

F. PERKONGSIAN PENGETAHUAN

Bahagian ini mempunyai 8 soalan dengan skala jawapan 1 hingga 5 (1 = Sangat Tidak Setuju; 5 = Sangat Setuju). Pilih salah satu sahaja jawapan dengan mengklikkan nombor pilihan anda. Soalan-soalan ini bertujuan mengukur PERKONGSIAN PENGETAHUAN di Jabatan Tuan/Puan semasa menjalankan tugas:

F1. Saya sering berkongsi kemahiran melaksanakan kerja baharu yang saya pelajari dengan * rakan sekerja saya.

(I often share with my colleagues the new working skills that I learn.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

F6. Apabila saya memerlukan pengetahuan tertentu, saya bertanya kepada rakan sekerja saya mengenainya. *

(When I need certain knowledge, I ask my colleagues about it.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

F7. Apabila rakan sekerja saya berkemahiran dalam sesuatu perkara, saya meminta mereka mengajarkan saya cara melakukannya. *

(When my colleagues are good at something, I ask them to teach me how to do it.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

F8. Saya berkongsi kemahiran saya dengan rakan sekerja saya. *

(I share my skills with my colleagues.)

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Section 8 of 8

PENGHARGAAN KEPADA RESPONDEN



Sebagai penghargaan kepada responden, saya akan memberikan saguhati RM5.00 bagi setiap borang soal selidik yang dilengkapkan oleh Tuan/ Puan.

Tuan/ Puan boleh membuat pilihan salah satu bentuk saguhati tersebut seperti di bawah: *

1. Kredit ke akaun Touch and Go saya (Sila email no. akaun eWallet Touch and Go Tuan/ Puan ke: **p106461** ...)
2. Sumbangan saya kepada organisasi kebajikan terpilih.
3. Sumbangan saya kepada ilmu. Tiada keperluan untuk menerima saguhati.