

GAYA KEPIMPINAN LEADER-MEMBER EXCHANGE DAN TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF

LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) LEADERSHIP STYLE AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR.

Fadillah Ismail¹
Chan Shiau Wei²

¹Faculty of Technology Management and Business, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Malaysia, (E-mail: fadillah@uthm.edu.my)

²Faculty of Technology Management and Business, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Malaysia, Malaysia, (Email: swchan@uthm.edu.my)

Article history

Received date : 2-5-2024

Revised date : 3-5-2024

Accepted date : 8-7-2024

Published date : 15-7-2024

To cite this document:

Fadillah. I., & Chan, S. W. (2024). Gaya kepemimpinan Leader-Member Exchange dan tingkah laku kerja inovatif. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 9 (55), 321 - 331.

Abstract: Gaya kepemimpinan LMX adalah satu kualiti hubungan antara pemimpin dan pengikutnya yang mana melalui kajian ini, pengkaji ingin mengenalpasti sejauhmana gaya kepemimpinan Leader-Member Exchange memberi kesan kepada tingkah laku kerja inovatif. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dengan menggunakan soal- selidik sebagai alat pengumpulan data. Populasi kajian adalah terdiri daripada pekerja-pekerja bidang teknikal yang terdiri daripada Jurutera dan Juruteknik di dalam sektor pembuatan di kawasan perindustrian Batu Pahat dan Johor Bahru, Johor. Seramai 204 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. Dapatan dari kajian ini menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan LMX dan kesan perkaitannya dengan tingkah laku kerja inovatif. Kajian ini distrukturkan sebagai kajian kuantitatif dengan gaya kepemimpinan Leader-Member Exchange sebagai pembolehubah bebas, tingkah laku kerja inovatif sebagai pembolehubah terikat untuk mengkaji hubungannya dalam kalangan pekerja di sektor pembuatan.

Kata Kunci: Gaya Kepimpinan, Kepimpinan LMX, Tingkah Laku Kerja Inovatif

Abstract: The LMX leadership style is a quality of the relationship between the leader and his followers which through this study, the researcher wants to identify the extent to which the Leader-Member Exchange leadership style affects innovative work behavior. This study is a quantitative study using questionnaires as a data collection tool. The study population consisted of technical workers consisting of Engineers and Technicians in the manufacturing sector in the industrial areas of Batu Pahat and Johor Bahru, Johor. A total of 204 respondents were involved in this study. Data was analyzed using descriptive statistics and Structural Equation Modeling. Descriptive analysis was conducted using SPSS software and SEM analysis using SmartPLS. Findings from this study show how LMX leadership style and the effect of its relationship with innovative work behavior. This study is structured as a quantitative study with Leader-Member Exchange leadership style as an independent variable, innovative work

behavior as a dependent variable to examine its relationship among employees in the manufacturing sector.

Keywords: *Leadership Style, LMX Leadership, Innovative Work Behavior*

Pengenalan

Pelan Induk Produktiviti Malaysia (PIP), yang dilancarkan sebagai inisiatif utama dalam usaha memacu pertumbuhan ekonomi negara, menetapkan sasaran pertumbuhan produktiviti pekerja sebanyak 3.7% setiap tahun hingga tahun 2020. Laporan Berita Harian (2023) menyatakan Kementerian Pelaburan, Perdagangan dan Industri (MITI) sudah menggerakkan transformasi penstrukturan sektor pembuatan, pelaburan dan perdagangan yang limpahan positifnya akan memanfaatkan masyarakat perniagaan, perusahaan mikro, kecil dan sederhana (PMKS) dalam sektor pembuatan, dan rakyat secara keseluruhannya. Sejak Disember 2022, MITI telah memulakan usaha transformasi sektor pembuatan yang merangkumi pengenalan dasar-dasar baharu meliputi Pelan Induk Perindustrian Baharu 2030 (NIMP2030), Pelan Hala Tuju Industri Kimia 2030 (CIR2030) dan Rangka Kerja Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus (ESG) Industri Nasional (i-ESG).

Menurut Laporan Kewangan 2022/ 2023, ekonomi Malaysia mengalami pertumbuhan sederhana sebanyak 2.9% pada suku kedua tahun 2023, penurunan daripada pertumbuhan 8.8% yang dilihat pada suku yang sama pada tahun 2022 (dengan pertumbuhan 5.6% pada suku pertama 2023). Ini disebabkan terutamanya oleh penurunan dalam eksport bersih dan asas yang kukuh daripada tahun sebelumnya. Secara keseluruhan, Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) bagi separuh pertama 2023 menunjukkan pertumbuhan 4.2%, sejajar dengan unjuran pertumbuhan ekonomi Kerajaan sebanyak 4.0% hingga 5.0% untuk sepanjang tahun. Peningkatan ini menunjukkan keberhasilan dalam beberapa aspek pembangunan ekonomi kesan daripada pandemik Covid-19 yang melanda seluruh dunia penghujung 2019 sehingga kini. Namun, meskipun ada peningkatan secara keseluruhan, pertumbuhan produktiviti di Malaysia masih tergolong perlahan jika dibandingkan dengan negara-negara lain seperti China, Thailand, Indonesia, dan Filipina. Kondisi ini menyeru keperluan peningkatan dalam aspek produktiviti pekerja, khususnya melalui penanaman tingkah laku kerja yang lebih inovatif.

Hamid (2018) dan Nazir et al. (2021) menekankan pentingnya hubungan berkualiti antara pemimpin dan pekerja dalam mendorong tingkah laku kerja inovatif. Tingkah laku ini dianggap kritikal dalam peningkatan produktiviti pekerja dan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, kajian oleh Agarwal, Datta, Blake-Beard, dan Bhargava (2012) mendapati gaya kepimpinan Leader-Member Exchange (LMX) memegang peranan penting dalam mendorong tingkah laku kerja inovatif. Hubungan berkualiti antara pemimpin dan pekerja ditemukan dapat meningkatkan tingkah laku kerja inovatif (Mulligan et al., 2021; Widiastuti & Kusmaryani, 2023), yang mana kajian ini bertujuan untuk menganalisis lebih lanjut, terutamanya dalam konteks pekerja teknikal sektor pembuatan di Johor Bahru.

Selain itu, kajian-kajian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld, dan Groeneveld (2010), serta Schermuly, Meyer, dan Dammer (2013) menunjukkan bahawa gaya kepimpinan dapat mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif melalui pengantara seperti kepuasan sumber manusia (HR satisfaction) dan pemberdayaan psikologi (psychological empowerment). Hasil kajian ini mencerminkan variasi dalam dapatan namun secara umum menegaskan pentingnya hubungan antara gaya kepimpinan LMX dan

tingkah laku kerja inovatif, terutamanya dalam konteks sektor pembuatan di Malaysia, yang memainkan peranan kritikal dalam ekonomi negara.

Kajian Literatur

Kepimpinan *Leader-Member Exchange*

Pada 1970-an, Graen dan Dansereau memperkenalkan teori Leader-Member Exchange (LMX), yang menitikberatkan pada hubungan interpersonal antara pekerja dan penyelia. Uhl-Bien (2011) dan Alsughayir (2017) menjelaskan bahawa teori ini berfokus pada pertukaran mutual dan kebergantungan antara kedua-dua pihak. Robbins (2009) menegaskan pentingnya kepimpinan yang kuat dan pengurusan efektif untuk keberkesanan organisasi, dengan kepimpinan sebagai pengaruh terhadap kumpulan dalam mencapai matlamat. Leader Member Exchange (LMX) adalah penambahbaikan dalam kualiti hubungan antara penyelia dan pekerja yang akan dapat meningkatkan kerja kedua-duanya. Namun pada hakikatnya, hubungan antara pekerja dan penyeliaan boleh dikelompokkan kepada dua hubungan iaitu hubungan baik dan hubungan buruk (Zuhriyani, 2022). Elemen-elemen utama dalam LMX termasuk sifat penyayang (affect), kesetiaan (loyalty), sumbangan (contribution), dan penghormatan profesional (professional respect). Elemen-elemen ini diperincikan oleh pelbagai penulis seperti Puspita (2013), Lee (2008), dan Erdogan dan Bauer (2015), yang menunjukkan pengaruhnya dalam lebih dari 600 artikel jurnal.

- 1) Sifat Penyayang (Affect): Menurut Nurhidayah Marzuki et. al. (2023), elemen ini menekankan hubungan peribadi antara anggota pasukan, yang melampaui hormat profesional. Komunikasi yang baik antara jurutera dan teknisi, contohnya, membina hubungan yang lebih erat.
- 2) Kesetiaan (Loyalty): Seperti yang dijelaskan oleh Suzana Abd Latif (2023), kesetiaan menggambarkan kepercayaan dan sokongan timbal balik untuk mencapai matlamat bersama, melibatkan sokongan moral dan material.
- 3) Sumbangan (Contribution): Muhammad Zaiamri et. al. (2021) menjelaskan bahawa sumbangan adalah tindakan berorientasikan tugas yang melibatkan pekerja lain dalam mencapai matlamat bersama, termasuk kerja lebih masa dan usaha tambahan.
- 4) Penghormatan Profesional (Professional Respect): Elemen ini, seperti dijelaskan oleh Noorasiah Sulaiman dan Nursaliha Abd Ghafar (2020), berkaitan dengan tahap hormat antara rakan sekerja berdasarkan kecekapan profesional, termasuk penghormatan terhadap pengetahuan dan kemahiran tugas.

Kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan LMX mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif melalui elemen-elemen ini. Hubungan pemimpin-pekerja yang berkualiti, melibatkan sifat penyayang, kesetiaan, sumbangan, dan penghormatan profesional, meningkatkan prestasi kerja dan menyumbang kepada pembinaan asas sosial dan psikologi organisasi (Omilion-Hodges et al., 2021). Dalam konteks Malaysia, khususnya di sektor pembuatan, aplikasi teori LMX penting untuk meningkatkan produktiviti, inovasi, dan kepuasan kerja. Oleh itu, penting bagi organisasi di Malaysia untuk membangun hubungan LMX yang berkualiti demi keberkesanan dan kejayaan operasi.

Definisi Tingkah laku Kerja Inovatif

Tingkah Laku Kerja Inovatif (IWB) merupakan sebuah konsep yang kompleks dan multidimensi yang menggabungkan pelbagai aspek inovasi dalam lingkungan kerja. Menurut Kanter (1988), IWB melibatkan beberapa proses utama seperti berikut: (a) penjanaaan dan pengaktifan idea bagi inovasi; (b) penggabungan dan pemerolehan kuasa untuk menjadikan idea tersebut realiti; (c) pelaksanaan idea menjadi inovasi seperti produk, rancangan, atau prototaip; (d) pemindahan atau penyebaran inovasi tersebut, termasuk dalam aspek pengkomersilan produk. Di sisi lain, Scott dan Bruce (1994) memandang inovasi sebagai proses yang kompleks melibatkan aktiviti dan tingkah laku yang berbeza oleh individu di setiap tahapnya. Sementara itu, Janssen (2000) menumpukan pada tiga komponen utama IWB yang meliputi penjanaaan idea, promosi idea, dan realisasi idea.

Dorenbosch, van Engen, dan Verhagen (2005) menyatakan Tingkah Laku Kerja Inovatif (IWB) sebagai pengenalan dan penerapan idea, proses, produk, atau prosedur baru dalam konteks pekerjaan. Manakala Park, Song, Yoon, dan Kim (2013) memandang tingkah laku inovatif sebagai proses penemuan, pengembangan, dan penerapan idea baru dalam situasi yang ada. Xerri dan Brunetto (2013) menekankan pentingnya kecekapan dan keberkesanan dalam menyelesaikan masalah sebagai inti dari tingkah laku inovatif. Merujuk kepada Prieto dan Perez-Santana (2014) IWB sebagai proses yang melibatkan penjanaaan, pengenalan, atau aplikasi solusi dan idea baru. Abstein dan Speith (2014) mendefinisikan IWB sebagai proses pelbagai tahap yang melibatkan tingkah laku yang berbeza pada setiap tahap proses inovasi. Secara umum, IWB dilihat sebagai proses dinamik yang melibatkan dari penjanaaan idea hingga ke aplikasi dan penyebarannya, yang penting untuk kemajuan dan keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang cepat berubah.

Menurut Khan et al. (2022); Karimi & Ahmadi (2023); Khairunnisa (2023) tingkah laku kerja inovatif ditakrifkan sebagai semua tingkah laku pekerja yang diarahkan untuk mencipta, mengiktiraf atau melaksanakan peranan, kumpulan atau organisasi yang berkaitan, yang merangkumi idea, proses, produk atau prosedur, baharu kepada unit penerimaan yang berkaitan. Takrifan ini menghadkan tingkah laku inovatif kepada usaha yang disengajakan untuk menghasilkan keputusan baharu yang memberi manfaat kepada organisasi. Menurut Berdiyana & Witjaksono (2022); Haris et al. (2023); Karimi & Ahmadi (2023) mentakrifkan tingkah laku kerja yang inovatif sebagai tingkah laku individu yang membawa kepada peranan, proses, produk atau prosedur kerja baharu yang berguna. Tambahan pula, melihat tingkah laku kerja inovatif sebagai 'kesediaan' seseorang pekerja untuk membangunkan inovasi.

Elemen Tingkahlaku Kerja Inovatif

Tingkah Laku Kerja Inovatif (IWB) menurut Janssen (2000) terdiri daripada tiga elemen utama: penjanaaan idea, promosi idea, dan realisasi idea, yang semua berperanan penting dalam proses inovasi di organisasi.

- 1) Penjanaaan Idea: Ini adalah proses kreatif di mana idea-idea baru dicetuskan untuk memperbaiki atau menginovasi produk, perkhidmatan, atau proses sedia ada. Ini melibatkan pencarian cara-cara baru, menggabungkan atau menyusun semula konsep yang ada, dengan tujuan meningkatkan amalan organisasi (Nur Hazrul Mohd Salleh, 2021).
- 2) Promosi Idea: Tahap ini melibatkan penyebaran dan pengesahan idea-idea yang dijana untuk mendapat sokongan dan penerimaan dalam organisasi. Ini termasuklah usaha memperkenalkan idea kepada pengurusan atasan dan menggalakkan penerapan praktikal idea tersebut dalam organisasi (Wan Ali Akbar Wan Abdullah, 2022).

- 3) Realisasi Idea: Ini adalah proses mengaplikasikan idea yang telah dijana dan dipromosikan menjadi realiti, termasuk pembangunan dan penambahbaikan produk, perkhidmatan, atau teknik kerja. Tahap ini memastikan penterjemahan idea ke dalam operasi harian organisasi, memberikan manfaat kepada keberkesanan dan keefisienan (Olena Verenyh et. al., 2023).

IWB adalah proses yang memerlukan integrasi ketiga-tiga elemen ini untuk mencapai inovasi yang berkesan. Penjanaan idea mendorong pemikiran kreatif, promosi idea memastikan idea diterima dan dipertimbangkan, dan realisasi idea mengubah idea menjadi tindakan praktikal yang bermanfaat. Proses ini penting untuk memastikan organisasi terus maju, beradaptasi, dan memelihara budaya inovasi yang berterusan. Menurut Dahiya & Raghuvanshi (2022), IWB ialah konsep multidimensi, termasuk, meneroka peluang, generativiti, penyiasatan maklumat, memperjuangkan dan aplikasi. Meneroka peluang memerlukan tindakan pembelajaran atau mencari lebih banyak kemungkinan inovasi. Ini memerlukan pertimbangan terhadap apa yang berlaku dalam persekitaran perniagaan dan mengumpul maklumat tentang kemungkinan masa depan, dan dengan itu, mencari dan mengiktiraf peluang untuk inovasi.

Hubungan Gaya Kepimpinan *Leader-Member Exchange* dan Tingkahlaku Kerja Inovatif

Kajian tentang kesan gaya kepimpinan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Tingkah Laku Kerja Inovatif (IWB) telah dijalankan oleh pelbagai pengkaji di seluruh dunia. Kajian oleh Sanders et al. (2010) di Belanda dan Jerman dengan 272 responden menunjukkan hubungan positif antara gaya kepimpinan LMX dan IWB. Shunlong dan Weiming (2012) pula menjalankan kajian di China dan mendapati bahawa elemen seperti contribution dan professional respect dalam LMX memberi kesan besar terhadap IWB. Di Malaysia, Kheng dan Mahmood (2013) menemui kesan positif gaya kepimpinan LMX terhadap IWB dalam kalangan pekerja di syarikat-syarikat Koridor Raya Multimedia (MSC).

Kusumaningtyas dan Parahyanti (2014) pula menjalankan kajian di Indonesia yang melibatkan 103 responden, menemui hubungan positif antara beberapa dimensi LMX dan IWB. Begitu juga dengan kajian Sahaming & Sariwulan (2022) yang bertujuan untuk menganalisis LMX dan penglibatan pekerjaan di IWB. 205 kakitangan PT. Nindya Karya, Indonesia telah dikumpul untuk kajian ini. Keputusan kajian mendedahkan bahawa LMX dalam syarikat memberi impak positif kepada IWB dan penglibatan pekerjaan pekerja memberi kesan positif kepada IWB. Altunoglu dan Gurel (2015) dalam kajian di Turki mendapati interaksi kerap antara pemimpin dan pekerja membawa kepada peningkatan kesedaran pemimpin terhadap keperluan dan masalah pekerja, yang seterusnya mempromosikan aktiviti inovatif di tempat kerja. Kajian Mustafa et al. (2022) memfokuskan pada LMX dan IWB pekerja projek dengan peranan pengantara penglibatan pekerja dan peranan penyederhanaan efikasi sendiri di Pakistan. Keputusan menunjukkan bahawa LMX dikaitkan secara positif IWB manakala penglibatan pekerja menjadi pengantara hubungan antara LMX dan IWB.

Kajian Alsughayir (2017) di Arab Saudi dengan 263 responden menunjukkan hubungan signifikan antara gaya kepimpinan LMX dan IWB, khususnya dalam sektor perhotelan di Riyadh. Hamid (2018) pula menjalankan kajian di Indonesia dengan 230 responden, mendapati bahawa hubungan berkualiti tinggi antara pemimpin dan pekerja meningkatkan IWB. Kajian ini juga mengkategorikan hubungan pemimpin-pekerja kepada in-group relationships (hubungan dalam kelompok) atau LMX berkualiti tinggi dan out-group relationships (hubungan luar kelompok) atau LMX berkualiti rendah.

Secara keseluruhannya, kajian-kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan LMX yang berkualiti tinggi mempunyai pengaruh yang positif terhadap tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja, dengan menekankan kepentingan hubungan yang baik antara pemimpin dan pekerja untuk mendorong inovasi dan kreativiti di tempat kerja.

Metodologi Kajian

Merupakan penyelidikan kuantitatif yang digunakan untuk mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan LMX dan penglibatan kerja terhadap tingkahlaku kerja inovatif yang tertumpu kepada pekerja dalam kalangan 204 Jurutera dan Juruteknik di syarikat dalam sektor pembuatan dalam kawasan perindustrian di sekitar Batu Pahat dan Johor Bahru yang dipilih menggunakan Teknik persempalan bertujuan. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini untuk mengumpul data adalah menggunakan borang soal selidik yang telah diadaptasi dari kajian lepas dan telah di uji kesahannya daripada 4 pakar bidang dari industri yang terdiri dalam kalangan jurutera dan pengurus, serta pakar akademik dari 2 universiti. Selain itu analisis kebolehpercayaan turut menunjukkan nilai yang tinggi dengan catatan bacaan 0.842. Bagi tujuan mengukur gaya kepimpinan LMX, pengkaji mengadaptasi dan menggunakan instrument LMX-MDM (Leader-Member Exchange Multi-Dimensional Measure). Manakala Tingkahlaku kerja inovatif dinilai dengan menggunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh Janssen (2000) dari instrumen terdahulu oleh Scott dan Bruce (1994). Pengkaji menggunakan penganalisan deskriptif dalam kajian ini dan menggunakan kaedah penganalisan psikometrik dengan menggunakan kaedah SEM untuk memenuhi objektif kajian. Selepas data telah diperoleh, data tersebut dianalisis menggunakan perisian Smart-PLS Version 3.2.7.

Dapatan Kajian

Majoriti responden adalah lelaki, dengan 126 orang lelaki (81.82%) dan 28 orang perempuan (18.18%). Umur responden kebanyakannya dalam lingkungan 36 hingga 46 tahun (31.82%), manakala responden bawah 25 tahun adalah yang paling sedikit (12.33%). Kebanyakan responden, seramai 116 orang (75.32%), sudah berkahwin. Dari segi jawatan, Jurutera merupakan jawatan yang paling banyak diwakili dengan 71 orang responden (45.5%), sementara Penolong Jurutera adalah yang paling sedikit dengan 21 responden (13.5%). Dari aspek tempoh berkhidmat, responden yang berkhidmat lebih dari 10 tahun adalah yang paling ramai, dengan 56 orang (36.36%), diikuti oleh mereka yang berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun (35.07%) dan kurang dari 5 tahun (28.57%). Menurut Alsughayir (2017), tempoh perkhidmatan yang lama boleh mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif di dalam organisasi. Dari segi pendidikan, majoriti responden memiliki Diploma (47.40%), diikuti oleh Sarjana Muda atau lebih (38.31%), SPM/STPM (12.34%), dan paling sedikit adalah mereka yang memiliki sijil lain (1.95%). Berdasarkan analisis yang telah dijalankan, dapatan mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara LMX dengan tingkah laku kerja inovatif (IWB). Keputusan menunjukkan bahawa nilai *p-value* antara *path coefficient* LMX dan IWB kurang daripada 0.05 (Hair *et al.*, 2012).

Dalam kajian ini, pengkaji melihat pada saiz kesan (*effect size f²*) untuk menilai kecergasan model (*model fitness*) kajian. Ia diukur dengan peningkatan R² yang relatif dengan varians pembolehubah terikat yang masih tidak dapat dijelaskan (Cohen, 1988). Menurut Cohen (1988) nilai *f²* 0.02 - 0.14 menunjukkan kesan yang lemah, nilai *f²* 0.15-0.34 menandakan kesan sederhana manakala nilai *f²* yang lebih besar daripada 0.35 menunjukkan kesan yang kuat. Analisis menunjukkan *effect size* jalur LMX -> IWB mempunyai kriteria *effect size* yang sederhana dengan nilai *f²* 0.157.

Gaya kepemimpinan Leader-Member Exchange (LMX) merupakan faktor penting dalam memupuk Tingkah Laku Kerja Inovatif (IWB). Suhaimi dan Panatik (2016) menyatakan bahawa hubungan berkualiti tinggi antara pekerja dan penyelia dapat menginspirasi pekerja untuk menjadi lebih inovatif. Alsughayir (2017) pula menyatakan bahawa hubungan yang berkualiti tinggi antara pekerja dan penyelia mewujudkan suasana kerja yang lebih inovatif. Pekerja yang mempunyai hubungan berkualiti tinggi dengan penyelia mereka cenderung untuk lebih berinovasi dalam kerja mereka. Kajian oleh Altunoglu dan Gurel (2015), Shunlong dan Weiming (2012), Agarwal (2014), dan Kheng dan Mahmood (2013) telah membuktikan bahawa gaya kepemimpinan LMX yang berkualiti tinggi antara pekerja dan penyelia menggalakkan inovasi yang lebih tinggi. Hamid (2018) juga menemui bahawa penyelia yang memberi sokongan dan peluang kepada pekerja bawahan mendorong tingkah laku inovatif.

Menurut Bos-Nehles, Bondarouk dan Nijenhuis (2017), sikap terbuka penyelia terhadap idea baru dan memberikan maklumbalas yang membina sangat dihargai oleh pekerja. Penyelidikan oleh Schyns dan Sanders (2007) dan Janssen (2000) mendapati bahawa persepsi positif pekerja terhadap penyelia berkait rapat dengan sikap keterbukaan penyelia untuk menyokong dan membantu pekerja dengan pendekatan positif. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan LMX dan IWB dalam kalangan pekerja teknikal di sektor pembuatan. Kajian lepas di negara barat dan dalam sektor yang berbeza (Sanders et al., 2010; Altunoglu dan Gurel, 2015; Shunlong dan Weiming, 2012; Kheng dan Mahmood, 2013; Kusumaningtyas dan Parahyanti, 2014; Alsughayir, 2017; Hamid, 2018) telah menunjukkan hubungan positif antara LMX dan IWB. Dapatan kajian ini menyokong hipotesis bahawa terdapat hubungan signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan LMX dan IWB dalam sektor pembuatan di Batu Pahat dan di Johor Bahru.

Penemuan oleh Turek dan Turek (2013), Agarwal et al. (2012), dan Hamid (2018) menunjukkan hubungan antara penyelia dan pekerja yang berkualiti tinggi dapat meningkatkan IWB. Ini menunjukkan pentingnya hubungan berkualiti tinggi antara penyelia dan pekerja dalam meningkatkan produktiviti dalam sektor pembuatan di Johor Bahru. Keputusan kajian ini menegaskan perlunya organisasi memberi perhatian kepada pembinaan hubungan penyelia-pekerja yang berkualiti tinggi sebagai cara untuk meningkatkan produktiviti.

Cadangan Dan Kesimpulan

Kajian ini mengkaji implikasi praktikal gaya kepemimpinan Leader-Member Exchange (LMX) dalam konteks pekerja teknikal di sektor pembuatan, khususnya di Johor Bahru. Hasil kajian ini memberi panduan berharga kepada pemimpin dan pengurusan organisasi yang ingin meningkatkan Tingkah Laku Kerja Inovatif (IWB) pekerja mereka. Melalui kajian ini, ditemukan bahawa gaya kepemimpinan LMX sangat efektif dalam meningkatkan IWB, yang kritikal untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif. Salah satu langkah penting yang boleh diambil oleh organisasi pembuatan di Johor Bahru untuk meningkatkan IWB adalah dengan menyempurnakan prosedur operasi standard mereka. Ini termasuk mengkaji semula dan memperbaharui prosedur yang ada untuk memastikan kesesuaian dan efisiensi. Selain itu, melaksanakan program latihan yang berbeza, seperti latihan on-job dan off-job, coaching, dan aktiviti berkumpulan seperti team building, juga penting. Ini akan membantu pekerja memperoleh kemahiran baru, meningkatkan kerjasama pasukan, dan mendorong inovasi.

Dalam hal cadangan untuk kajian lanjutan, amat disarankan agar dilakukan kajian longitudinal. Ini akan membolehkan para pengkaji memahami bagaimana tingkah laku pekerja berubah

dalam jangka waktu yang panjang dan kesan gaya kepemimpinan LMX terhadap perubahan tersebut. Selain itu, kajian akan datang juga boleh meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan LMX, penglibatan kerja, dan tingkah laku inovatif dari perspektif pemimpin terhadap pekerja. Ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi pekerja untuk menjadi lebih inovatif. Kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan LMX mempunyai peranan yang signifikan dalam meningkatkan IWB pekerja di sektor pembuatan. Langkah-langkah praktikal yang disarankan dalam kajian ini dapat membantu pengurusan untuk meningkatkan produktiviti melalui pendekatan kepemimpinan yang efektif. Kajian ini menggarisbawahi pentingnya memahami gaya kepemimpinan yang cocok untuk pekerja teknikal yang memerlukan kemahiran tinggi dan autonomi, yang seterusnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektiviti keseluruhan organisasi.

Rujukan

- 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.
- 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).
- Berdiyana, M., & Witjaksono, A. D. (2022). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), 314-324.
- Cohen, L. (2000). Manion. 1994. *Research Methods In Education*: New York: Routledge.
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management*
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2022). Validation of innovative work behaviour scale: Indian apparel manufacturing sector. *Asia Pacific Management Review*, 27(2), 120-136. *Annals*, 11(1), 479-516.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. innovative behavior. *Management*, 10(1) 41-64.
- 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.
- 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.
- Hamid, N. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Innovative Work Behavior (IWB) Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Pada Pt.(Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Hasanuddin). *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Informatika*, 14(3), 217-227.
- Hutama, P., & Goenawan, R. (2017). Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(2).

- 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.
- Karimi, R., & Ahmadi, F. (2023). Investigating the Effect of Employee Improvement on Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Trust and Commitment in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 4853-4881.
- Kementerian Kewangan Malaysia. *Laporan Ekonomi*. Edisi 2022/2023. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad. 2023.
- Khairunnisa, F. (2023). The The Influence of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance. *Youth & Islamic Economic Journal*, 4(1), 1-7.
- Khan, M. A. (2022). The impact of perceived organisational support on knowledge hiding behaviour of call centre employees: a moderated mediation model. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(3), 286-310.
- Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2012). The relationship between pro-innovation organizational climate and innovative work behaviour: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business services in Malaysia. *Journal of Technology and Operations Management*, 7(2), 13-37.
- 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.
- Kong, Y. (2009). A Study on the Job Engagement of Company Employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2). 65-68.
- Kusumaningtyas, L., & Parahyanti, E. (2014). Hubungan Antara Leader-Member Exchange (LMX) dan Perilaku Inovatif di Tempat Kerja (Studi Pada PT.X).
- Laporan Berita Harian. (2023, Oktober 14). Transformasi amat diperlukan untuk bina daya tahan sektor industri, perdagangan negara - Tengku Zafrul. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2023/10/1165150/transformasi-amat-diperlukan-untuk-bina-daya-tahan-sektor-industri>.
- Haris, N., Jamaluddin, J., & Usman, E. (2023). The effect of organizational culture, competence and motivation on the SMEs performance in the Covid-19 post pandemic and digital era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29-40.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687
- Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P., & Zornoza, A. (2021). Inspiring innovation: the effects of leader-member exchange (LMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability*, 13(10), 5409.
- Muhammad Zaiamri Z. A., Amira F., Md Azlanshah M. S.. (2021). Komunikasi strategik dalam pengurusan komunikasi organisasi: definisi, pendekatan dan pelaksanaan. *Jurnal Pengajian Media Malaysia*, 23(1), 49-64.
- Mustafa, G., Mubarak, N., Khan, J., Nauman, M., & Riaz, A. (2022). Impact of Leader-Member Exchange on Innovative Work Behavior of Information Technology Project Employees; Role of Employee Engagement and Self-Efficacy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-19.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member

- exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378.
- Nurhidayah M., Siti B. M. I., Nur Q. A. I., Nur H. I. S., Nazra A. N., Faiz M.. (2023). Komunikasi Membentuk Amalan Terbaik Kepimpinan dalam Organisasi. *Prosiding Seminar Antarabangsa Susastera, Bahasa dan Budaya Nusantara*, 462-470.
- Nur Hazrul Mod Salleh. (2021, Julai 9). Memacu kreativiti & inovasi. *My Metro*, <https://www.hmetro.com.my/rencana/2021/07/728292/memacu-kreativiti-inovasi>
- Noorsiah Sulaiman dan Nursaliha Abd Ghafar (2020). Analisis hubungan kemahiran dengan kecekapan teknik firma perkhidmatan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 55, 147-158.
- Omilion-Hodges, L. M., Ptacek, J. K., Omilion-Hodges, L. M., & Ptacek, J. K. (2021). What is the Leader–Member Exchange (LMX) Theory?. *Leader-Member Exchange and Organizational Communication: Facilitating a Healthy Work*
- Olena Verenysh, Volodymyr Statsenko, Oleksandr Voitenko, Nadiya Fedoryatskaya. (2023). Creativity as a basic tool for creating innovative it products. *2023 IEEE 18th International Conference on Computer Science and Information Technologies*, DOI: 10.1109/CSIT61576.2023.10324188.
- Nataliia Lysenko Sahaming, M. H., & Sariwulan, T. (2022). Leader Member-Exchange and Job Involvement Impact on Innovative Work Behavior. *International Journal of Science and Society*, 4(2), 365-374. *Environment*, 3-25.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torke, 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). Analysis Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Eksekutif*, 13 (1).
- Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Suzana Abd Latif. (2023). Kepemimpinan keusahawanan untuk pemimpin Pendidikan. *Institut Aminuddin Baki*, 3-146.
- Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In *Leadership, gender, and organization* (pp. 75- 108). Springer, Dordrecht.
- UNIDO. (2009). *Industrial Development Report 2009. Development* (Vol. 12). <https://doi.org/10.1039/b917653e>.
- Wan Ali Akbar Wan Abdullah. (2022). Guru inovatif pendidikan islam dalam inovasi pengajaran. *Thesis Institut Pendidikan Guru Malaysia*, 1-406.
- Widiastuti, W., & Kusmaryani, R. E. (2023). The Influence of Leader Member Exchange on Innovative Work Behavior (A Study of High School Teachers). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(10), 414-423.

- 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.
- Zuhriyani, Z. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Etos Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator Pada Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(04), 871-882.