

PENGARUH KEPIMPINAN INOVATIF TERHADAP  
PEMBELAJARAN DAN KESAN KEPADA TINGKAH LAKU  
INOVASI PEKERJA

MOHD ASYIKIN BIN DAUD

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

PENGARUH KEPIMPINAN INOVATIF TERHADAP PEMBELAJARAN DAN  
KESAN KEPADA TINGKAH LAKU INOVASI PEKERJA

MOHD ASYIKIN BIN DAUD

Tesis ini dikemukakan  
sebagai memenuhi syarat penganugerahan  
ijazah Sarjana Pengurusan (Teknologi)

Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia  
Universiti Teknologi Malaysia

JUN 2011

Khas Ditujukan Kepada Insan-Insan Teristimewa :

....Ayahanda, Daud Bin Sani, dan Bonda Tercinta, Siti Amnah Bt. Hj Omar  
*Kasih sayang, sokongan, dorongan, doa restu dan pengorbananmu, terlalu besar  
untuk dinilai, jasamu tidak akan dilupakan dan terima kasih yang tidak terhingga...*

....Buat Yang Teristimewa Kakanda, Shyakila Bt. Daud serta Suami, Azhar Sharif,  
dan Adinda Fashehah Bt. Daud serta Muhammad Shukri B. Daud  
*Terima kasih kerana menyokong dan mendorong diri ini dan terus setia memberi  
semangat dalam meneruskan perjuangan...*

...Buat Yang Terhormat, Dr. Noor Azmi Bin Mohamad  
*Jasamu tetap dikenang kerana banyak memberi tunjuk ajar dan bimbingan  
sepanjang proses pelaksanaan tesis ini...*

...Buat Yang Terhormat juga, Dr. Khairiah Soehod dan Dr. Salmiah Md. Amin  
*Yang bertindak selaku penilai kepada projek ini, terlalu banyak manfaat yang  
diambil melalui komen dan kritikan bernas daripada beliau...*

....Buat Teman-Teman Seperjuangan (Pelajar MHD 2009/2011)  
*Semoga cabaran dan dugaan dapat diatasi dengan penuh kesabaran dan keredhaan.  
Kenangan bersama sentiasa tersemat di hati...*

*Semoga hidup kita dirahmati Allah S.W.T sentiasa. Insya-Allah*

## PENGHARGAAN

Bersyukur saya ke hadrat Illahi kerana dengan limpah kurnia-Nya, memberikan keizinan untuk saya menyempurnakan Laporan Projek Sarjana yang bertajuk “Pengaruh Kepimpinan Inovatif Terhadap Pembelajaran dan Kesan kepada Tingkah Laku Inovasi Pekerja”.

Pertama sekali, ribuan ucapan terima kasih kepada Dr. Noor Azmi Bin Mohamad selaku penyelia saya di UTM yang telah banyak membantu dalam memberi tunjuk ajar dan kerjasama dalam menghasilkan laporan akhir ini. Ucapan terima kasih teristimewa juga buat ayahanda dan ibunda tercinta yang turut memberi sokongan dan perangsang dalam menyempurnakan Projek Sarjana ini. Jasa kalian akan dikenang selama-lamanya.

Penghargaan seterusnya ditujukan kepada Dr. Khairiah Bt. Soehod dan Dr. Salmiah selaku penilai untuk Projek Sarjana Muda, begitu juga, Jurutera Pengeluaran, En. Hezwan Shah Bin AB Rahman kerana telah banyak membantu memberikan maklumat yang diperlukan dalam kajian ini. Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada sebahagian pekerja-pekerja syarikat elektronik XYZ, Johor, yang bertindak sebagai responden dalam kajian ini kerana memberikan kerjasama dalam menjawab borang soal selidik yang telah diedarkan.

Buat rakan-rakan seperjuangan, pelajar-pelajar Sarjana Pengurusan Teknologi sesi kemasukan 2009/2011 dan juga sahabat-sahabat lain yang telah banyak membantu dalam melaksanakan tugas disamping memberi semangat untuk meneruskan cabaran kehidupan ini. Semoga kehidupan kita dirahmati Allah S.W.T sentiasa, Insya Allah.

## ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bertujuan mengenal pasti pengaruh kepimpinan inovatif terhadap pembelajaran dan kesan kepada tingkah laku inovasi pekerja. Objektif kajian ialah untuk mengenal pasti samada kepimpinan inovatif menyumbang secara positif kepada tingkah laku inovasi pekerja. Kajian juga menyelidik sumbangan komponen kepimpinan inovatif, merangsang intelektual, motivasi melalui inspirasi dan penyelarasan manusia kepada tingkah laku inovasi. Analisis pengantara ialah pemboleh ubah pembelajaran, mengatur-sendiri pembelajaran dan perkongsian pembelajaran yang bertindak sebagai pengantara antara kepimpinan inovatif dan tingkah laku inovasi. Pengujian hubungan dan pengantara pembelajaran dianalisa mengikut teknik regresi dan regresi berhierarki untuk melihat hubung kait antara setiap satu pembolehubah-pembolehubah kajian. Borang soal selidik berstruktur digunakan sebagai instrumen kajian. Kajian ini dijalankan di sebuah kilang pembuatan elektronik yang terletak di Negeri Johor. Responden terdiri daripada 270 pekerja di kebanyakan jabatan di kilang tersebut. Dapatan kajian mendapati bahawa pekerja bertingkah laku inovatif apabila mereka bekerja dalam persekitaran kerja yang mana pemimpinnya mengamalkan pendekatan kepimpinan inovatif. Manakala pembelajaran organisasi pula menjadi pengantara signifikan kepada kepimpinan inovatif, seterusnya menjawab objektif dan persoalan kajian.

## ABSTRACT

The study has been conducted to identify the influence of innovative leadership on learning and the effect on employees' innovative behavior. The objectives of this study were to determine whether innovative leadership contributes positively on employee's innovative behavior. The study also looks at the contribution of components of innovative leadership namely intellectual stimulation, inspirational motivation and alignment people on employee's innovative behavior. Analysis of mediator variables of organizational learning comprising two elements such as self-regulated learning and learning partnerships those act as intermediaries between innovative leadership and employee's innovative behavior. The test relationships and learning intermediate analyzed by hierarchical multiple regression techniques to look at the relationships between each of the study variables. A preformatted questionnaire was used as an instrument of this study. The study was conducted in an electronic manufacturing company planted in Johor. Respondents were 270 employees in the departments of the factory. The study found that workers behave innovatively while working in environment when leaders adopted an innovative approach. In addition, organizational learning is a significant moderator for innovative leadership and simultaneously answers the objectives and questions of this study.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	<b>ii</b>
	<b>DEDIKASI</b>	<b>iii</b>
	<b>PENGHARGAAN</b>	<b>iv</b>
	<b>ABSTRAK</b>	<b>v</b>
	<b>ABSTRACT</b>	<b>vi</b>
	<b>KANDUNGAN</b>	<b>vii</b>
	<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xiv</b>
	<b>SENARAI GAMBAR RAJAH</b>	<b>xvi</b>
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	<b>xvii</b>
<b>1</b>	<b>Pengenalan</b>	<b>1-20</b>
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah Kajian	2
	1.3 Permasalahan Kajian	4
	1.4 Persoalan Kajian	9
	1.5 Matlamat Kajian	10
	1.6 Objektif Kajian	10
	1.7 Skop Kajian	11
	1.8 Kepentingan Kajian	12
	1.9 Definisi Istilah	14
	1.9.1 Kepimpinan	14
	1.9.2 Kepimpinan Inovatif	14
	1.9.2.1 Merangsang Intelektual	15

	1.9.2.2 Motivasi Melalui Inspirasi	16
	1.9.2.3 Penyelarasan Manusia	17
	1.9.3 Pembelajaran Organisasi	18
	1.9.4 Tingkah Laku Inovasi	18
1.10	Kronologi Tesis	19
1.11	Rumusan Bab	20
<b>2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>21-67</b>
2.1	Pendahuluan	21
2.2	Definisi Kepimpinan	22
2.3	Kepimpinan Inovatif	24
2.3.1	Asas Pengkajian Kepimpinan Inovatif	25
2.3.2	Peranan Pemimpin Inovatif	26
2.3.3	Kerangka Konsep Kepimpinan Inovatif	31
2.3.3.1	Kepimpinan Inovatif dan Pembelajaran Aragon-Correa et al. (2007)	32
2.3.3.1.1	Gaya Kepimpinan Inovatif	32
2.3.3.2	Dimensi Konsep Kepimpinan Inovatif	34
2.3.4	Merangsang Intelektual	35
2.3.5	Motivasi Melalui Inspirasi	36
2.3.6	Penyelarasan Manusia	38
2.3.6.1	Keselaran Visi dan Misi	39
2.3.6.2	Keselaran Matlamat dan Nilai	40
2.3.6.3	Keselaran Objektif dan Praktis	41
2.3.6.4	Keselaran Aktiviti dan Tingkah Laku	42
2.4	Pembelajaran Organisasi	42
2.4.1	Mengatur-Sendiri Pembelajaran	45
2.4.2	Perkongsian Pembelajaran	46
2.5	Inovasi Organisasi	48



2.5.1	Tingkah Laku Penjanaan Idea	49
2.5.2	Tingkah Laku Aplikasi	50
2.6	Kepimpinan Inovatif, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	52
2.6.1	Kepimpinan Inovatif dan Pembelajaran Organisasi	53
2.6.2	Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	54
2.6.3	Merangsang Intelektual, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	55
2.6.4	Motivasi Melalui Inspirasi, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	58
2.6.5	Penyelarasan, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	60
2.6.6	Pengaruh Kepimpinan: Kepimpinan Inovatif dan Tingkah Laku Inovasi	63
2.7	Kajian-Kajian Lepas	64
2.8	Rumusan Bab	66
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>68-92</b>
3.1	Pengenalan	68
3.2	Reka Bentuk Kajian	69
3.3	Kerangka Kajian	70
3.4	Hipotesis Kajian	72
3.5	Pengoperasian Konsep	73
3.5.1	Kepimpinan Inovatif	73
3.5.1.1	Perlakuan Merangsang Intelektual	74
3.5.1.2	Perlakuan Motivasi Melalui Inspirasi	75
3.5.1.3	Penyelarasan Manusia	76
3.5.2	Pembelajaran Organisasi	77
3.5.3	Tingkah Laku Inovasi	78

3.6	Responden Kajian	80
3.7	Instrumen Kajian	81
3.7.1	Bahagian A: Maklumat Demografi	83
3.7.2	Bahagian B: Kepimpinan Inovatif	83
3.7.3	Bahagian C: Tingkah Laku Inovasi	85
3.8	Persampelan	86
3.9	Kajian Rintis	87
3.10	Analisis Data	88
3.10.1	Memeriksa Data	88
3.10.2	Pengujian Hipotesis	89
3.10.2.1	Menguji Kewujudan Pengantara	90
3.10.2.2	Analisis Kesan Kepimpinan Inovatif ke atas Tingkah Laku Inovasi	91
3.11	Rumusan Bab	91
<b>4</b>	<b>ANALISIS HASIL KAJIAN</b>	<b>93-135</b>
4.1	Pengenalan	93
4.2	Kadar Responden	93
4.3	Latar Belakang Responden	94
4.4	Gaya Merangsang Intelektual	96
4.5	Motivasi Melalui Inspirasi	97
4.6	Penyelarasan Pekerja	98
4.7	Pembelajaran Organisasi	99
4.7.1	Pekerja Mengatur-Sendiri Pembelajaran	100
4.7.2	Perkongsiian Pembelajaran	101
4.7.3	Dimensi Pembelajaran Organisasi	101
4.8	Tingkah Laku Inovasi	102
4.8.1	Tingkah Laku Penjanaan Idea	102
4.8.2	Tingkah Laku Aplikasi	103

4.8.3	Petunjuk Tingkah Laku Inovasi	104
4.9	Hubungan Korelasi Pemboleh Ubah Kajian	105
4.10	Hubungan Kepimpinan Inovatif, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	106
4.10.1	Hubungan Merangsang Intelektual, Mengatur-Sendiri Pembelajaran dan Tingkah Laku Inovasi	107
4.10.1.1	Hubungan Merangsang Intelektual, Mengatur-Sendiri Pembelajaran dan Penjanaan Idea	107
4.10.1.2	Hubungan Merangsang Intelektual, Perkongsian Pembelajaran dan Penjanaan Idea	109
4.10.1.3	Hubungan Merangsang Intelektual, Mengatur-Sendiri Pembelajaran dan Tingkah Laku Aplikasi	110
4.10.1.4	Hubungan Merangsang Intelektual, Perkongsian Pembelajaran dan Tingkah Laku Aplikasi	112
4.10.1.5	Rumusan Hubungan Kepimpinan Merangsang Intelektual, Pembelajaran dan Tingkah Laku Inovasi	113
4.10.2	Hubungan Kepimpinan Motivasi Melalui Inspirasi, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	115
4.10.2.1	Hubungan Kepimpinan Motivasi, Mengatur-Sendiri Pembelajaran dan Penjanaan Idea	115
4.10.2.2	Hubungan Motivasi Melalui Inspirasi, Perkongsian Pembelajaran dan Penjanaan Idea	117

4.10.2.3	Hubungan Motivasi Melalui Inspirasi, Mengatur-Sendiri Pembelajaran dan Tingkah Laku Aplikasi	118
4.10.2.4	Hubungan Motivasi Melalui Inspirasi Perkongsian Pembelajaran dan Tingkah Laku Aplikasi	120
4.10.2.5	Rumusan Hubungan Kepimpinan Motivasi Inspirasi, Pembelajaran dan Tingkah Laku Inovasi	122
4.10.3	Hubungan Perilaku Penyelarasan, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	124
4.10.3.1	Hubungan Penyelarasan, Mengatur-Sendiri Pembelajaran dan Penjanaan Idea	124
4.10.3.2	Hubungan Penyelarasan, Perkongsian Pembelajaran dan Penjanaan Idea	126
4.10.3.3	Hubungan Penyelarasan, Mengatur-Sendiri Pembelajaran dan Tingkah Laku Aplikasi	127
4.10.3.4	Hubungan Penyelarasan, Perkongsian Pembelajaran dan Tingkah laku Aplikasi	129
4.10.3.5	Rumusan Hubungan Penyelarasan, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	131
4.10.4	Hubungan Kepimpinan Inovatif dan Tingkah Laku Inovasi	132
4.10.5	Hubungan Keseluruhan Pemboleh Ubah Kajian	133
4.11	Rumusan Bab	134

<b>5</b>	<b>RUMUSAN DAN CADANGAN</b>	<b>136-150</b>
5.1	Pendahuluan	136
5.2	Rumusan Kajian	137
5.2.1	Kepimpinan Inovatif	137
5.2.2	Pembelajaran Organisasi	138
5.2.3	Tingkah Laku Inovasi	139
5.2.4	Hubungan Kepimpinan Inovatif, Pembelajaran dan Tingkah Laku Inovasi	140
5.3	Implikasi Kajian	143
5.4	Cadangan Kajian	146
5.4.1	Cadangan kepada Organisasi dan Pengurusan	146
5.5	Batasan Kajian	148
5.6	Ringkasan dan Kesimpulan	149

RUJUKAN

LAMPIRAN

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Konsep Perlakuan Merangsang Intelektual	74
3.2	Konsep Perlakuan Motivasi Melalui Inspirasi	75
3.3	Konsep Penyelarasan Manusia	77
3.4	Komponen Pembelajaran Organisasi	78
3.5	Komponen Tingkah Laku Inovasi	79
3.6	Jumlah Kakitangan Syarikat Elektronik XYZ (2009)	80
3.7	Pembahagian Item dalam Soal Selidik	82
3.8	Dimensi Kepimpinan Inovatif dan Nombor Soalan	84
3.9	Dimensi Pembelajaran dan Nombor Soalan	85
3.10	Dimensi Tingkah Laku dan Nombor Soalan	86
4.1	Kadar Maklum Balas Responden	94
4.2	Maklumat Demografi Responden	95
4.3	Min Merangsang Intelektual	97
4.4	Min Motivasi Melalui Inspirasi	98
4.5	Min Penyelarasan Manusia	99
4.6	Min Mengatur-Sendiri Pembelajaran	100
4.7	Min Perkongsian Pembelajaran	101
4.8	Min Keseluruhan Dimensi Pembelajaran	101
4.9	Min Penjanaan Idea	103
4.10	Min Tingkah Laku Aplikasi	104
4.11	Min Keseluruhan Dimensi Tingkah Laku Inovasi	105
4.12	Korelasi Pearson bagi Pembolehubah-Pembolehubah Kajian	105
4.13	Kesan Merangsang Intelektual dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	108

4.14	Kesan Merangsang dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Penjanaan idea	109
4.15	Kesan Merangsang Intelektual dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	111
4.16	Kesan Merangsang Intelektual dan Perkongsian ke atas Tingkah Laku Aplikasi	112
4.17	Kesan Keseluruhan Merangsang Intelektual dan Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Inovasi	114
4.18	Kesan Motivasi Melalui Inspirasi dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	116
4.19	Kesan Motivasi Melalui Inspirasi dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	117
4.10	Kesan Motivasi Melalui Inspirasi dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	119
4.21	Kesan Motivasi Melalui Inspirasi dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	121
4.22	Rumusan Hubungan Kepimpinan Motivasi Melalui Inspirasi, Pembelajaran dan Tingkah Laku Inovasi	123
4.23	Kesan Penyelarasan dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea Organisasi	125
4.24	Kesan Penyelarasan dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Penjanaan Idea	126
4.25	Kesan Penyelarasan dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	128
4.26	Kesan Penyelarasan dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	129
4.27	Rumusan Hubungan Kepimpinan Penyelarasan, Dimensi Pembelajaran dan Tingkah Laku Inovasi	131
4.28	Kesan Kepimpinan Inovatif ke atas Tingkah Laku Inovasi Organisasi	133

**SENARAI GAMBAR RAJAH**

<b>GAMBAR RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
2.1	Asas Pendekatan kepada Kepimpinan Inovatif Bossink (2004)	27
2.2	Peranan Organisasi Inovatif dalam Pencapaian Inovasi Teknologi Serrat (2009)	29
2.3	Kerangka Kesan Kepimpinan ke atas Inovasi Organisasi Aragon-Correa et al. (2007)	30
2.4	Hubungan Komponen Organisasi Tosti dan Jackson (2003)	38
3.1	Kerangka dan Hubung Kait Pemboleh Ubah Kajian	71
3.2	Kawalan Penyebaran Borang Soal Selidik	87



## SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang Soal Selidik Kajian	175
B	Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)	181
C	Analisis Faktor Kepimpinan Inovatif, Pembelajaran Organisasi dan Tingkah Laku Inovasi	182
D	Korelasi Pembolehubah-Pembolehubah Kajian	184
E1	Regresi Merangsang Intelektual ke atas Tingkah Laku Penjanaan Idea	185
E2	Regresi Merangsang Intelektual ke atas Mengatur- Sendiri Pembelajaran	186
E3	Regresi Merangsang Intelektual dan Mengatur- Sendiri Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	187
E4	Regresi Merangsang Intelektual ke atas Perkongsian Pembelajaran	188
E5	Regresi Merangsang Intelektual dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	189
E6	Regresi Merangsang Intelektual ke atas Tingkah Laku Aplikasi	190
E7	Regresi Merangsang Intelektual dan Mengatur- Sendiri Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	191
E8	Regresi Merangsang Intelektual dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	192
E9	Regresi Merangsang Intelektual ke atas Tingkah Laku Inovasi	193
E10	Regresi Merangsang Intelektual ke atas Pembelajaran	194

E11	Regresi Merangsang Intelektual dan Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Inovasi	195
F1	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi ke atas Penjanaan Idea	196
F2	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi ke atas Mengatur-Sendiri Pembelajaran	197
F3	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	198
F4	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi ke atas Perkongsian Pembelajaran	199
F5	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	200
F6	Regresi Motivasi Melalui Inspirsai ke atas Tingkah Laku Aplikasi	201
F7	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	202
F8	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	203
F9	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi ke atas Tingkah Laku Inovasi	204
F10	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi ke atas Pembelajaran	205
F11	Regresi Motivasi Melalui Inspirasi dan Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Inovasi	206
G1	Regresi Penyelarasan ke atas Penjanana Idea	207
G2	Regresi Penyelarasan ke atas Mengatur-Sendiri Pembelajaran	208
G3	Regresi Penyelarasan dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	209
G4	Regresi Penyelarasan ke atas Perkongsian Pembelajaran	210
G5	Regresi Penyelarasan dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Penjanaan Idea	211

G6	Regresi Penyelesaian ke atas Tingkah Laku Aplikasi	212
G7	Regresi Penyelesaian dan Mengatur-Sendiri Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	213
G8	Regresi Penyelesaian dan Perkongsian Pembelajaran ke atas Tingkah Laku Aplikasi	214
G9	Regresi Penyelesaian Manusia ke atas Tingkah Laku inovasi	215
G10	Regresi Penyelesaian Manusia ke atas Pembelajaran Organisasi	216
G11	Regresi Penyelesaian Manusia dan Pembelajaran Organisasi ke atas Tingkah Laku Inovasi	217
H	Regresi Kepimpinan Inovatif ke atas Tingkah Laku Inovasi	218

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Kepimpinan begitu sinonim dengan kehidupan manusia. Ia wujud hasil dari kerjasama individu dengan orang lain (Ahmad Ibrahim, 2002). Sejarah peradaban dunia telah membuktikan wujudnya negarawan atau tokoh tertentu yang menjadi teraju kepada pengikutnya. Malahan ada di antara mereka yang mampu mewujudkan kesetiaan dan ketaatan radikal di kalangan pengikut masing-masing (Hashim Fauzy, 2001).

Perkataan kepimpinan hanya wujud dalam kamus Bahasa Inggeris selepas tahun 1800 masihi dan memakan masa seratus tahun berikutnya sebelum para pengkaji sains sosial melibatkan diri dalam kajian-kajian empirikal atau saintifik mengenai fenomena kepimpinan (Siti Habsah, 2003). Peringkat awal kajian lebih cenderung kepada aspek kepimpinan ketenteraan dan politik semata-mata. Senario ini dikatakan wujud sekitar tahun 50-an dan 60-an ketika kebanyakan negara berjuang ke arah kemerdekaan (Siti Habsah, 2003).

Isu kepimpinan sentiasa disebut sebagai inti pati kepada semua masalah terutamanya dalam membimbing organisasi melalui strategi yang tepat, lengkap, dan sempurna untuk meneruskan pencapaian kompetitif dan juga kemakmuran organisasi jangka panjang (Zairi, 1995). Caulkin (1988) pula berpendapat bahawa kelemahan dalam kebolehan kepimpinan adalah salah satu daripada tiga masalah terbesar dunia.

Hari ini, kepemimpinan yang efektif biasanya dilihat sebagai ukuran kejayaan sesuatu organisasi, dan yang lebih penting, ia diletakkan sebagai satu kriteria dalam pembangunan kepimpinan. Kepimpinan didefinisikan bukan sahaja mewujudkan pemimpin yang berkompentensi tetapi sebagai proses yang membawa kepada peningkatan hubungan yang mana memfokuskan terhadap interaksi antara pemimpin dan kumpulan.

## **1.2 Latar Belakang Masalah Kajian**

Seseorang pengurus atasan bertanggungjawab kepada keseluruhan organisasinya. Pemimpin bertanggungjawab kepada semua keputusan dan tindakan syarikat, termasuk keputusan tindakan yang tidak disedarinya. Seseorang ketua eksekutif syarikat, walaupun baru, tidak boleh membuat kesilapan. Tidak hairanlah, kajian menunjukkan antara 35 peratus sehingga 50 peratus daripada mereka digantikan dengan orang lain dalam masa 5 tahun (Farkas dan Werlaufer, 1988).

Pengurusan merupakan fenomena yang besar pada abad ke-20 dalam menyediakan kestabilan organisasi ketika pemimpin menjana pengikutnya dengan visi dan perubahan (Kotter, 1990). Mintzberg (1989) melihat ketokohan dalam kepimpinan sebagai satu kemestian dan menjadi sebahagian daripada peranan pengurus, menyatakan juga ketika autoriti rasmi memberi kuasa kepada pengurus, kepimpinan menentukan sepenuhnya kadar kuasa itu digunakan. Tetapi, Dargi (1998) mendapati ia sukar untuk menyamakan aktiviti ketua eksekutif di sektor awam dengan peranan kepimpinan Mintzberg ini.

Pendokong kajian kepimpinan mengatakan kepimpinan merupakan kunci di belakang kejayaan sesuatu organisasi kerana ia menyediakan visi untuk mencapai perubahan. Jadi, pembangunan teori kepimpinan daripada mula lagi telah menekankan sifat individu hingga trend sifat terkini dan memfokuskan kepada interpersonal dan kepimpinan berorientasikan kumpulan. Jikapun, pemimpin

sekarang adalah berpengaruh, ini adalah kerana terdapat banyak aktiviti pengurusan melibatkan percubaan mempengaruhi perangai dan tingkah laku orang lain.

Kepimpinan yang tidak berkesan menjadikan sesuatu organisasi itu berada dalam kegagalan dan tidak mampu bersaing dalam pasaran (Zarina Denan, 2001). Pemimpin memainkan peranan penting dalam menentukan sesuatu misi dan visi organisasi. Karisma pemimpin selalu dipertikaikan ketika organisasi menghadapi kegagalan dalam pencapaian matlamat (Cherrington, 1989). Oleh yang demikian, keberfungsian pemimpin terutamanya dalam kerja berorientasikan kumpulan adalah penting dalam membawa pengikutnya kepada matlamat yang spesifik.

Dalam dunia pekerjaan yang penuh dengan cabaran, seseorang pengurus perlu peka kepada sebarang perubahan yang berlaku di sekeliling mereka. Perubahan teknologi yang pesat, persaingan global, dan kepelbagaian tenaga kerja memerlukan pengurus yang mampu memenuhi tanggungjawab kepimpinan. Seseorang pengurus atau pemimpin yang berkesan perlu mempunyai visi inovasi dan menekankan kepada penginovasian produk dan perkhidmatan dalam menghadapi cabaran persekitaran (Perry-Smith, 2006).

Trend yang berubah, tabiat kerja dan permintaan pasaran yang tidak menentu boleh mencetuskan masalah kepada keseluruhan organisasi. Oleh itu pengurus yang berpotensi datangnya daripada cara bagaimana pemimpin mencetuskan kelebihan persaingan melalui kapasiti pengekal dalam menyediakan produk, proses dan praktik yang berinovasi (Dess dan Pickens, 2000).

Begitu juga, pengurus pada kurun kedua puluh satu ini perlu mengubah set minda mereka untuk menangani perubahan yang cepat dan kompleks yang berlaku dalam ekonomi global pada hari ini (Hitt et al., 2003). Justeru, transformasi kepada suatu sistem ekonomi yang membentuk cara kerja baru berasaskan maklumat penting dan merupakan kaedah yang terkemuka (Jung et al., 2008). Kepimpinan inovatif diperlukan dalam domain perniagaan-ke-pelanggan (B2C) jika organisasi ingin dinamik dalam sesuatu persekitaran.

Keupayaan firma untuk memperoleh daya saing dan pulangan tinggi akan berkurang apabila pemimpin gagal untuk bertindak secara bersesuaian dan cepat kepada perubahan persekitaran kompetitif yang kompleks (Hitt et al., 2003). Kajian menunjukkan keupayaan pemimpin untuk menukar fokus dan belajar dengan cepat amat diperlukan dalam menumpukan pembinaan integrasi teknologi, maklumat dan platform pasaran. Ia berkenaan persaingan perbezaan atau membezakan produk dan perkhidmatan dari semasa ke semasa, mengurangkan sensitiviti harga pasaran, dan menarik segmen pasaran (Jung et al., 2008). Sebelumnya, Porter (1990), Drew (1997) dan Hitt et al. (1997) menyatakan pergerakan ke arah zaman millennium memerlukan kelangsungan organisasi kompetitif melalui kebolehan pemimpin inovatif yang dapat membawa dan membangun produk dan perkhidmatan baru.

Boleh disimpulkan bahawa persaingan kompetitif hari ini adalah berasaskan persaingan tentang kelangsungan dan pembangunan firma yang boleh dikaitkan dengan kesinambungan inovasi untuk mewujudkan kelebihan persaingan. Ini seperti yang dinyatakan oleh Porter (1990) bahawa, kebanyakan industri perlu bergerak ke peringkat pemacuan inovasi memandangkan kecenderungan firma bersaing berdasarkan kepantasan dan keuntungan dalam berinovasi.

### **1.3 Permasalahan Kajian**

Kajian tentang kesan pengurusan atasan terhadap inovasi organisasi menarik minat cendekiawan, terutamanya apabila suasana ekonomi global kini yang menekan firma untuk menginovasi produk dan perkhidmatan mereka (Andriopoulos dan Lowe, 2000; Perry-Smith, 2006; Puranam et al., 2006; Tierney et al., 1999). Memandangkan hal ini, Leifer et al. (2001) menyatakan landskap persaingan kontemporari perlu berterusan memacu revolusi teknologi, globalisasi, persaingan dan meningkatkan fokus kepada inovasi sebagai visi strategik.

Artikel Freeman dan Soete (1997) menerangkan kepimpinan cenderung memfokuskan kepada sokongan dalam melihat inovasi dalam firma pengeluaran

sebagai satu mesin utama dalam kompetitif industri. Burgelman (1984) dan Hartman et al. (1994) pula menerangkan kejayaan aktiviti pemimpin inovatif dalam organisasi memerlukan partipitansi atau penyertaan pekerja dalam semua tahap. Menurut mereka, dalam usaha ke arah inovasi, pemimpin inovatif sepatutnya memahami tahap inovasi pekerja (seperti pemikiran, tingkah laku dan nilai) dalam organisasi. Penginovasian di dalam organisasi berkait rapat dengan persekitaran dinamis yang mampu memberi kesan langsung kepada tahap inovasi organisasi (Kimberly dan Evanisko, 1981; Miller dan Friesen, 1982). Boleh difahami bahawa pengkajian kepimpinan inovatif ialah faktor luaran yang mempengaruhi inovasi individu.

Walau bagaimanapun, penggunaan konsep atau istilah perkataan kepimpinan inovatif masih belum konsisten. Pengkajian fenomena inovasi dibuat secara berasingan. Hanya beberapa kajian telah dilakukan ke atas persepsi pekerja ke atas kesan faktor organisasi terhadap inovasi individu (Oldham dan Cummings, 1996; Axtell et al., 2000). Literatur yang wujud melihat kepada perbezaan inovasi individu ke atas pelbagai tahap. Kanter (1983); Lovelace (1986); Sebora et al. (1994) menunjukkan bahawa inovatif individu dan inovasi pemimpin berkurangan sedikit demi sedikit.

Kebanyakan kajian yang melihat kepada pengaruh kepimpinan yang memacu kepada inovasi organisasi meletakkan beberapa faktor penting kepada kepimpinan inovatif. Amabile dan Conti (1999) menyatakan perlunya pengaruh pemimpin dalam menekankan kepada pelaksanaan dan penerimaan pembaharuan serta idea yang baik dari manusia dalam organisasi. Selain itu pemimpin inovatif menyediakan persekitaran kerja yang kreatif (Amabile, 1998), rangkaian organisasi dan pembelajaran (Tsai, 2001) serta budaya dan iklim organisasi (Mumford dan Gustafson, 1998). Namun, hasil daripada semakan pendokong kepimpinan mendapati, apapun lambakan faktor yang dikemukakan berkaitan pengaruh kepimpinan, didapati bahawa tingkah laku kepimpinan dikenalpasti sebagai faktor terpenting dalam pengaruh kepada inovasi (Amabile, 1998; Jung, 2001; Mumford et al., 2002).



Bass et al. (2003) dalam menghuraikan secara tidak langsung menyentuh kepimpinan inovatif menyatakan pemimpin yang bertindak balas terhadap perubahan inovasi pantas diistilahkan sebagai kepimpinan adaptif. Baginya, pemimpin yang adaptif berjaya melalui kaedah penstrukturan semula dan transformasi organisasi. Justeru tingkah laku kepimpinan adaptif yang dilabelkan sebagai kepimpinan transformasi diaplikasi dalam mengukur gaya kepimpinan yang efektif dalam inovasi firma (Lowe et al., 1996; Gardner dan Avolio, 1998; Howell dan Avolio, 1993).

Jung et al. (2008) memberitahu bahawa terdapat dua batasan dalam kajian kepimpinan inovatif. Batasan pertama ialah kebanyakan perhatian hanya ditumpukan kepada output individu yang membawa kepada kesudahan organisasi tanpa melihat kepada keseluruhan tindak balas efektif organisasi terhadap cabaran pasaran kompetitif. Sebagai contoh, persekitaran yang tidak stabil dan iklim inovasi yang berubah menagih kepantasan tindak balas seperti penjanaan idea dan pelaksanaan idea yang cepat dan sistematik (Jung et al., 2008).

Batasan yang kedua berkisar kepada penekanan ukuran prestasi yang subjektif (seperti laporan dan ukuran tahap kreativiti oleh penyelia), yang mana membuka ruang kepada bias atau berat sebelah pada ukuran (Mumford et al., 2002). Menurut Jung et al. (2008), kepimpinan inovatif terdedah kepada subjek berat sebelah kognitif dan melihat usaha inovatif secara langsung kepada produk akhir.

Menurut Aragon-Correa et al. (2007) pula, walaupun firma inovatif secara umumnya bermaksud meningkatkan prestasi organisasi tetapi kebanyakan firma tidak mahu atau tidak mampu membangunkan inovasi secara keseluruhan. Beberapa pengkaji lebih memfokuskan kepada menganalisa ciri-ciri pengurusan spesifik samada ia mempengaruhi penjanaan inovasi dalam organisasi. Terdapat juga pengkaji yang menekankan analisa kepada faktor organisasi. Hal ini membuatkan ramai pengkaji terpenggil untuk melihat apa yang membolehkan firma membangun dalam inovasi (Zollo dan Winter, 2002).

Penyelidik merasakan perlunya kajian kepimpinan inovatif diberi tumpuan kepada pengaruh kedua-dua faktor ini iaitu faktor pengaruh kepimpinan dan faktor organisasi. Kajian yang hampir sama pernah dijalankan oleh Harbone dan Johne (2003), McDonough (2000) dan Sethi (2000) yang menekankan kepada gaya kepimpinan sebagai pengaruh individu yang terpenting dalam inovasi firma, ini memandangkan pemimpin boleh mengambil keputusan secara langsung dalam memperkenalkan idea baru, merangka matlamat spesifik, dan menggalakkan inovatif pekerja.

Perhatian juga patut diberikan kepada pengaruh organisasi ke atas inovasi. Sebelum ini beberapa cendekiawan telah membincangkan keupayaan pembelajaran kolektif organisasi dalam memainkan peranannya terhadap inovasi seperti kajian Senge (1990), Senge et al. (1994), dan Tushman dan Nadler (1986). Menurut Dibella et al., (1996), Zollo dan Winter (2002), pembelajaran organisasi dilihat sebagai kebolehan kolektif berasaskan pengalaman dan proses kognitif, juga perolehan dan perkongsian pengetahuan.

Melihat kepada keterikatan pengikut kepada ketua dan pengaruh individu yang wujud dalam inovasi, begitu juga teori pembangunan inovasi yang tidak menyeluruh (Jung et al., 2008 dan Aragon-Correa et al., 2007), kajian ini mempertimbangkan perkembangan semasa dalam kepimpinan yang merangsang intelektual individu untuk membentuk satu definisi operasional yang lebih kemas bagi konsep kepimpinan inovatif. Kepimpinan inovatif kajian ini mengambil konsep kepimpinan transformasi yang merangsang intelektual dalam perlakuan pembentukan dan penjelajahan idea tersendiri, dan motivasi melalui inspirasi sebagai proses bimbingan kepimpinan dalam usaha pemimpin memotivasi dan menggerakkan pengikut melaksanakan kerja.

Seperti yang disentuh oleh Aragon-Correa et al. (2007), kekurangan teori kepimpinan inovatif dalam melihat pembangunan keseluruhan inovasi firma mewujudkan berat sebelah dalam ukuran keberkesanan pemimpin. Tidak seperti pengikut bawahan, pemimpin adalah penyumbang terbesar kepada keseluruhan inovasi organisasi (Yukl, 1999). Penyelarasan manusia diambil sebagai konsep

kepemimpinan inovatif dalam mempengaruhi sumbangan individu dan entiti kolektif dalam kajian ini. Di samping itu, kepemimpinan menyelaras pengikut sebagai proses mencapai keberkesanan kerja dan kemampuan mencapai keseluruhan definisi kerja.

Selain itu, kajian ini melihat kepada kedua-dua faktor iaitu faktor kolektif (pembelajaran organisasi) dan faktor individu (kepemimpinan inovatif) iaitu faktor yang mempengaruhi firma dalam membangun dan melaksanakan inovasi organisasi. Kajian-kajian lepas menurut Van de Ven (1993) telah menyentuh dengan mendalam subjek dalam memahami inovasi tetapi tidak menyediakan analisa kedua-dua pengaruh iaitu pengaruh secara langsung dan tidak langsung.

Tambahan pula, tujuan terbesar firma inovatif ialah pengetahuan dan aplikasi baru kerana ia berkait rapat dengan pembangunan organisasi. Ini bertepatan dengan kajian Aragon-Correa et al. (2007) yang memberi perhatian kepada aspek pengetahuan dan aplikasi baru dalam analisis pengaruh inovasi dan prestasi firma, disamping itu kajiannya menunjukkan bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap prestasi dikuatkan dengan penjanaaan inovasi.

Dalam usaha mengukur tahap inovasi firma pula, ramai cendekiawan memfokuskan tingkah laku inovasi kepada tingkah laku kreatif atau tahap penjanaaan idea inovasi seseorang (Mumford et al., 2002; McAdam dan McClelland, 2002). Walaupun tingkah laku inovasi berkait rapat dengan kreativiti pekerja tetapi kecenderungan pekerja untuk mengembangkan usaha, menguji dan mengkomersialkan idea dilihat kabur (Basadur, 2004). Kajian yang dijalankan oleh Basadur (2004) telah membezakan antara proses mencari penyelesaian dengan pelaksanaan penyelesaian.

Farr dan Ford (1990) menyatakan bahawa tingkah laku inovasi merangkumi pelaksanaan idea-idea; tingkah laku yang menjurus kepada penjanaaan idea awal dan kemudiannya diaplikasikan (melalui peranan kerja, kumpulan dan organisasi) idea-idea, proses, produk dan prosider baru. Mumford (2003) juga mencadangkan bahawa kajian masa depan harus meneliti kitaran kemahiran, iaitu pelaksanaan idea-

idea kreatif. Beliau mengakui bahawa untuk melihat inovasi organisasi, tumpuan harus diberikan kepada kedua-dua komponen iaitu pembentukan dan pelaksanaan idea.

Dalam kajian ini juga, fokus diberikan kepada dua tingkah laku teras inovatif yang mencerminkan proses dua peringkat; penjanaan idea dan tingkah laku aplikasi. Ini selari dengan komponen tingkah laku inovasi yang digunakan dalam kajian kepimpinan inovatif sebagai kunci utama dalam proses inovasi individu (Axtell et al., 2000; Krause, 2004; Dorensbosch et al., 2005; Hartog dan Jong, 2007).

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Kajian ini melibatkan beberapa persoalan seperti berikut:

1. Adakah kepimpinan inovatif menyumbang kepada tingkah laku inovasi pekerja?
2. Adakah terdapat hubungan antara perlakuan merangsang intelektual dengan tingkah laku inovasi pekerja?
3. Adakah terdapat hubungan antara perlakuan motivasi melalui inspirasi dengan tingkah laku inovasi pekerja?
4. Adakah terdapat hubungan antara penyelarasan manusia dengan tingkah laku inovasi pekerja?
5. Apakah kesan perlakuan merangsang intelektual ke atas tingkah laku inovasi pekerja melalui pembelajaran organisasi?
6. Apakah kesan perlakuan motivasi melalui inspirasi ke atas tingkah laku inovasi pekerja melalui pembelajaran organisasi?
7. Apakah kesan penyelarasan manusia ke atas tingkah laku inovasi pekerja melalui pembelajaran organisasi?

## **1.5 Matlamat Kajian**

Kajian ini berfokus kepada peranan dan tanggungjawab pemimpin organisasi dalam membentuk masa hadapan organisasi. Di samping itu, mereka juga perlu memastikan segala perjalanan organisasi berjalan lancar dan teratur seperti yang telah dirancang. Oleh yang demikian, matlamat utama kajian ini ialah untuk meningkatkan kepimpinan pengurus dalam memimpin organisasinya.

Aspek kepimpinan pengurusan atasan kajian ini menilai tindakan pengurus atasan dalam perspektif pembentukan dan pelaksanaan inovasi. Dimensi asas aksi pemimpin kajian ini ialah dalam dimensi penetapan, pembentukan dan pencapaian intelektual pekerja, proses memotivasi pekerja melalui inspirasi, dan juga proses menyelaraskan pengikut ke arah inovasi. Perlakuan merangsang intelektual, motivasi melalui inspirasi dan penyelarasan manusia merupakan inti pati dimensi kajian dan diharapkan suatu pengajaran berharga diperoleh melalui gaya kepimpinan, atau keberkesanan kepimpinan inovatif ke atas tingkah laku pekerja organisasi.

Kajian ini juga bermatlamat untuk membantu secara tidak langsung organisasi kajian, iaitu syarikat elektronik XYZ, Johor. Analisis praktis pembangunan pengetahuan syarikat ini akan memberikan gambaran yang jelas bagaimana mereka bersaing dan beroperasi. Laporan kajian ini juga diharapkan dapat digunakan oleh pihak-pihak berkaitan berkenaan membangunkan polisi dalam membantu peningkatan persaingan organisasi ini khususnya dan meningkatkan kewibawaan negara umumnya.

## **1.6 Objektif Kajian**

Berdasarkan matlamat kajian yang telah dinyatakan, berikut merupakan objektif yang digariskan untuk kajian ini:

1. Mengenal pasti samada kepimpinan inovatif menyumbang secara positif kepada tingkah laku inovasi pekerja.
2. Mengenal pasti hubungan antara perlakuan merangsang intelektual dengan tingkah laku inovasi pekerja.
3. Mengenal pasti hubungan antara perlakuan motivasi melalui inspirasi dengan tingkah laku inovasi pekerja.
4. Mengenal pasti hubungan antara penyelarasan manusia dengan tingkah laku inovasi pekerja.
5. Mengenal pasti kesan perlakuan merangsang intelektual ke atas tingkah laku inovasi pekerja melalui pengantara pembelajaran organisasi
6. Mengenal pasti kesan perlakuan motivasi melalui inspirasi ke atas tingkah laku pekerja melalui pengantara pembelajaran organisasi
7. Mengenal pasti kesan penyelarasan manusia ke atas tingkah laku inovasi pekerja melalui pengantara pembelajaran organisasi.

### **1.7 Skop Kajian**

Kajian ini adalah kajian berkenaan kepimpinan. Fokus utama kepimpinan dalam kajian ini ialah kepimpinan inovatif. Kepimpinan inovatif berfokus kepada praktis kepimpinan dalam membentuk dan melaksanakan inovasi organisasi, iaitu aspek pemimpin dalam pengurusan inovatif.

Fokus pemimpin dalam kajian ini ialah pengurus organisasi. Oleh itu, kepimpinan inovatif ialah kepimpinan yang dipraktikkan oleh pengurus organisasi ini dalam ruang lingkup pengurusan inovasi. Pemimpin ini ialah ketua kepada unit perniagaan masing-masing, mungkin dengan jawatan ketua pegawai eksekutif, pengarah urusan, pengurus besar atau pengurus. Di sini, pemimpin yang dimaksudkan ialah pemimpin berkedudukan (berjawatan) – memimpin organisasinya menuju masa hadapan yang diidamkan. Organisasi dalam kajian ini pula ialah organisasi formal sebuah badan korporat, bukan organisasi kumpulan tidak formal;

dan bukan kumpulan atau organisasi pergerakan sosial dan bukan juga pertubuhan atau badan politik.

Dimensi operasional utama kepimpinan inovatif ialah merangsang intelektual, motivasi melalui inspirasi dan penyelarasan manusia. Merangsang intelektual ialah perlakuan berasaskan proses pembentukan pemikiran kreatif dan inovatif dalam pengurusan inovasi pekerja. Perlakuan motivasi melalui inspirasi pula adalah berasaskan kepada proses bimbingan dalam bidang kepimpinan dengan memberi inspirasi yang boleh melahirkan motivasi dalam pelaksanaan inovasi. Pembelajaran organisasi dilihat dari aspek usaha untuk menanamkan pengetahuan pekerja melalui faktor mengatur-sendiri pembelajaran dan perkongsian pembelajaran. Tingkah laku inovasi pekerja pula merujuk kepada penjana idea pekerja yang dihasilkan oleh keberkesanan kepimpinan dan juga oleh keberkesanan pelaksanaan idea.

Keberkesanan dalam kajian ini diandaikan dipengaruhi oleh dua pemboleh ubah utama; kepimpinan inovatif dan pembelajaran organisasi. Kepimpinan inovatif dan penerapan pengetahuan yang kukuh akan membuahkan inovasi organisasi yang tinggi. Di samping itu, perlakuan merangsang intelektual, motivasi melalui inspirasi dan penyelarasan manusia dipengantarakan oleh pembelajaran organisasi dalam kesannya ke atas tingkah laku inovasi pekerja.

Kajian ini memfokuskan kepada subordinat di syarikat elektronik XYZ, Johor. Pemilihan organisasi kajian ini kena dengan tajuk dan skop ilmiah kajian ini yang mengkaji aspek penciptaan kelebihan persaingan melalui inovasi dan perlumbaan pengetahuan.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Kajian yang dijalankan ini mempunyai kepentingan yang boleh dibahagikan kepada tiga sudut utama iaitu sudut ilmiah, organisasi dan pelatih. Pengkaji

mengambilkira kepentingan inovasi kepada bidang perniagaan sektor swasta, dan juga mengambilkira kepada pergelutan persaingan yang diceburi mereka untuk kekal berada dalam pasaran.

Kepentingan utama kajian ini ialah menambah kepada khazanah ilmu dalam bidang kepimpinan dengan memfokuskan kepada kepimpinan atasan organisasi, iaitu kepimpinan inovatif. Keupayaan kepimpinan inovatif ini terutamanya dalam kepimpinan merangsang intelektual, motivasi melalui inspirasi dan penyelarasan adalah suatu aspek penting pengurusan korporat. Hanyalah dengan keupayaan merangsang, motivasi dan menyelaraskan manusia dengan kukuh dan ketinggian pengetahuan manusia membolehkan firma bersaing dalam persekitaran pasaran yang kompetitif. Oleh yang demikian, pengkajian kepimpinan inovatif yang berfokus kepada merangsang intelektual, motivasi melalui inspirasi dan penyelarasan adalah suatu usaha yang wajar dilakukan.

Di samping itu, analisis hubungan kepimpinan inovatif ke atas tingkah laku inovasi pekerja memberikan sumbangan yang besar kepada praktisioner pengurusan. Kajian ini akan memberikan iktibar bermanfaat apabila keberkesanan kepimpinan inovatif ditunjukkan dalam tingkah laku inovasi. Kajian ini juga memberi iktibar bermanfaat apabila semua perlakuan kepimpinan inovatif ditunjukkan dalam tingkah laku inovasi. Begitu juga, kajian ini juga memberi iktibar bermanfaat apabila pembelajaran organisasi bertindak sebagai pengantara dalam hubungan kepimpinan inovatif dan tingkah laku inovasi pekerja. Dalam kesemua kes di atas, para pengurus perlu diingatkan bahawa perlakuan kepimpinan inovatif yang kukuh (perlakuan merangsang intelektual yang kukuh, motivasi melalui inspirasi yang mantap, dan juga keselarasan manusia yang utuh) akan meningkatkan tingkah laku inovasi pekerja. Inilah sumbangan utama kajian ini kepada ketua dan pengurusan atasan organisasi.



## **1.9 Definisi Istilah**

Dalam kajian ini, beberapa istilah utama telah digunakan bagi memudahkan pemahaman dan pembacaan tesis ini. Istilah-istilah ini secara ringkasnya disentuh dalam subtopik di bawah dan kupasan yang lebih mendalam disediakan dalam bab seterusnya iaitu Bab II – Kajian Literatur.

### **1.9.1 Kepimpinan**

Definisi kepimpinan kebanyakannya mengisyaratkan kepada penglibatan proses mempengaruhi secara sengaja dan bertujuan yang diusahakan atau diikhtiarkan oleh seseorang ke atas orang lain dalam usaha membimbing, menstruktur dan memudahkan aktiviti dan hubungan dalam kumpulan atau dalam sesebuah organisasi (Conger, 1992; Dess dan Lumpkin, 2003; Maxwell, 2002; Northouse, 1997; Rost, 1991; Yukl, 2002).

Menurut Certo (2000), kepimpinan merujuk kepada suatu proses untuk mengarahkan kelakuan orang lain ke arah pencapaian sesuatu objektif. Robbin dan Coulter (1999) mendefinisikan kepimpinan sebagai keupayaan untuk mempengaruhi sesebuah kumpulan ke arah pencapaian matlamat. Oleh itu, kepimpinan dalam kajian ini didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi oleh seseorang pemimpin (ketua) terhadap pengikutnya (subordinat) tentang pengetahuan dan peluang untuk mencapai matlamat bersama.

### **1.9.2 Kepimpinan Inovatif**

Definisi kepimpinan inovatif secara umumnya berkisar pada kebolehan seseorang untuk berfikir secara inovatif; bersikap kreatif, meneruskan komitmen, berterusan dalam meningkatkan proses, produk dan perkhidmatan (Manz dan Sims,

1997; Walton, 1985; Dougherty dan Hardy, 1996; Plsek, 1997; Bossink, 2004; Aragon-Correa et al., 2007; Kamaruzaman Jusoff et al., 2008). Definisi kepemimpinan inovatif juga berkisar kepada kebolehan pemimpin mempengaruhi (memberi inspirasi, memotivasi, bekerjasama dan mensejajarkan) pengikut kepada tindakan bersama untuk menghasilkan perubahan inovasi yang diperlukan (Sillince, 1994; Eisenbach et al., 1999; Tosti dan Jackson, 2003; Bono dan Judge, 2004; Harvey, 2006; Aragon-Correa et al., 2007).

Kajian ini menggambarkan pemimpin inovatif sebagai orang yang memimpin proses pembentukan dan juga pelaksanaan proses inovasi. Oleh itu, kepemimpinan inovatif bagi kajian ini didefinisikan sebagai proses merangsang intelektual, motivasi melalui inspirasi dan menyelaraskan pengikut (subordinat) oleh seseorang pemimpin (ketua) ke arah pencapaian matlamat (destinasi inovatif) bersama.

### **1.9.2.1 Merangsang Intelektual**

Merangsang intelektual dikaitkan dengan usaha menanamkan ilmu pengetahuan dalam pemikiran; suatu pemikiran yang unik, kreatif dan inovatif berbanding dengan pemikiran lama yang bersifat konservatif (Manz dan Sims, 1997; Plsek, 1997 dan Walton, 1985). Oleh yang demikian, merangsang intelektual adalah berkenaan penciptaan pemikiran baru yang sentiasa dikaitkan dengan proses tingkah laku penjana idea pekerja, contohnya, mengintegrasikan produk yang tidak serasi, gambaran dan imej di luar kotak (Barbutto, 2005); penekanan kepada cadangan dan idea, bersifat kritis, cabar-mencabar dan bersaing (Pounder, 2001). Ciri atau sifat ini merupakan sasaran atau orientasi perlakuan merangsang intelektual.

Bass dan Avolio (1994) mendefinisikan rangsangan intelektual sebagai satu gaya kepemimpinan yang mana pemimpin merangsang usaha pengikut supaya berfikir inovatif dan kreatif dengan mempersoalkan andaian, menstruktur semula masalah dan mendekati situasi lama dengan perspektif baru.

Merangsang intelektual juga dikaitkan sebagai kesedaran dan pemahaman sesuatu masalah dan penyelesaian (Bono dan Judge, 2004); perhatian kepada kecerdikan, kerasionalan, logik akal dan penyelesaian yang teliti (Dionne et al., 2003). Oleh itu, penggunaan rangsangan intelektual di sini merujuk kepada kepekaan sesuatu masalah dan mengutamakan penyelesaian yang bersesuaian dan tepat menuju kepada matlamat.

Mengambil kira daripada pendefiniasian cendiakawan-cendiakawan terkemuka ini, merangsang intelektual kajian ini merujuk kepada proses berfikir yang diingini, peluang mengkaji masalah, melihat sesuatu perkara dari sudut yang berbeza dan mengutamakan kepekaan terhadap persekitaran yang dilalui.

### **1.9.2.2 Motivasi Melalui Inspirasi**

Perlakuan motivasi melalui inspirasi adalah merujuk kepada proses memotivasi pengikut seperti apa yang lazim diperbincangkan dalam proses kepimpinan. Pemimpin di sini dilihat sebagai memotivasi pengurus dan pengikutnya, terutama orang kanannya, dengan memberi inspirasi yang boleh memberi tenaga kepada pengikut untuk melaksanakan tugas. Perlakuan ini juga adalah selari dengan konsep pelaksanaan inovasi seperti yang terdapat dalam proses pengurusan inovatif.

Kepimpinan sebagai suatu proses memotivasi pengikut diberikan oleh cendiakawan kepimpinan seperti Yukl dan Van Fleet (1982) – merangsang kekuatan semangat, membina keyakinan, menunjukkan contoh teladan dan menggerakkan orang ke hadapan; Kolev (2008) – menyediakan gambaran masa depan yang menarik, menekankan semangat menyumbang, menjanjikan masa depan yang cerah dan mencabar keyakinan diri; Bass dan Avolio (1990) – penekanan kepada penyampaian visi yang tepat, komitmen yang utuh dan visi yang meyakinkan; Hatfield et al. (1994) – cetusan emosi yang kuat, pengalaman emosi, galakan peribadi dan pemujukan dalam melaksanakan visi.

Motivasi melalui inspirasi boleh juga didefinisikan sebagai dimensi gaya kepimpinan yang mana pemimpin memberi motivasi, ilham atau inspirasi kepada pengikutnya untuk melakukan sesuatu tugas atau kerja ke arah pencapaian visi dan matlamat organisasi (Rosenbach dan Taylor, 1993). Oleh yang demikian, perlakuan motivasi melalui inspirasi dalam kajian ini adalah merujuk kepada perlakuan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk melaksanakan tugasnya.

### **1.9.2.3 Penyelarasan Manusia**

Penyelarasan dikaitkan dengan suatu usaha menyelaras komponen-komponen organisasi; pengaturan secara bersama dan menuju kepada satu kesan dan satu matlamat (Bossink, 2004). Gardner (1990) – penekanan bidang peranan, membangun perasaan berkomuniti dan berkongsi nilai; Tosti dan Jackson (2003) – mewujudkan keserasian dan konsistensi, keazaman jangka panjang, menyediakan panduan visi dan gambaran prestasi; Kotter (1996) dan Mary-Jo (1997) – memperkasakan komunikasi dua hala, penyampaian matlamat yang efektif dan penghantaran maklumat yang luas; Tamkin et al. (2010); Tosti dan Jackson (2003) – penekanan pergerakan kumpulan dan individu, pelaksanaan strategi dan nilai, serta interaksi khusus di sekitar organisasi.

Perlakuan menyelaras pengikut dalam kajian ini adalah merujuk kepada perlakuan pemimpin dalam mensejajarkan pengikut untuk melaksanakan tugasnya supaya selari dengan misi dan visi organisasi. Penyelarasan manusia ini amat berkait dengan dimensi-dimensi yang lain seperti yang disebut oleh Kotter (1988, 1990) bahawa aspek menyeluruh dalam proses kepimpinan ialah penjajaran manusia.

### **1.9.3 Pembelajaran Organisasi**

Secara umumnya pembelajaran organisasi memerihalkan kepada keinginan untuk mendapatkan lebih ilmu pengetahuan berbanding pesaing. Senge (1990) mengenal pasti dua kaedah pembelajaran organisasi yang berjaya iaitu mengatur-sendiri pembelajaran dan perkongsian pembelajaran. Marsick dan Witkins (1995) pula telah meletakkan proses pembelajaran yang terdiri daripada pembelajaran formal dan informal. Rouhotie (2002) dan Dweck dan Leggett (1998) juga meletakkan mengatur-sendiri pembelajaran selain daripada menambah motivasi dan berdisiplin dalam pembelajaran organisasi.

Oleh yang demikian, pembelajaran organisasi bagi kajian ini adalah merujuk kepada usaha-usaha firma menekankan perolehan ilmu pengetahuan pekerja mengatasi pesaing melalui mengatur-sendiri pembelajaran dan perkongsian pembelajaran.

### **1.9.4 Tingkah Laku Inovasi**

Tingkah laku inovasi merupakan suatu petunjuk kepada perolehan inovasi syarikat seperti penciptaan produk baru, proses baru, dan teknologi baru. Terdapat banyak ukuran dalam mengenal pasti tingkah laku inovasi, namun pengkajian kepada tingkah laku inovasi ini banyak berfokus kepada penjanaan idea atau kreativiti semata-mata (Zaltman et al, 1973; Axtell et al., 2000; Mumford, 2002; McAdam dan McClelland, 2002). Hartog dan Jong (2007) pula bukan sahaja menggunakan petunjuk kreativiti dalam mengukur tingkah laku inovasi malah menekankan kepada petunjuk tingkah laku aplikasi dalam mengukur inovasi organisasi. Begitu juga, dalam mengukur tahap inovasi organisasi, pengkaji terdahulu menggunakan ukuran seperti keuntungan melalui analisis penyata kewangan dan bilangan paten yang berdaftar (Jung et al., 2008).

Pencapaian inovasi kajian ini merujuk kepada kejayaan tingkah laku individu organisasi yang disebabkan oleh pengaruh kepimpinan. Petunjuk tingkah laku inovasi kajian ini memfokuskan kepada kedua-dua petunjuk iaitu tingkah laku penjanaan idea pekerja dan tingkah laku aplikasi pekerja.

### **1.10 Kronologi Tesis**

Kronologi tesis ini dimulakan dengan Bab I yang merupakan pengenalan kepada kajian yang telah dilakukan. Bab yang memfokuskan kepada masalah dan memberikan permasalahan kajian yang menunjukkan mengapa kajian patut dilakukan. Beberapa persoalan untuk diselidiki, disenaraikan dan objektif kajian dikupas. Kepentingan atau sumbangan kajian juga dijelaskan bersama. Bab I ini memberikan definisi istilah kepada pembolehubah-pembolehubah utama yang digunakan dalam kajian.

Bab II merupakan bab perbincangan literatur. Bab ini membicarakan tentang pembentukan konsep kepimpinan inovatif; konsep yang berasaskan kepada perlakuan pemimpin dalam pembentukan dan pelaksanaan inovasi organisasi; merangsang intelektual, motivasi melalui inspirasi dan penyelarasan pengikut. Pemilihan dimensi pembelajaran organisasi pula ialah mengatur-sendiri dan perkongsian pembelajaran, serta tingkah laku inovasi dibincang untuk memberikan asas kepada konsep operasional. Lanjutan itu, bab ini menyentuh tentang hubungan kait kepimpinan, pembelajaran dan tingkah laku inovasi.

Bab III pula menyentuh berkenaan perjalanan kajian ini. Bab metodologi ini memberikan kerangka kajian yang dijalankan, hipotesis yang dibangunkan dan memperjelas konsep operasional yang digunakan. Pengukuran konsep diberikan berserta soalan-soalan yang dikemukakan kepada responden. Selain memcatatkan tempat kajian dan membincangkan teknik persampelan yang dilakukan, Bab III juga memperincikan kaedah analisis utama, regresi berhierarki yang telah dijalankan.

Bab IV menganalisis data yang diperoleh dan membuat deduksi tentang hubungan atau hipotesis yang dicadangkan.

Yang terakhirnya ialah Bab V, bab yang memberi kesimpulan kepada kajian yang telah dilakukan. Pengajaran diperoleh daripada kajian diperjelaskan, terutamanya aspek ilmiah, praktis dan juga aspek polisi. Bab ini juga menyatakan kekangan atau batasan kajian dan memberikan cadangan kepada kajian yang mungkin akan dilakukan oleh pengkaji-pengkaji lain pada masa hadapan.

### **1.11 Rumusan Bab**

Pendahuluan bab menyentuh tentang keperluan usaha dan kesungguhan dalam mengejar kecemerlangan dan kejayaan terbilang. Ianya mengupas peranan pengurusan inovatif dan sumbangan kepimpinan kepada tingkah laku inovasi pekerja.

Latar belakang masalah menceritakan perilaku kepimpinan yang tidak membuahkan keberkesanan organisasi. Ia juga membahaskan keperluan kepimpinan untuk berubah; perubahan dalam set minda dan pengurusan modal insan. Permasalahan kajian memberikan sebab mengapa kajian berkenaan kepimpinan inovatif ini patut dilakukan iaitu kerana wujudnya pengasingan bidang inovasi dan kepimpinan, dan tiada kejelasan tentang konsep operasional kepimpinan inovatif. Lanjutan daripada latar belakang dan permasalahan kajian, beberapa persoalan dibangunkan untuk dijawab oleh kajian. Begitu juga, objektif kajian diperjelaskan.

Kepentingan kajian diberikan dari aspek pembentukan konsep operasional kepimpinan inovatif dan juga sebagai teladan bagi pengurus untuk mempraktis kepimpinan inovatif dalam organisasi mereka. Dengan ini diharapkan kepimpinan inovatif yang lebih kompetitif, lebih berdaya saing akan meningkatkan keberkesanan kepimpinan dan membuahkan inovasi organisasi yang tinggi. Bab ini diakhiri dengan definisi istilah kepada pembolehubah-pembolehubah utama yang digunakan.

## RUJUKAN

- Adair, J. (1990). *The Challenge of Innovation*. England: The Talbot Adair Press.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin (2002). *Pengurusan Dalam Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmend, P.K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, 30-34.
- Amabile, M.T., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. dan Kramer, S.J. (2004). *Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support*. Harvard Business School, Harvard University, Soldiers Field, Boston, USA Wayland, MA, USA.
- Amabile, T. M. (1990). Within you, without you: the Social Psychology of Creativity and Beyond. *Theories of Creativity Journal*, 32, 439-476.
- Amabile, T.M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(9), 77-87.
- Amabile, T.M. dan Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42, 1154-1184.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. dan Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Ames, C. dan Archer, J. (1988). Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Anderson, J.R. (1995). *Learning and Memory*. New York: Wiley
- Anderson, N.R., de Dreu, C.K.W. dan Nijstad, B.A. (2004), The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of The State-of-the-Science. *Journal of Organization Behavior*, 25(2), 147-74.
- Andrews, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.



- Andriopoulos, C. dan Lowe, A. (2000). Enhancing Organizational Creativity: The Process of Perpetual Challenging. *The Journal of Management Science*, 38, 734-743.
- Aragon-Correa, J.A, Garcia-Morales, V.J. dan Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and performance: Lessons from Spain. *Journal of Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.
- Aragon-Correa, J.A. dan Sharma, S. (2002). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*, 28(1), 71-88.
- Argyris, C. dan Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley, Reading.
- Ashton, R. (2009). Inspiration and Motivation: Internal vs. External. Available at [Http://www.inspirationaldifferences.com](http://www.inspirationaldifferences.com).
- Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. dan Harrington, E. (2000). Shop floor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-85.
- Balkin D.B., Markman G.D. dan Gomez-Mejia, L. (2002). Is CEO Pay in High-Technology Firms Related to Innovation? *Academy of Management Journal*, 43(6), 1118-1129.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barnett, K. dan McCormick, J. (2003). Vision, Relationships and Teacher Motivation: A Case Study. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 5-21.
- Baron, R.M. dan Kenny, D.A (1996). The Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barron, F. dan Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.

- Basadur, M. (2004). Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The leadership quarterly*, 15(1), 103-121.
- Bass, B. dan Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., and Avolio, B. J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Samples Set*. (3<sup>rd</sup> ed.). Center for Leadership Studies, New York: Bringhamton University.
- Bass, B.M. (1988). *Transformation Leadership, Charisma, and Beyond*. dlm Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P. dan Schreisheimm, C.A. (Eds), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA. 29-50.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Journal Organizational Dynamics*, 18, 19-36.
- Bass, B.M. (1994). *Transformational Leadership and Team and Organizational Decision Making*. Sage Thousand Oaks. CA.
- Bass, B.M. (1995). Transformational Leadership - Looking at Other Possible Antecedents and Consequences – Comment. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297.
- Bass, B.M. (1997). Does the Transactional and Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *Journal of American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B.M. dan Avolio, B J. (1992). Developing Transformational Leadership. *Journal of Management*, 14(5), 21–27.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. (1997). *Full Range of Leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Palto Alto, CA.

- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. dan Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Beal, R.M. dan Yasai-Ardekani, M. (2000). Performance Implications of Aligning CEO Funtional Experience with Competitive Strategies. *Journal of Management*, 26(4), 733-762.
- Bennis, W. dan Nanus B. (1985). *Leaders, the Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Berenson, M.L, Levin, D.M. dan Krehbiel, T.C. (2006). *Basic Business Statistics: Concepts and Applications*. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Blackler, F. dan McDonald, S. (2000). Power, Mastery and Organizational Learning. *Journal of Management Studies*, 37, 833-851.
- Blanchard, P.N. dan Thacker, J.W. (1999). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bono E.D. (1967). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. Harper & Row, 300.
- Bono, J.E. dan Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Borger, R. dan Seaborne (1966). *The Psychology of Learning*. Harmondsworth: Penguin
- Bossink, B.A.G. (2004). *Effectiveness of Innovation Leadership Styles: A Manager's Influence on Ecological Innovation in Construction Projects*, Faculty of Economics and Business Administration. Netherlands: University of Amsterdam.
- Boyd, D. dan Robson, A. (1996). *Enhancing Learning in Construction Projects*. dlm *Journal of Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice*. London, E&FN.
- Brenson M.L.,Levine D.M., dan Krehbiel T.C., (2006). *Basic Business Statistics*. 10<sup>th</sup> Edition:Prentice Hall.
- Brown, A.D. (1994). Transformational Leadership in Tackling Technical Change. *Journal of General Management*, 19(4), 1-12.
- Brown, J.S., Collins, A. dan Duguid, P. (1989). Situated Cognition. *Artificial Intelligence and Education*, 2, 254-268.

- Brown, L.M. dan Posner, B.Z. (2001). Exploring the Relationship between Learning and Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(6), 274-280.
- Brown, S.L. dan Eisenhardt, K.M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions. *Academic Management Review*, 20, 343-378.
- Burgelman, R. (1984). Managing the Internal Corporate Venturing Process. *Sloan Management Review*, Winter (Winter), 33-44.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carey, J.M. dan Nahavandi, A. (1996). Using Impression Management to Establish Successful Service-Level Agreements. In J.W. Beard (Ed), *Impression Management and Information Technology*, 51-64.
- Cartwright, C. dan Zander, A. (1960). Group Dynamics. New York: Harper & Row, 607-623.
- Carucci, R.A. (2007). *Leadership Divided. What Emerging Leaders Need and What you Might be Missing*. Forward by Mike Roberts, President, McDonald's Corporation. Jossey-Bass: a Wiley Imprint.
- Caulkin S. (1988). An Audience with Warren Bennis. *Management Today*, 77-78.
- Cherrington, D.J. (1989). Organizational Behavior. Boston: Allyn & Bacon Publisher
- Certo, S.C. (1997). *Supervision: Quality, Diversity and Technology*. 2<sup>nd</sup> Ed. USA: Irwin Book Team.
- Certo, S.C. (2000). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. 8<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Cheng, H. (1995). *Assessing the Importance of Employee Motivation in the Hotel Industry in Taipei*, Taiwan. M.A Thesis, United States: University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Kaedah Penyelidikan Buku*. McGraw Hill Malaysia Sdn. Bhd.
- Coad, A.F. dan Berry, A.J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Coffey, R.E., Cook, C.W. dan Hunsaker, P.L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. USA, Richard D. Irwin. Inc.

- Collins, J.C. (1996). Aligning Action and Values. *Journal of Management*, 13, 19-24.
- Comstock, T.W. (1994). *Fundamentals of Supervision: The First-Line Manager at Work*. New York: Delmar Publisher Inc.
- Conger, J.A. (1992). *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J.A. dan Kanungo, R.N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J.A. dan Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Connelly, E., Catherine, E. dan Kelloway, K. (2003). Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Culture. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(5/6), 294-301.
- Coombs, R., Savioti, P. dan Walsh, V. (1987). *Economics and Technological Change*. London: MacMillan Education.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. (2003). *Business Research Methods*, 8<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cooper, R.G. (2003), Profitable Product Innovation: The Critical Success Factors. dlm Shavinina, L.V. (Eds.), *The International Handbook on Innovation*, Elsevier Science, Barking, 139-57.
- Covey, S.R. (1990). *Principled of Centered Leadership*. New York: Summit.
- Crawford, C.B. (1998). Social Cognition and Leadership: Implications for Organizational Innovation. PHD Thesis. *Dissertation Abstracts International*: Ann Arbor, MI.
- Crawford, C.B. dan Strohkirch, C.S. (1997). Cognitive Differentiation and Organizational Influence Tactics: Findings and Implications for Leaders as Agents of Influence. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 152-161.
- Crawford, C.B. dan Strohkirch, C.S. (2000). Organizational Innovation: Understanding of Agents of Technological Influence. *Electronic Journal of Communication*, 10(1).

- Crawford, C.B., Gould, L.V. dan Scott, R.F. (2003). Transformational Leader as Champion and Techie: Implications for Leadership Educators. *Journal of Leadership Education*, 2(1).
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Damanpour, F. dan Evan, W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Dargi C. (1998). The Role of Public Sector Chief Executives, *Journal of Public Administration*, 76, 161-77.
- Davis, R. (2007). Leadership Starts with you. Leader to Leader. *Journal of Leadership*, 44, 33-77.
- Dawe, S. (2003). *Determinants of Successful Training Practices in Large Australian Firms*. Adelaide: NCVER.
- Day, D.L., 1994. Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures. *Journal of Organizational Science*, 5, 148–172.
- Dess, G.G. dan Lumpkin, G.T. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Dess, G.G. dan Pickens, J.C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Dynamics*, 28, 18–34.
- Devanna, M. A. dan Tichy, N. (1990). Creating the Competitive Advantage for the 21st Century: The Boundary less Organization. *Journal of Human Resource Management*, 29, 445–471.
- Dibella, A., Nevis, E.C. dan Gould, J.M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33, 361-379.
- Dionne S.D., Yammarino F.J, Atwater L.E. dan Spangler W.D. (2003). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193.
- Dishman, P. dan Pearson, T. (2003). Assessing Intelligence as Learning Within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study. *Journal of Industrial Marketing Management*, 32(7), 615- 620.

- Dorenbosch, I., van Engen, M. and Verhagen, M. (2005). On-The-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-41.
- Dosi, G. (1991). Perspectives on Evolutionary Theory. *Journal of Science and Public Policy*, 18, 353–361.
- Dougherty, D. dan Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organisations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.
- Drew, S.A. (1997). From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organizational Performance. *Long Range Planning*, 30(3), 427–441.
- Dumaine, B. (1990). Who Needs a Boss? *Fortune*, 52-60.
- Dweck, C.S. dan Leggett, E.L. (1998). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Dyerson, R. dan Mueller, F.U. (1999). Learning, Teamwork and Appropriability: Managing Technological Change in the Department of Social Security. *Journal of Management Studies*, 36, 629-652.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Eisenbach, R., Watson, K. dan Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change*, 12, 80-88.
- Elenkov, D.S. dan Manev, I.M. (2005). Top Management Leadership And Influence on Innovation: The Role Of Socio-Cultural Context. *Journal of Management*, 31, 381– 402.
- Eze,U.C., Sin, T.K., Ismail, H. and Poong, Y.S. (2008). ISPs' Service Quality and Customer Satisfaction in the Southern Region of Malaysia. *Proceedings of 19th Australian Conference on Information Systems*. December 3-5. Christchurch. Pp. 290-299.
- Farkas, C.M. dan Werlauffer, S. (1988). *The Way Chief Executive Officer Lead*. Harvard Business Review on Leadership. Boston, MA: Harvard Business School Press, 115-146

- Farr, F. dan Ford, C. (1990). *Individual Innovation*. dlm West, M.A. dan Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Wiley, Chichester.
- Faure, M.M. dan Faure, L.M. (1997). *Success Culture-How to build an Organization with Vision and Purpose*: London: FT Pitman Publishing.
- Fitcher, P.J. (1988). Gender Youth Possession University Cost and Parental Assistance. *Journal of Youth and Society*, 20 (2), 148-158.
- Fleishman, E.A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Freeman, C. dan Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*, 3rd ed. Pinter, London.
- Gagne, R. dan Medsker, K. (1996). *The Condition of Learning*. New York: Harcourt-Brace.
- Galende, J. dan Fuente, J.M.D.L. (2002). Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behavior. *Journal of Research Policy*, 32, 715–736.
- Gardner, J.W. (1990). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Gardner, W.L. dan Avolio, B.A. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Garvin, D.A. (1993). Building A learning Organization. *Harvard Business Review*, 55-53.
- Gebert, D. (1987). Leadership and Innovation. *Journal of Management*, 39(10), 941-952.
- Gehler, C.P. (2005). Agile Leaders, Agile Institutions: Educating Adaptive and Innovative Leaders for Today and Tomorrow. *Journal of Strategy Research*, 33-53.
- Glidden, R. (2006). *Creative Leadership*. National Association of School of Theatre Annual Meeting, Ohio University.
- Gravetter, F.J. dan Forzano, L.A.B., (2008). *Research Methods for the Behavioral Science*. (3<sup>rd</sup> ed). Belmont, USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Groak, S. (1994). Is Construction an Industry? *Journal of Construction Management and Economics*, 12, 287-93.
- Gudauskas, R., Radvilla, U. dan Lukosevicius, R. (2005). *Creative Leadership in Knowledge-Based Organizations*. PHD Thesis, Lithuania: Vilnius University.



- Gupta, A.K. dan Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 139(1), 150-151.
- Hage, J. dan Dewar, R. (1973). Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovations. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 18, 279-290.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B., Anderson, R.E. dan Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Halpin, A.W. (1959). *The Leadership Behavior of School Superintendents*. Chicago: Midwest Administration Center, the University of Chicago.
- Harbone, P. dan Johne, A. (2003). Creating Project Climate for Successful Product Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(2), 118-132.
- Harney, J. (2002). Intellectual Stimulation: Communities of Practice Contribute to Corporate Survival through Innovation. *Journal of Technology Strategies*, 12, 202-364.
- Hartman, E.A., Tower, C.B. dan Sebor, T.C. (1994). Information Sources and their Relationship to Organizational Innovation in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 36-47.
- Hartog, D.N.D. dan Jong J.P.J.D. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Harvey, J. (2006). Understanding Goal Alignment Model. Chief Learning Officer Magazine. Available at [Http://www.clomedia.com](http://www.clomedia.com).
- Hashim Fauzy Yaacob. (2001). *Komunikasi antara Manusia*. Skudai, Johor: Penerbit UTM.
- Hater, J.J. dan Bass B.M (1988). Supervisors' Evaluation and Subordinate's Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hermann, M. G. dan Kogan, N. (1968). *Negotiation in Leader and Delegate Group*. *Educational Testing Service*, Priceton, New Jersey.
- Hersey, P. dan Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organization Behavior Utilizing Human Resource*. 4<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice-Hall.

- Hersey, P. Blanchard, K.H. dan Johnson, D.E (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 9<sup>th</sup> Ed, Prentice-Hall.
- Hilgard, E.R. dan Atkinson, R.C. (1967). *Introducing to Psychology*. 4<sup>th</sup> New Jersey: Upper Saddle River.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. dan Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 40, 767-798.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. dan Hoskisson, R.E (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 5th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Hitt, W.D. (1995). The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal. *Leadership and Organization Development Journal*, 16(8), 17-25.
- Holt, K. (1999). Management and Organizational through 100 years. *Journal of Technovation*, 19, 135-140.
- Hooff, V.D. dan Weenen, F.L. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-14.
- House, R.J. dan Howell, J.M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- House, R.J., Delbecq, A. dan Taris, T.M. (1997). *Value Based Leadership: An Integrated Theory and Empirical Test*. Working Paper. Reginald Jones Center, University of Pennsylvania.
- House, R.J., Spangler, W.D. dan Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Howard, A. (1995). *The Changing Nature of Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howell, J.M. dan Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus Of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J.M. dan Higgins, C.A. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-41.
- Hoy, W.K. dan Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. America: McGraw Hill Companies, Inc.

- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W: Pengurusan Altruistic Model Ikutan Sepanjang Masa*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ismail, A., Samsudin, S. dan Ishak, A. (2008). Stimulation Intellectual and Individualized Consideration in Leading Employees: A Study in One Local Authority. *Journal of Business Research*, 12(1), 1-12.
- Ismail Noor (2004). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W: Pengurusan Altruistic Model Ikutan Sepanjang Masa: Perbandingan Silang dengan Kepimpinan dan Pengurusan Semasa*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Isaac dan William (1992). *Basic Business Statistics*. 10<sup>th</sup> Edition: Prentice Hall
- Jaafar Muhamad (2007). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publication (M) Sdn. Bhd. Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness, And Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of Learning*. San Francisco: Jossey Bass.
- Jarvis, P. (1995). *Adult and Continuing Education: Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> edition. London: Rutledge.
- Jaussi, K.S. dan Dionne, S.D. (2003). Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 475-498.
- Jenson, J. (2002). Identifying the Links: Social Cohesion and Culture. *Canadian Journal of Communication*, 27(2).
- Johnson, J.R. (2002). Leading the Learning Organization: Portrait of Four Leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5). 241-249.
- Jung, D. (2001). Transformational and Transactional Leadership and their Effects on Creativity in Groups. *Journal of Creativity Research*, 13, 185-195.
- Jung, D.D., Wu, A. dan Chow, C.W. (2008). Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEO's Transformational Leadership on Firm Innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582-594.
- Jung, D.I. dan Avolio, B.J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.

- Kaasa, A. (2009). Effects of Different Dimensions of Social Capital on Innovative Activity: Evidence from Europe at the Regional Level. *Journal of Technovation*, 29, 218-233.
- Kabanoff, B. dan Rossiter, J.R. (1994). Recent Developments in Applied Creativity. *International Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 283-324.
- Kamaruzaman Jusoff (2007). *Research Leadership: Innovation and Policy from the Perspective of a Research University. Malaysia: Universiti Teknologi MARA*, 13-20.
- Kanji, G.K. dan Moura, E.S.A.P. (2001). Measuring Leadership Excellence. *Journal of Total Quality Management*, 12(6), 709.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*, Simon and Schuster, New York: Free Press.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Journal of Behavioral Science*, 9, 131-3.
- Katz, D. dan Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Keller, R.T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kelly, T. (2006). *The Ten Faces of Innovation*. Profile Books, London.
- Ker, L.J. dan Kren, L. (1992). Effect of Relative Decision Monitoring on Chief Executive Compensation. University of Miami and University Minconsin. *Academy Of Management Journal*, 35(2), 370-397.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundation of Behavior Research*” 3<sup>rd</sup> Edition. New York Kolt: Rinehart & Winston.
- Khurana, S. (2002). The Curse of the Superstar. *Harvard Business Review*, 80(9), 60-66.
- Kiefer, C. dan Stroh, P. (1984). *A New Paradigm for Developing Organizations*. dlm J. Adams, editor, *Transforming Work*.
- Kimberly, J.R. dan Evanisko, M. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal* (24), 689-713.

- King, N. dan Anderson, N.R. (2002). *Managing Innovation in Organizations*. Updated and Revised 2<sup>nd</sup> Edition of King & Anderson, London: Thompson International.
- Kirkman, B.L. dan Den Hartog, D.N. (2004), *Team performance management*.
- Klenke, K. (1994). *Information Technologies as Drivers of Emergent Organizational Forms: A Leadership Perspective*. dlm R. Baskerville, S. Smithson, O. Ngwenyama, dan J.I. DeGross (Eds.) *Transforming Organizations with Information Technology*. North Holland: Elsevier Science B.V.
- Kleysen, R. F. dan Street, C.T. (2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*.
- Klingenberg, L., Leishman, A., Soliman, S. dan Dhillon, S. (2003). *Motivational Theories as Applied to the Technical Professional*. San Francisco, United State: San Francisco State University.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kolev, K. (1980). Transformational Leadership and Board of Directors: The Mechanism of Priming and How CEOs Use it to Influence Their Corporate Boards. *Journal of Management Research*, 01-18.
- Kotter, J.P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.
- Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do.? *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kotter, J.P. (1996). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York, NY.
- Kouzes, J.M. dan Pozner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- 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.
- Krishnan, V.R. (2001), Value Systems of Transformational Leaders. *Leadership and Development Journal*, 22(3).
- Lang, J.C. (2001). Managerial Concerns in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57.
- Lave, J. (1988). *Cognition in Practice: Mind and Culture in Everyday Life*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Leifer, R., O'Connor, G. C. dan Rice, M. (2001). Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs. *Academy of Management Executive*, 15(3), 102-113.
- Ling L.M. (2003). *The Relationship between Transformational Leadership Behaviors and Individual Innovative Behavior from the Perspectives of Subordinates*. M.A Thesis. Malaysia: University Technology Malaysia.
- Lovelace, R.F. (1986). Stimulating Creativity through Managerial Intervention. *Journal of R&D Management*, 16, 161-174.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. dan Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lynn, B.E. (1998) The Management of Intellectual capital: the Issues and the Practice, Hamilton, *Journal of Management Accountants Society of Canada*.
- Manz, C.C. dan Sims, H.P.C. (1997). *Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*. Indiana University of Notre Damme Press, 411–421.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill, New York.
- Marsick, V.J. dan Watkins, K. (1990). Altering the Paradigm for Theory Building and Research in Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 5-33.
- Marsick, V.J. dan Watkins, K. (1995). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. New York : Routledge, Chapman and Hall Inc.
- Mary-Jo, L. (1997). *At the Boarder Called Hope: Where Refugees are Neighbors*. Toronto: Harper Collins.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maxwell, J.C. (2002). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership (Wookbook)*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Mazanah Muhammad dan Carter G.L. (2002). *Designing and Facilitating Adults Learning*. Malaysia: University Putra Malaysia.
- McAdam, R. dan McClelland, J. (2002). Individual and Team-Based Idea Generation with Innovation Management: Organizational and Research Agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.

- McDonough III, E.F. (2000). Investigation on Factors Contributing to the Success of Cross- Functional Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-235.
- McDonough, E.F. dan Leifer, R.P. (1986). Effective Control of New Product Project: The Interaction of Organizational Culture and Project Leadership. *Journal of Production Innovation Management*, 3, 149-57.
- Miles, J. dan Shelvin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation*. London: SAGE Publications.
- Miller, D. dan Friesen, P.H. (1982). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Journal of Management Science*, 30(1), 1161-1183.
- Miller, W.C. (1998). Fostering Intellectual Capital. *Journal of Human Resource*, 75 (1), 9-10.
- Mintzberg H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: the Free Press.
- Mohamed, M.Z. (1995). Innovation Implementation in Malaysian Firms: Process, Problems, Critical Success Factors and Working Climate. Malaysia: Universiti Pertanian Malaysia, *Journal of Technovation*, 15, 375-385.
- Mohd Majid Konting (1993). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Najib Ghafar (1998). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai, Johor: Penerbit UTM.
- Mohd Yasin, M. F. (2007). *Exploring Leadership Style of Technical Managers and Climate for Innovation*.
- Monsted, M. (2002). *Management and Creation of Meaning*. Denmark: Kolding Free Press.
- Montes. F.J.L., Moreno, A.R. dan Morales, V.G. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Journal of Technovation*, 25, 1159-1172.
- Mumford, M. D., Connelly, S., dan Gaddis, B. (2003). How Creative Leaders Think: Experimental Findings and Cases. *The leadership quarterly*, 14, 411-432.
- Mumford, M.D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resources Management Review*. 10(3), 313-51.
- Mumford, M.D. (2003). Where have We Been, Where are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 107-20.

- Mumford, M.D. dan Licuanan, B. (2004). Leading For Innovation: Conclusions, Issues, and Directions. *Leadership Quarterly*, 15(1), 163-71.
- Mumford, M.D. dan Gustafson, S.B (1998). Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation. *Psychology Bulletin*, 103, 27-43.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. dan Strange, J.M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships, *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. dan Strange, J.M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Nadler, D.A. dan Tushman, M.L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Nahavandi, A. dan Malekzadeh, A.R. (1999). *Organizational Behavior: The Person-Organization Fit*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Nam, C.H. dan Tatum, C.B. (1997). Leaders and Champions for Construction Innovation. *Journal of Construction Management and Economics*, 15, 259-70.
- Noe, R.A. (2005). *Employee Training and Development*. 3rd Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. dan Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Oxford University Press. New York.
- Norafidah Binti Daud (2003). *Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Pembentukan Organisasi Pembelajaran: Satu Kajian Kes di Politeknik Johor Bahru*, M.A Thesis. Malaysia: University Technology Malaysia.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA. Sage Publication.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Nystrom, P.C. (1990). Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers. *Journal of Group and Organization Studies*, 15, 296-312.
- O'Brien, M. J. (1994). *Learning Organization Practices Profile: Guide to Administration and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.



- Ogbonna, E. dan Harris, L.C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-88.
- Olham, G. R. dan Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-34.
- Osterman, P. (1991). *Impact of IT on Jobs and Skills*. dlm M. S. Morton (Ed.), *The Corporation of the 90s: Information Technology and Organizational Transformation*. New York: Oxford University Press, 220–243.
- Pedler, T. (1991). *The Learning Company*. London: Mc Graw Hill.
- Perkins, D.N. (1992). *Technology Meets Constructivism: Do they make a marriage?* dlm T.M. Duffy & D.H. Jonassen (Eds.), *Constructivism and the Technology of Instruction: A Conversation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 45-55.
- Perry-Smith, J. (2006). Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 85-102.
- Plsek, P.E. (1997). Creative Ability in Business: Technological Innovation: *Total Quality Management ASQ Quality Press* (Milwaukee, wis.), 291-301
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. dan Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–299.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. London: McMillan.
- Pounder, J.S. (2001). New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 281-290.
- Prater, M. A., Joy, R., Chilman, B., Temple, J. dan Miller, S. R. (1991). *Self-Monitoring of on-Task Behavior by Adolescents with Learning Disabilities*.
- Preston, P. dan Zimmerer, T.W. (1978). *Management for Supervisor*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Puranam, P., Singh, H. dan Zollo, M. (2006). Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49, 263-280.

- Quinn, J.B. (1988). Innovation and Corporate Strategy: Managed Chaos. Dlm M. L. Tushman, dan W.L. Moore (Eds.), *Readings in the Management of Innovation* New York: Harper Business, 123-137.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. dan Teach, R. (1993). Putting Creativity in Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.
- Rehman K.U., Zaheer, B. dan Sufwan, N. (2007). A Study Measuring the Effect of Pay, Promotion and Training on Job Satisfaction in Pakistani Service Industry. *European Journal of Social Sciences*, 5(3).
- Rickards, T. (1988). *Creativity at Work*. Britain: Gower in Aldershot, 256.
- Robbins, S.P. dan Coulter, M. (1999). *Management*. 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbin, S.P. dan Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior*. 12<sup>th</sup> Edition. Pearson Internation Edition.
- Rosenbach, W.E. dan Taylor, R.L. (1993). *Contemporary Issues in Leadership*.” 3<sup>rd</sup> Ed. Illinois: Westview Press.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the Tentieth Century*, Westport, CT: Greenwood.
- Rouhotie, P. (2002). Motivation and Self-Regulation in Learning. *Journal of Management*. University of Tampere, 37-72.
- Rutherford, D.G. (1990). *Hotel Management and Operations*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- Samsudin, S. (2008), *Selected Transformational Leadership Characteristics and Service Quality: A Mediating Role of Empowerment*. Malaysia: University Malaysia Sarawak.
- Sanchez, R. dan Mahoney, J.T. (1996). Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design. *Strategic Management Journal*, 17, 63-76.
- Sansone, C. dan Harachiewicz, J.M. (2000). *Controversies and New Directions*. dlm C. Sanshone dan J.M. Harachiewicz (Eds.), *Intrinsic and Extrinsic Motivation: the Search for Optimal Motivation and Performance*. NJ: Academic Press, 443-453.
- Sarros, J.C. dan Santora, J.C (2001). The Transformational – Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership and Organization Development*, 8(22), 383-394.

- Schilling, M.A. dan Hill, C.W.L. (1998). Managing the new Product Development Process: Strategic Imperatives. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 1118-1129.
- Scott, S.G. dan Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academic of Management*, 37(3), 580–607.
- Sebora, T.C., Hartman, E.A. dan Tower, C.B. (1994). Innovative Activity in Small Businesses: Competitive Context and Organization Level. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11, 253–272.
- Sekaran, U. (1992). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge, P., Robert, C., Ross, R.B., Smith, B.J. dan Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday Publication.
- Serrat, O. (2008). *Auditing Knowledge*. Manila, Philippines: The Free Press.
- Serwer, A.E. (1993). Payday! Payday! *Fortune*, 127(12).
- Sethi, R. (2000). New Product Quality and Product Development Teams. *Journal of Marketing*, 64, 01-14.
- Shalley, C.E. dan Gilson, L.L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 83-101.
- Shalley, C.E. dan Oldham, G.R. (1985). Effects of Goal Difficulty and Expected Evaluation on Intrinsic Motivation: A Laboratory Study. *Academy of Management Journal*, 28, 628-640.
- Shamir, B., House, R. dan Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Journal of Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., House, R.J. dan Arthur, M.B. (1993). The Motivational Aspects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory. *Journal of Organizational Science*, 4, 1–17.
- Shanks, N.H. (2006). *Management and Motivation*. New York: Jones and Bartlett Publishers.
- Shea, C.M. (1999). The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *Journal of Business*, 72(3), 407-422.

- Sillince, J.A.A. (1994). A Management Strategy for Innovation and Organizational Design: The Case of MRP2/JIT Production Management Systems. *Journal of Behavior and Information Technology* 13, 216-27.
- Simonson, I., & Nowlis, S. M. (2000). The Role of Explanations and Need for Uniqueness in Consumer Decision Making: Unconventional Choices Based on Reasons. *Journal of Consumer Research*, 24, 49–68.
- Siti Habsah (2003). *Persepsi Penyelia Terhadap Gaya Kepimpinan Pengerusan Pertengahan: Satu Kajian di Kalangan Penyelia Telekom Malaysia Bhd, Kotamas, Melaka*. Tesis Sarjana Muda. Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Smikle, J.L. (2003). Operational Alignment: It is up to the Dealer Principal, Senior Managers. Available at <http://www.officetechnologymag.com>.
- Snyder, C.R. (1992). Product Scarcity by Need for Uniqueness Interaction: A Consumer Catch-22 Carousels. *Journal of Basic and Applied Social Psychology*, 13, 9–24.
- Sosik, J.J. dan Dinger, S.L. (2007). Relationships between Leadership Style and Vision Content: The Moderating Role of Need for Social Approval, Self-Monitoring, and Need for Social Power. *Leadership Quarterly*, 18 (2), 134-153.
- Sosik, J.M., Kahai, S.S. dan Avolio, B.J. (1997). Leadership Style, Anonymity, and Creativity in Group Decision Support Systems. *Journal of Creative Behavior*, 33, 227-257.
- Spreng, R.A., MacKenzie S.B. dan Olshavasky R.W. (1996), A Re-examination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60: 15-32.
- Starley, K. (1996). *How Organisational Learn*. London: International Thompson Business Press.
- Stoffers, J.M.M. dan Heijden, B.V.D. (2009). Towards an HRM Model Predicting Organizational Performance by Enhancing Innovative Work Behavior: A Study among Dutch SMEs in the Province of Limburg. *Business Leadership Review*, 1-13.
- Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M. dan De Jong, R.D. (2001). Leadership and Innovation: Relations between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of R&D Teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1141-51.

- Subramony, D.P. (2006). Culturally and Geographically Relevant Performance Interventions. *Performance Improvement Quarterly*, 19(2), 115-134.
- Sujan, H., Weitz, B.A. dan Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Svjetlana, M. (2001). Subordinates' information Inquiry: Exploring the Effect of Perceived Leadership Style and Individual Differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 221-233.
- Swann, P. (2006). *Innovators and the Research Base: An Exploration Using CIS4*. A Report for the DTI. United Kingdom: Nottingham University Business School.
- Swieringa, J. dan Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Syah, J.Y. dan Kruglanski, A.W. (2000). *The Structure and Substance of Intrinsic Motivation*. dlm C. Sanshone dan J.M. Harachiewicz (Eds.), *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. NJ: Academic Press, 131-159.
- Tamkin, P., Pearson, G., Hirsh, W. dan Constable, S. (2010). *Exceeding Expectations: The Principles of Outstanding Leadership*. London: The Work Foundation.
- Tan, N.L., Lye, Y.H., Ng, T.H. dan Lim, Y.S. (2010). Motivational Factors in Influencing Knowledge Sharing Among Banks in Malaysia. *International Research Journal of Finance and Economics*, 44, 186-196.
- Teh, C. dan Othman, R. (2003). On developing the Informed Work Place: HRM Issues in Malaysia. Malaysia: Universiti Kebangsaan Malaysia. *Human Resource Management Review*, 13, 393-406.
- Thompson, L.L. (2003). *Making the Team: A guide for Managers*. 2<sup>nd</sup> Editon Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Tidd, J. (2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. *International Journal of Management Review*, 3, 169-183.
- Tierney, P., Farmer, S.M. dan Graen, G.B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Journal of Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Tosti, D.T. dan Jackson S.F. (2003). Organizational Alignment. *Academy of Management Journal*, 3(1), 3-17.

- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Tunzelmann, N.V. (1995). *Technology and Industrial Progress*. Brighton.
- Tushman, M.L. dan Nadler, D.A. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Van de ven, A.H. (1993). *Managing the Process of Organizational Innovation*. dlm G.P. Huber, dan W.H. Glicks (Eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. New York: Oxford University Press, 269-294.
- Venkatraman, N. dan Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vermeulen, P.A.M. dan Van der Aa, W. (2003). *Organizing Innovation in Services*". In: Tidd, J. dan F.M. Hull (eds). *Service Innovation. Organisational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives*. London: Imperial College .Free Press, 35-53.
- Waldman, D. dan Yammarino, F. (1999). CEO Charismatic Leadership: Level-of-Management and Level-of-Analysis Effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-285.
- Walliman, N. dan Buckler, S. (2008). *Your Dissertation in Education*. City Road, London: SAGE Publications Ltd.
- Walton, R.E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, 77-84.
- Waters, J. (2000). Achieving Innovation or The Holy Grail: Managing Knowledge or Managing Commitment.? *International Journal of Technology Management*, 20, 819-38.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains Or Stagnant Ponds: An Integrative Models of Creativity And Innovation Implementation In Work Groups. *Journal of Applied Psychology: an International Review*, 51(3), 355-87.
- West, M.A. dan Farr, J.L. (1990). Innovation in Health Care Systems. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303-15.
- Williams, T.A., Anderson, D.R. dan Sweeney, D.J. (2008). *Essentials of Statistics for Business and Economics*. Thomson Higher Education. USA.

- Xiongfei, X. (2009). *The Relationship between Leadership Styles and Job Performance under the Chinese Culture at Jiahe Beer Corporation in Hebei Province of China*. M.A Thesis. Malaysia: University of Technology Malaysia.
- Yammarino, F.J. dan Dubinsky, A.J. (1994), Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions. *Journal of Personnel Psychology*, 47, 787-811.
- Yi, J. (2005), A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation. M.A Thesis. Indiana University.
- Yukl, G. (1994). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories *Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ, 1998.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. dan Van Fleet, D.D. (1982). Cross-situational, Multi-Method Research on Military Leader Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87-108.
- Zairi, M. (1995). Leadership in TQM implementation: Some Case Examples. *American Journal of Management Development*, 1(1), 37-44.
- Zaltman, G., Duncan, R. dan Holbek, J. (1973), *Innovations and Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Zarina Denan dan Abu Bakar (2001). *Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Komitmen Pekerja: Satu Kajian di UiTM, Segamat*. Jabatan Ekonomi, UiTM Cawangan Johor.
- Zollo, M. dan Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Journal of Organization Science*, 13, 339-351.
- Zuckerman, M. (1979). *Sensation Seeking: Beyond the Optimal Level of Arousal*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zuckerman, M. (1994). *Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*. New York: Cambridge University Press.