

GAYA KEPIMPINAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAN TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF DALAM SEKTOR PEMBUATAN

Nor Mustaffa Kamal Bin Ahmad, Siti Aisyah Panatik@Abdul Rahman*

Sekolah Pembangunan Sumber Manusia dan Psikologi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Johor Bahru, Johor, Malaysia

*Corresponding author saisyah@utm.my

Received: 9 May 2020
Received in revised form: 31 May 2020
Accepted: 31 May 2020
Published : 15 June 2020

Abstrak

Gaya kepimpinan *Leader-Member Exchange* (LMX) merujuk kepada satu kualiti hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Kajian lepas menunjukkan bahawa gaya kepimpinan LMX merupakan salah satu peramal kepada tingkah laku inovatif dalam kalangan pekerja. Namun, kajian yang melihat sejauhmana persepsi pekerja terhadap gaya kepimpinan LMX ketuanya mempengaruhi tingkah laku inovatif pekerja masih lagi kurang dijalankan terutama dalam kalangan pekerja teknikal di Malaysia. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan secara langsung di antara gaya kepimpinan LMX dengan tingkah laku kerja inovatif dalam sektor pembuatan. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dengan menggunakan borang soal-selidik sebagai alat pengumpulan data. Populasi kajian adalah terdiri daripada pekerja-pekerja bidang teknikal berjawatan Jurutera, Penolong Jurutera dan Juruteknik di syarikat-syarikat sektor pembuatan di kawasan perindustrian Johor Bahru, Johor. Seramai 154 responden telah terlibat dalam kajian ini. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling*. Analisis deskriptif dijalankan dengan menggunakan perisian SPSS dan analisis SEM menggunakan SmartPLS versi 3. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan LMX mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan responden. Kajian ini memberi nilai tambah kepada kajian-kajian lepas tentang tingkah laku inovatif pekerja melalui intervensi gaya kepimpinan LMX yang menekankan hubungan berkualiti antara ketua dan pengikutnya.

Keywords: Gaya Kepimpinan Leader-Member Exchange, Tingkah laku kerja inovatif, pekerja teknikal

© 2020 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 LATAR BELAKANG KAJIAN

Sebuah organisasi sektor swasta yang berjaya untuk berdaya saing adalah organisasi yang berkemampuan untuk terus berinovasi dalam perkhidmatan, produk, proses kerja, dan teknologi. Menurut Akram, Lei, dan Haider (2016), kemajuan teknologi dan persaingan global menjadikan organisasi berdepan cabaran untuk bersaing dengan lebih baik dan kompetitif dalam dunia perniagaan yang semakin moden. Oleh itu, kemampuan organisasi untuk terus berdaya saing dalam ekonomi yang berorientasikan pasaran semasa yang terkini bergantung kepada kemampuan untuk berinovasi secara berterusan. Secara umum, organisasi kini semakin terarah untuk mendalami faktor-faktor yang meningkatkan tingkahlaku kerja inovatif pekerja mereka (Agarwal, 2014). Organisasi yang gagal mewujudkan tingkahlaku kerja inovatif pekerja berdepan dengan risiko masalah pekerja tidak hadir bekerja, kecenderungan pekerja untuk meletakkan jawatan, semangat bekerja yang tidak menentu, dan sikap negatif dalam menyampaikan perkhidmatan kepada pelanggan (Subramony dan Holtom, 2012). Keupayaan berinovasi dalam kalangan pekerja adalah sesuatu yang penting bagi organisasi dalam meneruskan kemampuan untuk terus berdaya saing dan lebih berjaya untuk jangka masa panjang.

Gaya kepimpinan LMX berupaya untuk menyumbang dalam memberi impak kepada prestasi pekerja bawahan berbanding dengan pengaruh dari organisasi itu sendiri (Stinglhamber dan Vandenbergh, 2003). Menurut Abdullah, Khairudin dan Halim (2014), dalam sesebuah organisasi di sektor pembuatan, pemimpin juga berperanan penting dalam organisasi terutama sekali dalam pembahagian tugas, menyelia serta mengurus pekerja-pekerja bawahan dan meningkatkan kualiti dan produktiviti malah turut berkemampuan dalam memberi pengaruh kepada prestasi kerja secara berkumpulan dan produktiviti organisasi secara keseluruhannya. Kebanyakan kajian lepas menunjukkan bahawa gaya kepimpinan LMX boleh mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif di kalangan pekerja (Kheng dan Mahmood, 2013; Shunlong dan Weiming, 2012). Suhaimi dan Panatik (2016) dan Alsughayir (2017) turut menunjukkan bahawa gaya kepimpinan LMX mempunyai pengaruh keatas tingkahlaku kerja inovatif dalam kalangan pekerja.

Justeru, kajian melibatkan organisasi dalam sektor industri pembuatan yang berkait dengan gaya kepimpinan LMX adalah perlu kerana perkaitannya dengan gaya kepimpinan pemimpin dalam organisasi dan bagaimana pemimpin membentuk kualiti hubungan di antara mereka dan pekerja (Seo, 2016). Kajian ini secara tidak langsung dapat membantu organisasi di sektor pembuatan dalam memperkembangkan dan memperkasakan lagi industri pembuatan sekaligus bersedia untuk terus mampu berdaya saing. Kajian mengenai gaya kepimpinan LMX dan pengaruhnya ke atas tingkah laku kerja inovatif pekerja dalam sektor pembuatan dilihat mampu menyumbang sebagai satu rujukan kepada organisasi dan pembangunan negara dalam memperkasakan lagi Pelan Induk Produktiviti Malaysia dan sekaligus membuka lagi ruang untuk kajian di masa hadapan yang berkaitan dengannya (Utusan Online, 2017).

Oleh itu, dalam kajian ini gaya kepimpinan LMX dijangka berperanan untuk mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja bawahannya. Ini seperti yang dinyatakan oleh Alsughayir (2017) dan Agarwal, Datta, Blake-Beard, dan Bhargava (2012)

bahawa gaya kepimpinan LMX yang ada pada pemimpin memainkan peranan penting untuk memupuk tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja supaya organisasi kekal kompetitif dan produktif dalam bidang perusahaannya.

■2.0 TUJUAN KAJIAN

Kajian ini adalah bertujuan untuk meneroka secara konseptual dan mengemukakan bukti empirikal berkaitan kepentingan pengaruh gaya kepimpinan LMX terhadap tingkah laku kerja inovatif (IWB) dalam organisasi sektor pembuatan di kawasan perindustrian sekitar Johor Bahru.

■3.0 SOROTAN LITERATUR

Konsep Gaya Kepimpinan LMX

Berlandaskan teori oleh Graen dan Dansereau pada tahun 1970-an yang mengaitkan hubungan di antara pekerja dan penyeliannya, Liden dan Maslyn (1998) telah memperkenalkan Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) yang terdiri daripada empat komponen iaitu Sifat Penyayang (*Affect*), Kesetiaan (*Loyalty*), Sumbangan (*Contribution*) dan Penghormatan Profesional (*Professional Respect*). Teori ini ditakrifkan sebagai mutu hubungan pertukaran interpersonal dan melibatkan saling kebergantungan serta pengaruh di antara pekerja dan penyeliannya (Uhl-Bien, 2011; Alsughayir, 2017). Alshamasi dan Aljojo (2016), Santoso dan Suratini (2016); dan Asdani, Handayawati dan Afiatin (2018) merujuk empat komponen di dalam Teori LMX yang dibangunkan oleh Liden dan Maslyn (1998) ini seperti berikut:

- a) **Sifat Penyayang**
Sikap kesukaan ahli pasukan kerja di antara satu sama lain yang berteraskan pada hubungan peribadi berbanding rasa hormat terhadap kecekapan dan pencapaian profesional seseorang dalam melaksanakan tugas yang mewujudkan interaksi yang baik diantara pekerja dan penyeliannya.
- b) **Kesetiaan**
Komponen ini ditunjukkan sebagai perasaan pekerja dan penyelia saling menyokong dan mempercayai satu sama lain dalam kerjasama mereka untuk mencapai matlamat dan faedah bersama.
- c) **Sumbangan**
Sumbangan merujuk kepada tindakan yang berorientasikan tugas melibatkan pekerja dan pemimpin dalam masa yang sama berkait dengan setiap individu dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai matlamat yang sama serta hasil kepuasan yang sama rata kepada mereka.
- d) **Penghormatan Profesional**
Komponen ini dirujuk sebagai tahap saling menghormati di antara rakan sekerja dalam kumpulan kerja yang sama serta reputasi setiap daripada mereka berdasarkan kecekapan profesional masing-masing dan persepsi sesama mereka dalam membina reputasi yang melangkaui apa yang ditetapkan dalam rutin pekerjaan sehingga berupaya menghasilkan pencapaian yang besar dan produktif terhadap organisasi.

Teori LMX yang turut merujuk kepada Teori *Social Exchange* (SET) ini disifatkan sebagai gaya kepimpinan yang lebih efektif (Kusumaningtyas dan Parahyanti, 2014; Dhivya dan Sripirabaa, 2015) yang dibina dengan mengiktiraf perbezaan hubungan antara pemimpin dan ahlinya berdasarkan pertukaran sumber secara timbal balik di antara keduanya (Suhaimi dan Panatik, 2016) melalui kualiti hubungan yang tinggi dalam kalangan mereka yang berupaya memupuk tingkah laku inovatif pekerja.

Konsep Tingkah Laku Inovatif

Tingkah laku inovatif ditakrifkan oleh De Jong dan Den Hartog (2008) sebagai tingkah laku yang sengaja oleh individu dalam memperkenalkan atau menggunakan idea, produk, proses dan prosedur baru berkait dengan peranan kerja individu, unit, atau organisasi. Di samping itu, Janssen (2000) pula menyatakan tingkah laku kerja inovatif sebagai tingkah laku yang terdiri daripada tiga elemen tingkah laku yang berbeza iaitu penjanaan idea (*idea generation*), promosi idea (*idea promotion*) dan realisasi idea (*idea realization*). Ketiga-tiga elemen ini merupakan proses yang seharusnya menggalakkan penyelesaian masalah yang lebih berkesan di tempat kerja (Janssen, 2004; Xerri dan Brunetto, 2013; Park, Song, Yoon dan Kim 2014; Pukiene, 2016).

Penjanaan Idea adalah aktiviti bebas melibatkan pengaplikasian, implikasi dan akibat darinya dikenalpasti dan dibentuk untuk penambahbaikan menjadi idea atau idea baru (Mumford, 2000; Rosintansafinas dan Loo, 2016). Alsughayir (2017) pula menjelaskan penjanaan idea sebagai usaha untuk memperbaiki produk atau proses semasa, atau menyelesaikan masalah, dengan memikirkannya secara alternatif dan menggabungkan atau menyusun semula maklumat dan konsep yang ada serta langkah-langkah yang bertujuan untuk meningkatkan produk, perkhidmatan atau amalan organisasi. Promosi Idea pula adalah tahap yang membawa kepada idea-idea yang telah dihasilkan dan berpotensi memacu organisasi untuk lebih maju dan bebas dari halangan untuk berubah (Akram et al., 2016). Dari tahap Promosi Idea ini seterusnya dipromosikan ke tahap yang lebih tinggi di peringkat pengurusan atasan di dalam organisasi untuk membawa kepada amalan secara praktikal (De Jong dan Den Hartog, 2010). Manakala Realisasi Idea menjurus kepada aspek pembangunan dan penambahbaikan melibatkan tingkah laku kerja yang seterusnya memberi nilai tambah kepada organisasi sama ada dalam konteks operasi atau pentadbiran. Tingkah laku khusus yang akan disentuh di peringkat ini adalah pembangunan dan penambahbaikan produk atau

perkhidmatan baru atau teknik kerja (Akram et al., 2016). Di peringkat ini, ia membangunkan idea-idea yang telah dihasilkan, dipromosikan dan dipilih untuk dipraktikkan ke dalam operasi harian organisasi (Suhaimi dan Panatik, 2016; De Jong dan Den Hartog, 2008). Kesimpulannya, dalam kajian ini definisi operasi tingkah laku inovatif ialah merujuk kepada tiga elemen iaitu penjana idea, promosi idea dan realisasikan idea. Tingkah laku inovatif ini dianalisis sebagai *higher-order factor* iaitu satu faktor sahaja dan bertindak sebagai pembolehubah terikat dalam kajian ini.

Pengaruh Gaya Kepimpinan LMX terhadap Tingkah laku Kerja Inovatif

Gaya kepimpinan LMX dan tingkah laku kerja inovatif merupakan dua konsep yang kian mendapat perhatian dalam persekitaran kerja pada masa kini (Erdogan dan Bauer, 2015). Ini kerana hubungan yang berkualiti di antara pemimpin dan pekerja dapat mengeratkan mereka sehingga wujud tingkah laku kerja inovatif yang seterusnya dapat meningkatkan produktiviti pekerja sekaligus meningkatkan produktiviti organisasi.

Kebanyakan organisasi di pelbagai sektor mempercayai bahawa gaya kepimpinan memainkan peranan yang penting untuk memupuk tingkah laku kerja inovatif (Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld dan Groeneveld, 2010). Menurut Altunoglu dan Gurel (2015), pemimpin yang menggalakkan aktiviti-aktiviti inovasi di tempat kerja akan mempengaruhi pekerja untuk turut sama berinovasi dalam pekerjaan mereka sekaligus mewujudkan iklim tingkah laku kerja inovatif dalam organisasi. Kajian empirikal juga telah membuktikan bahawa gaya kepimpinan LMX dapat memberi kesan positif terhadap tingkah laku kerja inovatif pekerja apabila pemimpin dan pekerja mempunyai hubungan yang berkualiti tinggi (Hamid, 2018).

Terdapat beberapa kajian lepas telah mendapati terdapat hubungan signifikan yang positif antara gaya kepimpinan LMX dan tingkah laku kerja inovatif. Shunlong dan Weiming, 2012 dalam kajiannya mendapati kualiti gaya kepimpinan LMX yang tinggi dapat merangsang tingkah laku kerja inovatif dan menyumbang kepada persekitaran kerja yang kreatif untuk berlaku. Dapatan kajian mereka juga menunjukkan elemen Sumbangan dan Penghormatan Profesional adalah faktor yang memberi kesan terbesar terhadap tingkah laku kerja inovatif melalui sokongan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyediaan maklumat, sumber-sumber untuk melaksanakan tugas, sokongan sosial termasuk memberi kuasa untuk membuat keputusan kepada pekerja bawahan akan menggalakkan lagi tingkah laku kerja inovatif di tempat kerja.

Kajian oleh Kheng dan Mahmood (2013) melibatkan pekerja-pekerja di syarikat-syarikat berstatus Koridor Raya Multimedia (MSC) di Malaysia pula mendapati empat komponen gaya kepimpinan LMX iaitu sifat penyayang, kesetiaan, sumbangan dan penghormatan profesional adalah faktor positif yang mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan responden dan menunjukkan bahawa kualiti gaya kepimpinan LMX yang kuat memainkan peranan penting dalam memupuk tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan *knowledge workers* di Malaysia.

Manakala kajian yang dijalankan di Indonesia oleh Kusumaningtyas dan Parahyanti (2014) merumuskan bahawa gaya kepimpinan LMX berlaku apabila pemimpin memiliki ciri komponen Sumbangan dengan memberi sokongan dan bantuan kepada pekerja yang menghadapi masalah dalam pekerjaan sama ada berkaitan dengan tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka atau tugas yang melibatkan rakan sekerja yang lain. Dapatan tersebut turut disokong oleh Alsughayir (2017) di mana hasil kajiannya menunjukkan tahap tingkah laku kerja inovatif dapat dipupuk dalam kalangan responden apabila pemimpin dan pekerja mempunyai hubungan yang berkualiti tinggi.

Hamid (2018) mencadangkan hubungan yang berkualiti di antara pemimpin dan pekerja boleh dikekalkan dengan aktiviti-aktiviti di dalam dan luar hal pekerjaan yang dapat mengeratkan lagi hubungan di antara mereka sehingga wujud tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja yang seterusnya dapat meningkatkan keberkesanan pekerja dalam menjalankan tugas ke arah meningkatkan lagi produktiviti organisasi. Ini membuktikan bahawa gaya kepimpinan LMX dapat mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif pekerja. Semakin tinggi kualiti hubungan pemimpin dan pekerja maka semakin tinggi tahap tingkah laku kerja inovatif pekerja.

Berdasarkan kajian-kajian lepas, kajian ini menguji hipotesis berikut:

Hipotesis 1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara LMX dengan tingkah laku kerja inovatif (IWB).

4.0 KAEDAH KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif iaitu kerja lapangan dengan menggunakan soal-selidik sebagai alat untuk mengumpulkan data. Responden kajian adalah terdiri daripada pekerja bidang teknikal iaitu Jurutera, Penolong Jurutera dan Juruteknik dalam sector pembuatan di sekitar Johor Bahru, Johor. Sebanyak 172 set borang soal selidik telah diedarkan secara persampelan mudah kepada pekerja berjawatan Jurutera, Penolong Jurutera dan Juruteknik dengan bantuan daripada Pengurus Sumber Manusia setiap syarikat yang terlibat. Daripada pengumpulan data melalui atas talian, hanya 100 maklumbalas telah diterima. Oleh itu, pengkaji mengedarkan lagi borang soal-selidik secara bersemuka kepada sampel yang belum memberi maklumbalas dan sebanyak 56 set boring soal-selidik yang telah diikembalikan. Oleh itu, jumlah keseluruhan responden dalam kajian ini adalah 156 iaitu dengan kadar pulangan sebanyak 90.7%. Daripada kadar pulangan ini, terdapat dua kes *extreme outlier*. Pengkaji memutuskan untuk menghapuskan dua data kes tersebut. Oleh itu, jumlah sampel akhir ialah 154 responden.

Untuk mengukur gaya kepimpinan LMX, pengkaji menggunakan LMX-MDM (*Leader-Member Exchange – Multi Dimensional Measure*) yang dibangunkan oleh Liden & Maslyn (1998). Instrumen ini terdiri daripada 12 item yang mengandungi empat elemen LMX iaitu sifat penyayang, kesetiaan, sumbangan dan penghormatan profesional. Semua jawapan item diukur mengikut skala Likert lima-mata dari 1 = *Strongly disagree* kepada 5 = *Strongly agree*. Tingkahlaku kerja inovatif diukur menggunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh Janssen (2000) yang mengandungi sembilan item iaitu tiga item berkaitan penjana idea, tiga item berkaitan promosi idea dan tiga item berkaitan realisasi idea. Instrumen ini menjangkakan responden akan memberi maklumbalas yang dapat menunjukkan betapa kerap mereka terlibat dengan tingkahlaku inovatif. Sebagai contoh, “*I create new ideas for difficult issues*”, “*I generate original*

solutions for problems”, dan “*I mobilize support for innovative ideas*”. Semua jawapan kepada item-item adalah dalam format skala Likert lima mata dari 1 = *Never* kepada 5 = *Often*.

Semua data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan PLS-SEM menggunakan IBM SPSS dan SmartPLS Versi 3.

5.0 DAPATAN KAJIAN

Profil Demografi Responden

Jadual 1 menunjukkan bilangan dan peratusan responden mengikut demografi responden. Terdapat 126 orang responden lelaki (81.82%). Manakala responden perempuan adalah sebanyak 28 orang (18.18%). Ini menunjukkan bidang pekerjaan teknikal di syarikat-syarikat pembuatan di kawasan perindustrian sekitar Johor Bahru ini sememangnya lebih dimonopoli oleh pekerja lelaki berbanding perempuan. Daripada jumlah 154 orang responden, majoriti mempunyai kelulusan Diploma iaitu seramai 73 orang (47.40%), diikuti dengan Sarjana Muda atau lebih seramai 59 orang (38.31%), SPM/STPM seramai 19 orang (12.34%) dan paling sedikit adalah Lain-lain seramai 3 orang (1.95%) iaitu responden yang memiliki sijil dalam bidang elektrik dan mekanikal. Ini menunjukkan organisasi dalam sektor pembuatan turut mementingkan latar belakang pendidikan berasaskan kemahiran dan teknikal. Seramai 70 orang responden (45.45%) adalah Jurutera, 21 orang responden (13.64%) adalah mereka yang berjawatan Penolong Jurutera dan 63 orang responden (40.91%) pula terdiri daripada pekerja berjawatan Juruteknik.

Jadual 1 : Bilangan dan Peratusan Responden Mengikut Demografi Responden

Demografi Responden	Kekerapan (f)	Peratus(%)
Jantina		
Lelaki	126	81.82
Perempuan	28	18.18
Umur		
20 hingga 25 tahun	19	12.33
26 hingga 30 tahun	37	24.03
31 hingga 35 tahun	49	31.82
36 tahun ke atas	49	31.82
Status perkahwinan		
Bujang	37	24.03
Berkahwin	116	75.32
Bapa/Ibu tunggal	1	0.65
Tahap pendidikan		
SPM/STPM	19	12.34
Diploma	73	47.40
Sarjana Muda atau lebih	59	38.31
Lain-lain	3	1.95
Tempoh perkhidmatan		
< 5 tahun	44	28.57
6 hingga 10 tahun	54	35.07
> 10 tahun	56	36.36
Jawatan		
Jurutera	70	45.45
Penolong Jurutera	21	13.64
Juruteknik	64	40.91
Jumlah	154	100

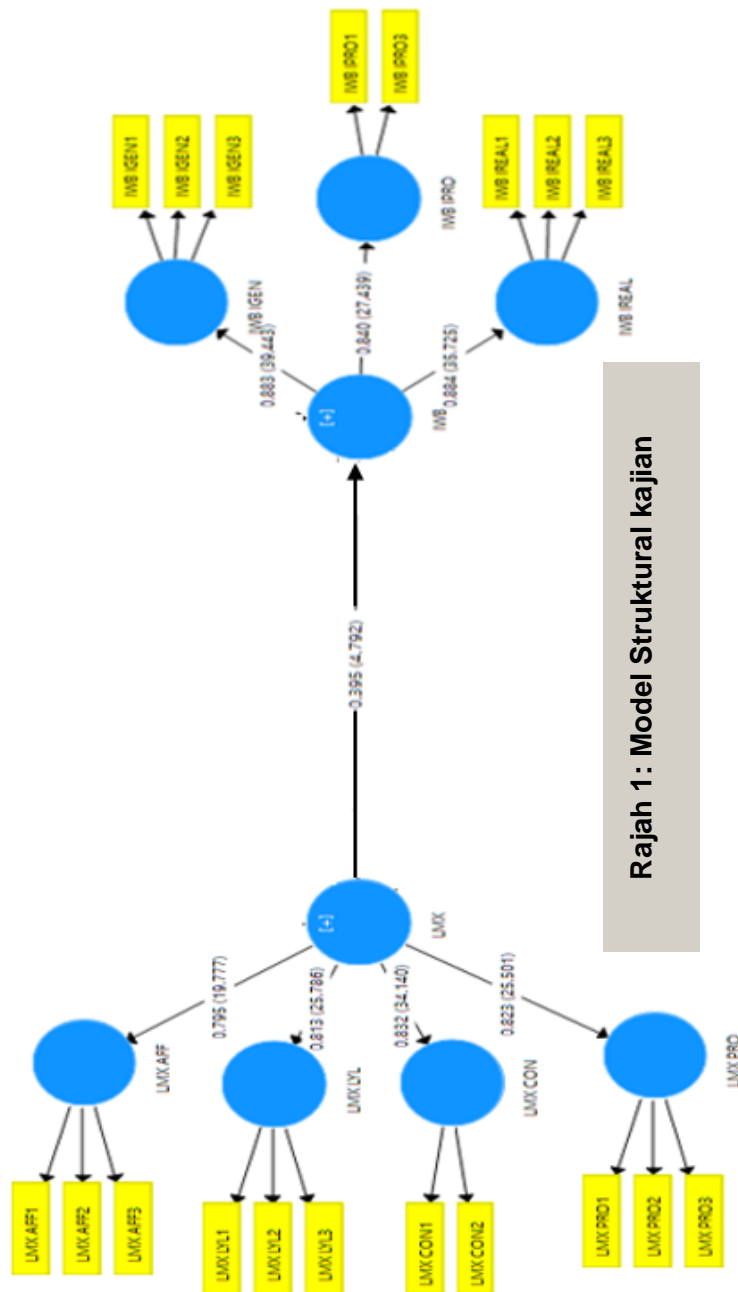
Analisis Common Method Bias

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Lee, dan Podsakoff (2003), *Common Method Bias* (CMB) merujuk kepada kelemahan bias yang disebabkan oleh persamaan yang wujud dalam kaedah yang digunakan untuk mendapatkan data. Anggaran kebolehpercayaan (*reliability*), nilai *average variance extracted* (AVE), dan *factor loadings* adalah merujuk kepada *covariation* antara item yang digunapakai dalam kajian. Bias pada ukuran-ukuran korelasi ini berlaku akibat daripada *common method* yang digunakan untuk mendapatkan ukuran atau nilai item dan boleh menjejaskan dapatan untuk kebolehpercayaan dan *convergent validity* bagi item-item tersebut. Sekiranya CMB berlaku, ia turut mempengaruhi kesan bias kepada hubungan antara dua atau lebih konstruk dalam model kajian. Pengkaji menggunakan kaedah ujian *Harman's Single Factor* untuk menguji CMB dalam kajian ini. Faktor tunggal (*single factor*) bagi kajian ini adalah kurang daripada 50% nilai *cutoff* (Podsakoff, MacKenzie, dan Podsakoff, 2012) iaitu 37.967%. Ini membuktikan kajian ini bebas daripada CMB.

Analisis Psikometrik Instrumen Kajian

Dalam analisis psikometrik, pemeriksaan terhadap hubungkait di antara item-item dan konstruk perlu dijalankan bagi mengesahkan kesahan dan kebolehpercayaan model pengukuran (*measurement model*) dengan menggunakan *construct* dan *internal reliability*, *discriminant* dan *convergent validity*. *Average variance extracted (AVE)* pula boleh digunakan untuk menilai tahap *convergent validity*, manakala *Fornell-Larcker criterion* dan *cross loadings* digunakan untuk menilai tahap *discriminant validity* (Hair et al, 2006).

Analisis pengesahan faktor (*confirmatory factor analysis*) digunakan dalam kajian ini kerana pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini dirujuk daripada kajian-kajian lepas yang merujuk kepada teori-teori tertentu untuk memastikan sama ada item-item di dalam kajian ini mempunyai kekuatan interkorelasi yang baik di antara satu sama lain atau tidak bagi mengelakkan berlaku kesilapan serius yang menjejaskan dapatan kajian dan memastikan keseragaman konstruk yang dikaji dalam kajian ini (Çokluk & Koçak, 2016; Ishak & Sarkowi, 2017).



Rajah 1: Model Struktural kajian

Rajah 1: Model Struktur Kajian

Internal Reliability

Model pengukuran (*measurement model*) mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik sekiranya nilai Alpha Cronbach melebihi nilai 0.8 atau 0.9 (Hair et al., 2012). Nilai *composite reliability* yang tinggi juga menunjukkan keseragaman yang baik di antara item-item dalam dalam model kajian. Tahap kebolehpercayaan kajian ini adalah baik kerana semua nilai *composite reliability* dan Alpha Cronbach lebih besar daripada nilai 0.8.

Jadual 2: Internal Reliability

Pembolehubah	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Leader-Member Exchange (LMX)	0.859	0.884
Tingkah laku Kerja Inovatif (IWB)	0.856	0.888

Indicator Reliability

Dalam kajian ini, item yang mempunyai nilai kurang daripada 0.5 telah dihapuskan untuk analisis lanjut. Seperti yang dinyatakan oleh Henseler dan Fassott (2010) item perlu dihapuskan hanya apabila kebolehpercayaan indikator adalah rendah dan dapat meningkatkan *composite reliability* atau AVE. Pengkaji mendapati *indicator loading* bagi LMX CON3 dan IWB IPRO2 mempunyai nilai yang kurang daripada 0.5. Oleh itu, dua indikator ini telah dikeluarkan dari konstruk.

Convergent Validity

Convergent validity memberi maklumat sejauh mana item-item dalam konstruk yang sama saling berkorelasi secara positif (Hair et al., 2012). *Convergent validity* diukur dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* diterima sekiranya nilai AVE bagi konstruk kajian adalah pada nilai minimum 0.5. Nilai AVE bagi semua konstruk terletak dalam julat dari 0.436 hingga 0.872. Walaupun nilai AVE bagi konstruk LMX kurang daripada 0.5 tetapi nilai AVE 0.436 tersebut hampir dengan nilai minimum AVE yang boleh diterima. Dapatan ini menunjukkan model pengukuran kajian mempunyai *convergent validity* yang boleh diterima.

Jadual 3: Nilai AVE

Pembolehubah	Average Variance Extracted (AVE)
Leader-Member Exchange	0.436
Tingkah laku Kerja Inovatif	0.529

Discriminant Validity

Discriminant validity berfungsi untuk menunjukkan setiap konstruk adalah berbeza di antara satu sama lain (Urbach dan Ahlemann, 2010). *Discriminant validity* bagi model pengukuran dijalankan melalui dua langkah: 1) *Fornell-Larcker criterion* dan 2) *cross loading*. Pertama, apabila nilai *square root* AVE melebihi korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Kedua, apabila *outer loadings* sesuatu konstruk mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada konstruk yang lain, ini membuktikan bahawa model pengukuran mempunyai *discriminant validity*.

Hasil dapatan menunjukkan nilai-nilai *square root* melebihi pepenjuru setiap konstruk dalam baris dan lajur selaras yang sama. Jadual 4 di bawah menunjukkan bahawa nilai setiap pepenjuru konstruk adalah lebih rendah daripada nilai *square root* AVE. Keputusan ini mengesahkan bahawa *Fornell-Larcker criterion* telah dibuktikan. Kesahan terhadap *discriminant validity* pula dilihat pada nilai *cross loading*. Ini mengesahkan bahawa konstruk dalam kajian ini boleh digunakan untuk menilai parameter model struktural.

Jadual 4: Fornell-Larcker Criterion

Pembolehubah	LMX	IWB
LMX	0.660*	
Tingkah laku Kerja Inovatif (IWB)	0.455	0.727*

**square root* AVE

Analisis Model Struktural

Daripada analisis PLS-SEM, dapatan kajian menunjukkan bahawa nilai *path coefficient* antara LMX dan IWB ialah 0.395 dengan nilai *standard error* 0.087, *t-value* 4.884 dan *p-value* adalah 0.000. Keputusan ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepimpinan LMX dengan tingkah laku inovatif dalam kalangan pekerja. Semakin tinggi persepsi pekerja terhadap kualiti hubungan antara ketua dan pekerja maka semakin tinggi tingkah laku inovatif mereka. Nilai bagi R squared IWB pula adalah 0.226. Ini bermakna LMX mempengaruhi IWB sebanyak 22.6%. Untuk menilai kecergasan model (*model fitness*) kajian, pengkaji melihat pada nilai saiz kesan

(F squared). Kajian ini menunjukkan nilai F squared LMX -> IWB adalah 0.157. Menurut Cohen (1988), nilai F squared 0.15 - 0.34 adalah menunjukkan kesan yang sederhana. Oleh itu, H1 telah diterima iaitu terdapat pengaruh yang signifikan dan positif persepsi pekerja terhadap gaya kepimpinan LMX ketuanya ke atas tingkah laku inovatif.

Jadual 6: Path Coefficient LMX -> IWB

Pembolehubah	Path Coefficient (β)	S.E.	T Statistics	P Values	Hipotesis
LMX -> IWB	0.395	0.081	4.884	0.000	Diterima

Nota: Nilai signifikan pada $p < 0.05$, S.E. = *Standard Error*.

6.0 PERBINCANGAN

Gaya kepimpinan LMX adalah pendekatan yang semakin meluas dalam bidang pengurusan yang berkait dengan kepimpinan dan produktiviti antara penyelia dan orang bawahannya. Menurut Alsughayir (2017) kini banyak organisasi terarah untuk mengkaji semula sumbangan pekerja mereka terhadap inovasi. Seperti yang dinyatakan oleh Suhaimi dan Panatik (2016), tahap kualiti LMX yang tinggi antara pekerja dan penyelia dapat memberi inspirasi kepada pekerja untuk menjadi lebih inovatif semasa bekerja. Menurut Alsughayir (2017), hubungan antara penyelia dengan pekerja akan bertambah baik dari masa ke semasa. Hubungan yang lebih berkualiti di antara penyelia dan pekerja ini menjadikan suasana organisasi yang lebih cenderung bekerja secara inovatif yang memberi nilai tambah kepada pekerja dan menyumbang kepada produktiviti dalam kerja berkumpulan dan organisasi.

Terdapat kajian-kajian telah membuktikan kesan positif gaya kepimpinan LMX terhadap inovasi pekerja (Altunoglu dan Gurel, 2015; Shunlong dan Weiming, 2012) dan faktor penting yang menyumbang kepada tingkah laku kerja inovatif (Agarwal, 2014; Kheng dan Mahmood, 2013). Tahap gaya kepimpinan LMX yang tinggi antara pekerja dan penyelia akan menggalakkan inovasi yang lebih tinggi dalam kalangan pekerja. Oleh itu, pekerja lebih yakin dengan tingkah laku inovatif yang akan menghasilkan produktiviti dan mengelak dari timbulnya masalah berkaitan pekerjaan mereka (Hamid, 2018).

Pekerja yang merasakan kerja mereka menarik akan membuatkan mereka merasa diberi peluang untuk berinovasi dan menyumbang kepada peluang peningkatan produktiviti organisasi. Menurut Bos-Nehles, Bondarouk dan Nijenhuis (2017), penyelia yang terbuka kepada idea-idea baru, menghargai cadangan dan memberikan maklumbalas yang membina amat disenangi pekerjaannya. Kebanyakan pengkaji mendapati persepsi positif pekerja kepada penyelia adalah berkait rapat dengan sikap keterbukaan untuk menyokong dan membantu pekerja dengan pendekatan positif seperti mudah bekerjasama dalam satu pasukan dan apabila pekerja melihat wujud keseimbangan antara dorongan penyelia dengan usaha mereka, ini mendorong kepada tindak balas pekerja melalui tingkah laku yang lebih inovatif (Janssen, 2000; Schyns dan Sanders, 2007).

Keputusan kajian menunjukkan gaya kepimpinan LMX mempunyai kesan signifikan yang positif terhadap tingkah laku kerja inovatif. Dapatan ini sama seperti kajian yang dijalankan Kusumaningtyas dan Parahyanti (2014) yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan LMX boleh membantu penyelia untuk meningkatkan lagi tingkah laku kerja inovatif pekerja. Penemuan Wojtczuk-Turek dan Turek (2013) juga mendapati bahawa tahap kualiti yang tinggi pada gaya kepimpinan LMX menjadikan tingkah laku kerja inovatif berada di tahap yang tinggi. Penemuan terbaru ini menyokong penemuan kajian yang lepas dengan bukti empirikal yang melibatkan sampel dari kalangan pekerja bidang teknikal dalam sektor pembuatan. Ini membuktikan pekerja bidang teknikal dalam sektor pembuatan cenderung untuk menunjukkan tingkah laku kerja inovatif sekiranya wujud hubungan yang berkualiti dengan penyelia di mana mereka merasakan lebih berautonomi dan kecekapan (*competence*) mereka dihargai.

Penemuan oleh Hamid (2018) turut mendedahkan bahawa persekitaran kerja yang mementingkan hubungan antara penyelia dan pekerja atau kerap mengadakan kegiatan yang dapat mengeratkan hubungan antara keduanya dapat meningkatkan lagi sikap inovatif di tempat kerja sekaligus menghasilkan kualiti kerja yang lebih efisien dan berkesan. Hasil ini mengesahkan penemuan oleh Sanders et al., (2010) yang mendapati hubungan penyelia dan pekerja dapat dipertingkatkan dengan menganjurkan latihan atau kursus secara formal dan tak formal. Oleh itu, keputusan ini menunjukkan bahawa untuk meningkatkan produktiviti dalam sektor pembuatan di sekitar Johor Bahru, sesebuah organisasi perlu meningkatkan tingkah laku kerja inovatif melalui gaya kepimpinan LMX melibatkan hubungan penyelia dan pekerja.

7.0 KESIMPULAN

Data kajian dikumpulkan dari 154 pekerja bidang teknikal dalam sektor pembuatan melalui borang soal selidik. Dapatan kajian menunjukkan gaya kepimpinan LMX mempunyai hubungan yang positif terhadap tingkah laku kerja inovatif. Analisis model struktural pula membuktikan bahawa hubungan langsung di antara gaya kepimpinan LMX dan tingkah laku kerja inovatif adalah positif. Ini merupakan percubaan awal dalam sektor pembuatan di kawasan perindustrian sekitar Johor Bahru yang dijalankan untuk melihat gaya kepimpinan LMX sebagai peramal kepada tingkah laku kerja inovatif.

Berdasarkan perbincangan di atas dapat disimpulkan bahawa gaya kepimpinan LMX adalah konsep kepimpinan yang semakin berkembang. Ia mempengaruhi persekitaran kerja dan sikap pekerja serta hasil tingkah laku mereka terhadap kerja. Dalam organisasi sektor pembuatan, gaya kepimpinan LMX memainkan peranan penting kerana proses kerja yang memerlukan kemahiran teknikal bergantung kepada pekerja yang autonomi dan mempunyai tingkah laku kerja yang inovatif. Oleh yang demikian, kajian ini menunjukkan dengan jelas bahawa gaya kepimpinan LMX dapat meningkatkan tahap tingkah laku kerja inovatif pekerja.

Selain itu, organisasi dalam sektor pembuatan juga mempunyai alternatif untuk menangani masalah produktiviti pekerja dengan menjadikan hasil kajian ini sebagai panduan untuk mengenalpasti langkah-langkah yang boleh dipertimbangkan seperti menambahbaik prosedur operasi standard di syarikat, melaksanakan modul latihan *on-job*, *off-job*, *coaching* dan aktiviti berkumpulan seperti *team*

building atau modul gabungan dari modul-modul tersebut bagi melaksanakan gaya kepemimpinan LMX untuk meningkatkan tahap tingkah laku kerja inovatif pekerja yang seterusnya menghasilkan persekitaran kerja yang inovatif dan meningkatkan produktiviti organisasi. Oleh itu, kerangka konseptual yang dicadangkan dalam kajian ini menyediakan platform baru untuk kajian pada masa akan datang agar dapat menjelaskan lebih lanjut bagaimana gaya kepemimpinan LMX dapat mempengaruhi organisasi dan tingkah laku kumpulan kerja melalui ciri personaliti pekerja.

Pengkaji telah menjalankan kajian ini dengan menggunakan konsep gaya kepemimpinan LMX dalam kalangan pekerja bidang teknikal di sektor pembuatan di kawasan perindustrian sekitar Johor Bahru. Bagi tujuan penambahbaikan, beberapa idea dicadangkan untuk kajian lanjutan pada masa akan datang. Cadangan pertama untuk kajian lanjutan adalah supaya satu kajian bersifat longitudinal dapat dilakukan. Melalui kajian bersifat longitudinal, pengkaji akan datang dapat mengelak kemungkinan *common method bias* (CMB) daripada berlaku dalam kajian. Selain itu, perubahan tingkah laku dalam kalangan populasi kajian juga dapat dilihat kerana ia dijalankan dalam tempoh jangka masa yang panjang. Cadangan untuk kajian lanjutan yang seterusnya adalah dengan menjalankan kajian akan datang dengan melihat gaya kepemimpinan LMX, penglibatan kerja dan tingkah laku inovatif dari perspektif pemimpin (*managerial level*) terhadap pekerja.

Rujukan

- Abdullah, H. M., Khairudin, R., & Wati Halim, F. (2014). Pengaruh Kepimpinan LMX terhadap Tingkah laku Kewarganegaraan Keselamatan dalam Kalangan Bukan Eksekutif (LMX Leadership Effects Towards Safety Citizenship Behavior Among Non-Executives). *Jurnal Psikologi Malaysia*, 28(1).
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*, 17(3), 208-230.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personal Review*, 43(1), 41-73.
- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
- Altunoglu, A. E., & Gürel, E. B. B. (2015). Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181.
- Alsughayir, A. (2017). The Effect of Leader-Member Exchange on Innovative Work Behavior in the Saudi Hospitality. *International Journal of Business and Management*, 12(6).
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- BERNAMA (2017, May 24). MPC sasar sektor pembuatan tumbuh 2.6 peratus. Utusan Online, Retrieved from <http://www.utusan.com.my>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cokluk, O., & Kocak, D. (2016). Using Horn's parallel analysis method in exploratory factor analysis for determining the number of factors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16, 537-551.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and validation. EIM Business and Policy Research, 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Dhivya, A. S., & Sripirabaa, B. (2015). The impact of leader-member exchange on work engagement: An emirical study. *International Journal of Management*, 6(1), 139-150.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Ishak, M. S., & Sarkowi, A. (2017). Analisis Psikometrik Skala Pengukuran Pengurusan Privasi Komunikasi Facebook. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 33(4).
- Janssen, O. (2000). Job demands, perception of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). The relationship between pro-innovation organizational climate, leader-member exchange and innovative work behaviour: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 2(8), 15-30.
- Kusumaningtyas, L., & Parahyanti, E. (2014). Hubungan Antara Leader-Member Exchange (LMX) dan Perilaku Inovatif di Tempat Kerja (Studi Pada PT.X).
- Legault, L. (2017). Self-determination theory. In V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1-9). New York: Springer.
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2013). Differences in innovative work behaviour and everyday work role performance of employees: An empirical investigation. *American Journal of Economics*, 3(5C), 94-99.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75-94.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- 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, 539-569.
- Pukienė, A. (2016). Innovative work behavior-the role of human resource management and affective commitment (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behavior? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1(01), 59.
- Santoso, A., & Suratin, F. (2016). Analisis Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Eksekutif*, 13 (1).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez Roma, V., & Bakker, A. B. (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.. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual Version 1.1. 2004.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schyns, B. & Sanders, K. (2007). In the eyes of the beholder: Personality and the perception of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2345–2363.
- Setiawan, E. W., & Hadi, L. P. (2017). Pengaruh Transformatinal Leadership Dn Leader-Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Di Moi Garden Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(1), 33-44.
- Seo, J. (2016). *The Effects of Leader-Member Exchange (LMX) Social Comparisons on Employees' Work Behaviors* (Doctoral dissertation, Arizona State University).
- Shunlong, X., & Weiming, Z. (2012). The relationships between transformational leadership, LMX, and employee innovative behavior. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(5), 87-96.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270.
- Subramony, M., & Holtom, B. C. (2012). The long-term influence of service employee attrition on customer outcomes and profits. *Journal of Service Research*, 15(4), 460-473.
- Suhaimi, I. W., & Panatik, S. A. (2016). A Literature Review on Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behaviour. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 32-41.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2013). Innovativeness in organizations: The role of LMX and organizational justice. The case of Poland. *International Journal of Synergy and Research*, 2(1-2), 41.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.