

Hubungan Kepimpinan Kendiri dengan Tingkah Laku Kerja Inovatif: Peranan Efikasi Kendiri, Keterlibatan Kerja dan Komitmen Afektif Sebagai Pengantara

*(Self- Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Self-Efficacy, Work
Engagement and Affective Commitment as Mediators)*

Mai Nurulhuda M Azhar
(Jabatan Perkhidmatan Awam, Putrajaya)
Rasidah Arshad
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji kedua-dua hubungan langsung dan tidak langsung antara gaya kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif menerusi peranan efikasi sendiri, keterlibatan kerja dan komitmen afektif sebagai pengantara bagi hubungan tersebut. Kajian dilakukan menggunakan soal selidik dalam talian terhadap sampel yang terdiri daripada 233 orang penjawat awam daripada kumpulan Pengurusan dan Profesional yang berkhidmat di jabatan dan agensi kerajaan di Malaysia. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berhierarki. Konsisten dengan Teori Kepimpinan Kendiri dan Teori Kognitif Sosial, hasil kajian menunjukkan mengenai peranan kepimpinan sendiri yang signifikan dalam meramal tingkah laku kerja inovatif serta peranan efikasi sendiri dan keterlibatan kerja sebagai mekanisme pengantaraan. Walau bagaimanapun, komitmen afektif tidak signifikan sebagai pengantara. Secara teorinya, kajian ini memanjangkan pengetahuan mengenai gaya kepimpinan sendiri yang didapati berkesan untuk meningkatkan tingkah laku inovatif dalam kalangan pekerja sama ada secara langsung atau menerusi peningkatan efikasi sendiri dan keterlibatan kerja pekerja. Kajian ini mencadangkan organisasi untuk menerapkan aspek kepimpinan sendiri dalam modul program latihan berkaitan pembangunan kepimpinan pekerja.

Kata kunci: Kepimpinan sendiri; tingkah laku kerja inovatif; efikasi sendiri; keterlibatan kerja; komitmen afektif

ABSTRACT

The objective of this study was to examine both direct and indirect relationships between self-leadership and innovative work behavior through the role of self-efficacy, work engagement and affective commitment as mediators. The study was conducted using an online survey on a sample of 233 civil servants from the Management and Professional group serving in government departments and agencies in Malaysia. The hypothesis were tested using hierarchical regression analysis. Consistent with self-leadership and social cognitive theory, the results of the study indicate the significant role of self-leadership in predicting innovative work behavior, and the role of self-efficacy and work engagement in mediating such relationship. However, affective commitment was found to be non-significant as a mediator. Theoretically, this study extends the knowledge about the influence of self-leadership style in increasing innovative work behavior either directly, or indirectly through increased level of self-efficacy and work engagement of employees. The study recommends organizations to incorporate self-leadership in their training modules for employees leadership development program.

Keywords: Self-leadership; innovative work behaviour; self-efficacy; work engagement; affective commitment

PENGENALAN

Persekitaran yang kompleks dan dinamik hari ini memberikan cabaran besar kepada organisasi terutamanya untuk menghadapi perubahan pesat serta tekanan persaingan yang semakin meningkat. Organisasi yang statik serta berterusan mengeluarkan produk dan perkhidmatan sama dengan cara yang sama tidak akan dapat bertahan lama. Justeru, keupayaan untuk terus berinovasi dan menambah baik produk, perkhidmatan dan proses kerja dilihat penting bagi organisasi untuk terus kekal berdaya saing bagi tempoh jangka panjang (Janssen 2000; Akbari et al. 2020).

Menurut Bäckström dan Bengtsson (2019), inovasi merujuk kepada pengenalan produk atau perkhidmatan baharu, prosedur, pemasaran atau pendekatan organisasi dalam amalan perniagaan, organisasi tempat kerja atau perhubungan luar. Inisiatif untuk berinovasi di tempat kerja bergantung kepada modal insan dan tingkah laku pekerja sebagai input utama terhadap proses penciptaan nilai (Chen & Huang 2009; Khan et al. 2023). Hal ini dikatakan demikian kerana sumber kepada inovasi merupakan idea kreatif dan individu pekerja ialah orang yang

bertanggungjawab membangunkan, mengembangkan dan akhirnya melaksanakan idea tersebut. Untuk mendapatkan pemahaman tentang seseorang individu boleh didorong untuk menggunakan idea ini bagi hasil yang inovatif, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi tingkah laku inovatif pekerja dalam sesebuah organisasi.

Tingkah laku kerja inovatif merujuk kepada tingkah laku pekerja untuk mencipta, memperkenalkan dan mengaplikasikan idea baharu dengan sengaja di tempat kerja, dalam kumpulan atau organisasi dengan niat untuk menyumbang kepada aspek prestasi (Janssen et al. 2004). Tingkah laku kerja inovatif juga dilihat sebagai tingkah laku peranan tambahan pekerja atau tindakan berasaskan budi bicara (Javed et al. 2017), dilaporkan berhubung secara positif dengan peningkatan prestasi kerja (Santoso et al. 2019), keterikatan kerja (Darwish et al. 2020), kepuasan kerja (Robinson & Beesley 2010) serta penambahbaikan dalam keberkesanan dan fungsi organisasi (Son et al. 2017). Namun demikian, walaupun mempunyai pelbagai hasil positif, tingkah laku kerja inovatif tidak berlaku dengan mudah kerana ia terdiri daripada tingkah laku yang kompleks, aktiviti bukan rutin yang memerlukan kreativiti peribadi, kesanggupan untuk mengambil risiko dan keterlibatan dalam mod pemikiran bukan tradisional (Škerlavaj et al. 2014).

Kepentingannya terhadap keberkesanan dan inovasi sesebuah organisasi telah mendorong para penyelidik untuk mengkaji anteceden yang berpotensi menyumbang kepada peningkatan tingkah laku inovatif dalam kalangan pekerja antaranya termasuklah gaya kepimpinan (cth. Asfar et al. 2019; Bagheri et al. 2020; Oh et al. 2021). Secara umumnya, gaya kepimpinan tradisional memberikan tumpuan kepada cara atau kaedah seseorang pemimpin memotivasikan orang bawahan. Selain itu, sebagai faktor luar yang boleh mempengaruhi tingkah laku inovatif para pekerja melalui penyediaan sumber, sokongan dan persekitaran yang sesuai untuk menghasilkan sesebuah inovasi. Walau bagaimanapun, Manz (1986) telah mengetengahkan konsep kepimpinan sendiri yang menyatakan bahawa tindakan seseorang itu akhirnya dikawal dan ditentukan oleh pengaruh dalaman dan bukannya pengaruh luaran. Menurut beliau, kepimpinan sendiri ialah sebuah proses yang memperlihatkan para pekerja berusaha untuk meningkatkan motivasi diri dan memimpin diri mereka bagi mencapai tingkah laku dan tujuan yang diinginkan. Memandangkan pekerja merupakan sumber utama bagi penjaan idea baharu dan pelaksanaan inovasi, keupayaan pekerja untuk memimpin dan menggerakkan diri sendiri ke arah tingkah laku yang diinginkan merupakan satu kelebihan yang berupaya mendorong tingkah laku inovatif.

Menurut Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986), tingkah laku manusia boleh dipengaruhi melalui interaksi timbal balik dengan faktor peribadi (cth. kognisi, emosi) dan faktor sosial atau persekitaran. Premis utama dalam Teori Kognitif Sosial ialah individu berusaha untuk merasai atau percaya yang beliau boleh mengawal aspek penting dalam hidup mereka. Kawalan ini dilaksanakan dengan menetapkan matlamat, melaksanakan strategi untuk mencapainya, memantau kemajuan dan melakukan pengubahsuaian kepada strategi mengikut keperluan (Schunk & DiBenedetto 2021). Jika diamati, kepimpinan sendiri mempunyai ciri-ciri yang dinyatakan. Ia menyediakan strategi dan proses khusus untuk meningkatkan keberkesanan proses kawal selia sendiri ini. Secara khususnya, kepimpinan sendiri yang kreatif merujuk kepada proses dalaman yang reflektif, iaitu individu secara sedar dan konstruktif mengarahkan pemikiran dan niatnya ke arah penciptaan perubahan, penambahbaikan dan inovasi yang diinginkan (Phelan & Young 2003). Beberapa kajian lepas telah membuktikan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku inovatif seseorang individu di tempat kerja (cth. Phelan & Young 2003; Khahan et al. 2024).

Selain daripada hubungan langsung, kesan kepimpinan sendiri terhadap tingkah laku inovatif seseorang individu juga boleh difahami menerusi pemboleh ubah lain sebagai mekanisme pengantaraan. Walau bagaimanapun, tinjauan literatur mendapati bahawa tumpuan kurang diberikan terhadap mekanisme yang berupaya untuk menerangkan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut, terutamanya peranan pemboleh ubah berkaitan motivasi, psikologi dan sikap pekerja (Knotts et al. 2022). Misalnya, apabila seseorang pekerja berupaya untuk memimpin dan memotivasikan diri melalui kawalan terhadap tingkah laku serta perasaan dan pemikirannya, maka ini akan meningkatkan kebarangkalian pekerja untuk berasa yakin dengan keupayaan diri, mempunyai semangat dan dedikasi terhadap kerja serta ikatan emosi yang kuat dengan organisasi (Phelan & Young 2003). Selanjutnya, pekerja akan memilih untuk melakukan aktiviti yang lebih mencabar serta dapat meningkatkan inisiatif peribadi yang mendorong kepada aspek kelakuan inovatif. Justeru, berpandukan kepada Teori Kepimpinan Kendiri (Manz 1986) dan Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986), kajian ini dijalankan untuk menguji hubungan langsung antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif, serta hubungan tidak langsung menerusi efikasi sendiri, keterlibatan kerja dan komitmen afektif sebagai pemboleh ubah pengantara dalam konteks sektor awam. Memandangkan prestasi yang tinggi merupakan sasaran utama dalam setiap organisasi, dapatan kajian ini dijangkakan berupaya menyumbang secara teori dan praktikal kepada kefahaman tentang cara atau kaedah untuk mendorong tingkah laku kerja inovatif bagi meningkatkan prestasi sesebuah organisasi.

ULASAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF

Tingkah laku kerja inovatif merupakan tindakan pekerja yang disengajakan untuk mencipta, memperkenalkan dan mengaplikasikan idea baharu di tempat kerja, sana ada dalam kumpulan atau organisasi dengan niat untuk menyumbang kepada prestasi (Akram et al. 2018). Individu boleh menjadi inovatif di tempat kerja dengan menjana cara baharu untuk melaksanakan tugas, menghasilkan prosedur baharu dan idea inovatif atau mengubah pendekatan kerja sedia ada kepada alternatif baharu. Menurut Scott & Bruce (1994), tingkah laku kerja inovatif melibatkan tiga peringkat, iaitu penjaanaan idea, pembinaan gabungan dan pelaksanaan. Bermula dengan mengenal pasti masalah, individu menjana idea atau penyelesaian sama ada menerusi idea baharu atau penambahbaikan idea sedia ada. Seterusnya, individu mempromosikan idea tersebut untuk mendapatkan kesahihan serta sokongan daripada organisasi. Akhir sekali, individu merealisasikan idea dengan menghasilkan prototaip atau model inovasi yang boleh diguna pakai dalam peranan kerja, kumpulan atau sesebuah organisasi. Secara ringkasnya, tingkah laku kerja inovatif merujuk kepada proses untuk menghasilkan inovasi yang bermula daripada idea yang kreatif di tempat kerja. Apabila pekerja berupaya mengembangkan idea kreatif berkaitan produk, perkhidmatan atau proses kerja tersebut sehingga ke proses akhir, iaitu perlaksanaannya, maka pekerja dilihat telah mempamerkan tingkah laku yang inovatif. Keupayaan untuk terus berinovasi merupakan faktor utama untuk sesebuah organisasi memperoleh kejayaan dan bertahan dalam persaingan, manakala inovasi pada peringkat individu di tempat kerja telah dianggap sebagai asas kepada organisasi berprestasi tinggi (Carmeli et al. 2006; Janssen et al. 2004). Selain itu, kajian lepas juga telah membuktikan bahawa terdapat impak positif tingkah laku kerja inovatif terhadap prestasi pekerja dan juga organisasi secara keseluruhan (Son et al. 2017; Tang et al. 2020).

KEPIMPINAN KENDIRI DAN TINGKAH LAKU KERJA INOVATIF

Kepimpinan sendiri ditakrifkan sebagai satu proses, iaitu individu mengawal tingkah laku, mempengaruhi serta memimpin diri mereka sendiri dengan menggunakan set strategi tingkah laku dan kognitif tertentu (Manz 1986; Neck et al. 2019; Kim et al. 2024). Kepimpinan sendiri terdiri daripada tiga kategori strategi yang berbeza tetapi saling melengkapi, iaitu strategi berfokuskan tingkah laku, ganjaran semula jadi dan pemikiran konstruktif yang mana melaluinya individu dapat mengawal tindakan serta pemikiran mereka sendiri untuk mencapai matlamat peribadi dan organisasi (Manz & Sims 2001; Neck et al. 2019).

Strategi berfokuskan tingkah laku dilihat dapat membantu seseorang individu itu untuk menguruskan tingkah laku, terutamanya apabila ia melibatkan tugas yang tidak menyenangkan tetapi perlu dilakukan (Neck & Houghton 2006). Ia melibatkan pelbagai strategi seperti penetapan matlamat sendiri, pemerhatian sendiri, ganjaran sendiri, hukuman sendiri dan isyarat sendiri yang digunakan oleh individu untuk membentuk dan menetapkan tingkah laku yang diinginkan bagi mencapai matlamat. Contoh strategi berfokuskan tingkah laku ialah menghadiahkan diri sendiri dengan barang kegemaran selepas menyelesaikan tugas yang sukar (ganjaran sendiri) atau menyediakan senarai tugas (isyarat sendiri) yang boleh memotivasikan individu untuk mencapai matlamat.

Strategi ganjaran semula jadi pula memberikan tumpuan kepada usaha mewujudkan motivasi intrinsik dalam tugas berdasarkan Teori Motivasi Intrinsik (Deci & Ryan 1985). Ia melibatkan proses untuk membina ciri-ciri yang menyenangkan dan menggembirakan ke dalam tugas atau aktiviti tertentu. Selain itu, ia adalah untuk membentuk atau mengubah persepsi terhadap sesuatu tugas dengan memfokuskan kepada aspek ganjaran semula jadi yang wujud dalam tugas dan bukannya ciri tugas yang tidak menyenangkan (Neck et al. 2019). Proses ini berkemungkinan dapat mewujudkan persepsi kecekapan dan kawalan diri, iaitu mekanisme utama yang mendorong kepada motivasi intrinsik seterusnya mempengaruhi tingkah laku ke arah pencapaian matlamat (Deci & Ryan 1985). Sebagai contoh, seorang pegawai kaunter khidmat pelanggan boleh lebih menikmati tugas-tugas rutin (cth., melayan pelanggan) dengan melihat peranan tugas tersebut dalam membantu menyelesaikan masalah sekali gus memberikan kesenangan kepada pelanggan. Strategi pemikiran konstruktif pula dapat membentuk semula proses mental ke arah corak pemikiran yang lebih positif dan berupaya meningkatkan tahap prestasi seseorang (Neck et al. 2019). Strategi pemikiran konstruktif merangkumi usaha mengkaji semula serta menggantikan kepercayaan dan andaian yang tidak rasional. Selain itu, ia menggunakan gambaran mental tentang prestasi masa depan yang berjaya dan bicara sendiri positif untuk membimbing tindakan dan memberikan motivasi. Secara ringkasnya, penggunaan strategi kepemimpinan sendiri dapat memperkenalkan seseorang individu dengan persepsi kawalan dan tanggungjawab terhadap tingkah laku yang akan mempengaruhi hasil prestasi secara positif. Pekerja yang mampu mengurus dan memimpin sendiri tindakannya dan tidak hanya semata-mata bergantung kepada arahan pemimpin akan lebih menyumbang kepada sesebuah organisasi (Houghton et al. 2014).

Justeru, berdasarkan Teori Kepimpinan Kendiri (Manz 1986), kajian ini mencadangkan kepada pekerja yang berupaya memimpin diri sendiri untuk mempraktikkan strategi serta kemahiran tingkah laku dan kognitif yang boleh membangunkan hala tuju dan motivasi diri ke arah pencapaian matlamat sekaligus mendorong beliau untuk terlibat dengan tingkah laku kerja inovatif. Tingkah laku kerja inovatif merupakan tingkah laku peranan tambahan

yang dipamerkan mengikut budi bicara individu (Carmeli et al. 2006). Sehubungan itu, dengan adanya kepimpinan sendiri, pekerja akan cenderung untuk terlibat secara sukarela bagi mempamerkan tingkah laku inovatif tersebut. Secara empirikal, para penyelidik telah mengenal pasti peranan kepimpinan sendiri yang signifikan sebagai peramal kepada tingkah laku kerja inovatif (cth. Lin 2017; Khan et al. 2022).

H₁ Kepimpinan sendiri mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan tingkah laku kerja inovatif

Selain daripada hubungan langsung, pengaruh kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif juga boleh dijelaskan lagi menerusi hubungan tidak langsung, iaitu melalui mekanisme pengantaraan. Bahagian seterusnya akan membincangkan tentang peranan efikasi sendiri, keterlibatan kerja dan komitmen afektif sebagai pemboleh ubah pengantara.

EFIKASI KENDIRI SEBAGAI PENGANTARA

Efikasi sendiri merujuk kepada kepercayaan seseorang terhadap keupayaannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan dengan jaya bagi mencapai hasil yang diinginkan (Bandura 1977). Kajian lepas dan teori dilihat telah menyokong efikasi sendiri sebagai konstruk motivasi penting yang boleh mempengaruhi pilihan, usaha, ketekunan dan pencapaian seseorang (Bandura 1977; Schunk & DiBenedetto 2021). Menerusi erti kata lain, semakin tinggi efikasi sendiri seseorang, semakin tinggi keyakinan beliau akan kejayaan dalam tugas tersebut. Oleh itu, pekerja yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi lebih cenderung untuk berjaya mencapai matlamat kerana mereka akan memberikan komitmen dan usaha lebih daripada yang diperlukan. Tingkah laku individu selalunya boleh diramalkan dengan lebih baik menerusi kepercayaan tentang keupayaan mereka berbanding dengan keupayaan objektif. Hal ini dikatakan demikian kerana persepsi efikasi sendiri dapat membantu untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan oleh seseorang individu dengan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki (Pajares 2003).

Menurut Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986), efikasi sendiri merupakan konstruk peribadi yang mempengaruhi tingkah laku dan dipengaruhi oleh pemboleh ubah sosial atau persekitaran. Teori ini juga menekankan bahawa kepercayaan terhadap efikasi sendiri turut mempengaruhi aspek tingkah laku, iaitu dengan membantu seseorang individu itu untuk menilai kebolehan mereka sekaligus mempengaruhi pilihan tindakan yang hendak dilakukan. Selain itu, ia melibatkan tahap usaha yang sanggup dilaburkan serta ketekunan dan ketabahan untuk menghadapi halangan yang mendatang. Menerusi hubungan antara efikasi sendiri dengan tingkah laku pula, efikasi sendiri didapati dapat mempengaruhi aspek tingkah laku ke arah pencapaian matlamat seperti pemilihan tugas, usaha, kegigihan dan penggunaan strategi yang berkesan (Pajares 2003). Justeru, apabila seseorang individu mempunyai efikasi sendiri yang tinggi, mereka akan bermotivasi untuk melibatkan diri dengan tingkah laku yang mencabar. Hal ini dikatakan demikian kerana mereka berasa yakin dengan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki serta sanggup untuk menghadapi cabaran bakal hadir.

Kepimpinan sendiri memainkan peranan penting untuk membangunkan efikasi sendiri seseorang individu. Ini dapat dilihat menerusi objektif utama kesemua strategi kepimpinan sendiri, terutamanya strategi di bawah kategori ganjaran semula jadi dan corak pemikiran konstruktif. Ia bermatlamat untuk meningkatkan persepsi efikasi sendiri seterusnya boleh membawa kepada tahap prestasi yang tinggi (Gist 1989; Manz 1986). Sebagai contoh, Gist (1989) telah mendapati bahawa tindakan memasukkan aktiviti permodelan kognitif dalam sesi latihan berupaya untuk menjana tahap efikasi sendiri peserta yang lebih tinggi berbanding dengan mereka yang terdedah kepada latihan kuliah sahaja. Strategi kawalan tingkah laku dan kognitif seperti pemantauan sendiri, bicara sendiri positif dan gambaran mental berfungsi untuk meningkatkan tahap kawalan sendiri seseorang individu, membina keyakinan terhadap keupayaan untuk mencapai matlamat seterusnya meningkatkan persepsi efikasi sendiri (e.g. Neck & Manz 1996; Stewart 2011).

Pekerja yang berasa yakin dengan keupayaan mereka cenderung untuk memilih melakukan tugas yang mencabar serta memberikan lebih usaha, kegigihan dan daya tahan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Pelaksanaan tugas yang mencabar ini akan mendorong pekerja untuk menjadi kreatif bagi menyelesaikan masalah melalui cara yang lebih inovatif berbanding dengan cara tradisional seterusnya menggalakkan kehadiran tingkah laku inovatif.

Secara empirikal, kajian literatur mengenai efikasi sendiri turut memberikan bukti yang konsisten mengenai hubungan antara efikasi sendiri dengan hasil prestasi seperti kreativiti dan tingkah laku kerja yang inovatif (Gkontelos et al. 2023; Momeni et al. 2014) serta peranan efikasi sendiri sebagai pengantara dalam hubungan peramal-kesan (Afsar & Masood 2017; Islam et al. 2024) Justeru, kajian ini menghipotesiskan bahawa:

H₂ Efikasi sendiri mengantara hubungan antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif

KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI PENGANTARA

Kajian ini seterusnya mencadangkan aspek keterlibatan kerja sebagai pemboleh ubah pengantara kedua. Keterlibatan kerja merupakan salah satu bentuk emosi positif yang boleh dibangunkan dan diuruskan dengan berkesan untuk penambahbaikan prestasi di tempat kerja. Schaufeli et al. (2002) telah mentakrifkan keterlibatan kerja sebagai keadaan minda berkaitan kerja yang positif dan mempunyai ciri-ciri seperti semangat, dedikasi dan khusyuk. Tahap tenaga dan daya tahan mental yang tinggi merupakan ciri-ciri individu yang mempunyai semangat. Dedikasi digambarkan sebagai bersungguh-sungguh dalam melibatkan diri, mempunyai aspirasi serta bersemangat dan bangga dengan kerja, manakala khusyuk ialah penumpuan sepenuhnya dan sangat asyik dengan kerja sehingga kadangkala mengalami kesukaran untuk memisahkan diri daripada kerja. Menurut Luthans dan Peterson (2002), pekerja yang kurang keterlibatan kerja akan mengelakkan diri daripada terlibat secara fizikal, emosi dan kognitif dalam sesuatu situasi pekerjaan. Ini menjadikan mereka kurang produktif berbanding dengan pekerja dengan keterlibatan kerja yang tinggi. Pekerja yang tinggi keterlibatan kerja akan mengerahkan lebih tenaga dan usaha, lantas berupaya untuk menghasilkan peningkatan tahap prestasi (Borst et al. 2020). Ini memperlihatkan tentang peranan keterlibatan kerja dalam mendorong prestasi hasil dan kepentingannya kepada sesebuah organisasi untuk mempunyai pekerja yang mampu dan sanggup untuk terlibat sepenuhnya dengan kerja.

Kajian literatur telah banyak melaporkan mengenai peranan signifikan keterlibatan kerja terhadap hasil prestasi yang positif bagi seseorang individu dan sesebuah organisasi. Pada peringkat organisasi, keterlibatan kerja dilaporkan dapat mempengaruhi tahap peningkatan aspek produktiviti (Bakker & Bal 2010) dan kepuasan para pelanggan (Bakker et al. 2014). Pada peringkat pekerja pula, dapatan kajian lepas melaporkan apabila keterlibatan kerja berada pada tahap yang tinggi, pekerja akan terdorong untuk melibatkan diri dalam tingkah laku peranan tambahan (Bakker et al. 2004). Selain itu, bukti empirikal tentang hubungan antara kepimpinan sendiri dengan keterlibatan kerja telah banyak dilaporkan dalam literatur (Inam et al. 2021; Jonck & Manamela 2025).

Menurut Teori Kognitif Sosial (Bandur 1986), proses kognitif dalaman boleh membentuk persepsi terhadap persekitaran luaran dan tingkah laku luaran. Seperti yang telah dibincangkan, kepimpinan sendiri menetapkan strategi kognitif yang boleh digunakan oleh seseorang individu untuk memotivasikan diri mereka ke arah mencapai pelbagai hasil yang berbeza (Stewart et al. 2011, 2019). Oleh itu, kajian ini menjelaskan bahawa kepimpinan sendiri dapat membantu membentuk semula persepsi dan tingkah laku pekerja terhadap konteks kerja sekaligus boleh mendorong mereka untuk menjadi lebih bersemangat, berdedikasi dan khusyuk dalam melaksanakan kerja mereka atau dalam erti kata lain ialah mendorong ke arah keterlibatan kerja. Contohnya, mewujudkan pemikiran positif tentang kerja dengan memberikan tumpuan terhadap aspek ganjaran intrinsik pekerjaan yang memberikan makna terhadap pekerjaan. Ia seterusnya berkemungkinan membawa kepada peningkatan sikap dedikasi, iaitu pekerja mempunyai aspirasi dan berasa bangga dengan pekerjaan mereka yang bermakna (Wrzesniewski & Dutton 2001). Begitu juga apabila melibatkan diri dalam strategi pemikiran konstruktif seperti bicara sendiri yang positif. Malah, gambaran mental dengan hasil yang positif juga harus membawa kepada keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Oleh sebab pekerja dengan keterlibatan kerja yang tinggi dilihat bersemangat, berdedikasi dan khusyuk dalam kerja, mereka bersedia untuk menyumbangkan lebih usaha dan akan cenderung untuk melibatkan diri dalam tingkah laku peranan tambahan bagi meningkatkan kualiti kerja (Bakker et al. 2004). Tingkah laku kerja inovatif tidak termasuk dalam deskripsi tugas para pekerja malah tidak tersenarai dalam sistem ganjaran sesebuah organisasi. Hal ini demikian kerana ia merupakan tingkah laku peranan tambahan yang melangkaui tuntutan sesebuah organisasi terhadap peranan para pekerja (Janssen 2000). Justeru, keputusan untuk terlibat dalam tingkah laku tersebut dilakukan berdasarkan kepada budi bicara dan kerelaan para pekerja. Secara spesifiknya, ciri-ciri pekerja keterlibatan tinggi mempunyai tahap tenaga dan daya tahan mental yang kuat, semangat dan kesungguhan terhadap kerja serta memberikan tumpuan dan intensiti yang tinggi. Mereka juga akan mengambil inisiatif dan lebih proaktif dalam melaksanakan aktiviti penerokaan dan pelaksanaan idea baharu seterusnya mendorong kepada kelakuan inovatif. Hujah ini dikemukakan berdasarkan tanggapan bahawa pekerja yang mempunyai keterlibatan kerja akan sentiasa bertenaga, mempunyai hubungan yang efektif dengan aktiviti kerja mereka serta yakin bahawa mereka mampu menghadapi sebarang tuntutan pekerjaan dengan baik (Schaufeli et al. 2006). Peranan keterlibatan kerja sebagai mekanisme pengantara antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif disokong oleh kajian lepas (cth. Inam et al. 2021). Sehubungan itu, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H₃ Keterlibatan kerja mengantara hubungan antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif

KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PENGANTARA

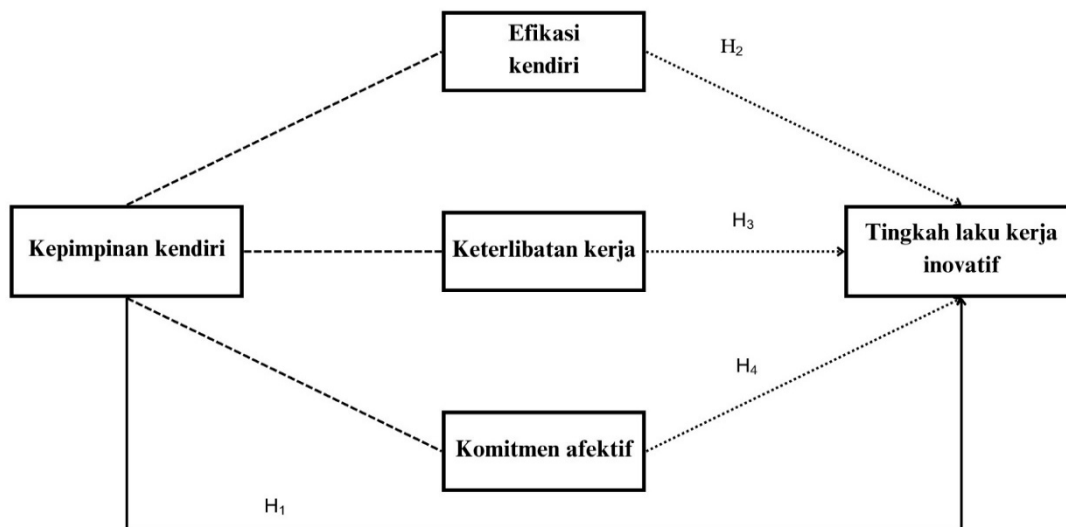
Akhir sekali, kajian ini menguji komitmen afektif sebagai pemboleh ubah pengantara ketiga dalam hubungan antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku inovatif. Komitmen afektif merujuk kepada keterikatan pekerja secara emosi dengan organisasi berdasarkan identifikasi mereka dengan nilai dan matlamat organisasi (Allen &

Meyer 1996). Menerusi penerapan Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986) sebagai asas, kajian ini mencadangkan bahawa strategi kepimpinan sendiri dapat membantu untuk membentuk persepsi dan tingkah laku yang boleh mempengaruhi komitmen afektif.

Secara teorinya, komponen strategi menerusi kepimpinan sendiri boleh mengukuhkan ikatan emosi yang terbentuk antara individu dengan organisasi. Ciri-ciri kepimpinan sendiri mempunyai kecenderungan untuk menjadikan pekerja terikat secara emosi dan mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan matlamatnya (Knotts & Houghton 2021). Contohnya, strategi berfokuskan tingkah laku yang digunakan oleh pekerja untuk penetapan dan pencapaian matlamat sehingga membawa kepada pemahaman dan penghargaan terhadap matlamat organisasi dilihat berupaya untuk menjadikan pekerja terikat secara emosi. Selanjutnya, ia akan menghasilkan tahap komitmen afektif yang lebih mendalam terhadap sesebuah organisasi. Begitu juga strategi ganjaran semula jadi yang dapat membantu seseorang individu untuk berfikir mengenai aspek positif dan menggembirakan dalam pekerjaan mereka. Apabila pekerja melihat pekerjaan mereka dengan cara yang lebih positif dan menikmati kerja yang dilakukan, ia akan mewujudkan rasa hubungan emosi atau komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Secara ringkasnya, kepimpinan sendiri dapat membangunkan komitmen afektif para pekerja dengan mengaitkan tingkah laku dan matlamat mereka dengan nilai dan misi organisasi. Kesannya, pekerja akan mempamerkan semangat, intensiti dan daya tahan yang lebih tinggi ke arah mencapai objektif organisasi.

Individu yang mengamalkan kepimpinan sendiri cenderung untuk mempunyai hubungan emosi yang tinggi terhadap tugas, matlamat, pasukan atau organisasi mereka kerana mereka sering mempunyai rasa pemilikan terhadap tugas dan proses kerja mereka (Knotts & Houghton 2021). Seterusnya, keterikatan emosi dalam kalangan pekerja terhadap organisasi tersebut mendorong mereka untuk menyumbang lebih banyak usaha yang melangkaui tuntutan organisasi serta mengambil risiko dan menghadapi cabaran dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi. Hubungan ini disokong secara empirikal menerusi dapatan kajian lepas yang menunjukkan tentang peranan kepimpinan sendiri untuk membentuk komitmen afektif pekerja (Cranmer et al. 2019; Sesen et al. 2017) dan peranan komitmen afektif untuk meramal tingkah laku inovatif dalam kalangan pekerja (Torlak et al. 2024; Xerri & Brunetto 2013). Justeru, berdasarkan sokongan teori dan dapatan empirikal, kajian ini menghipotesiskan bahawa:

H₄ Komitmen afektif mengantara hubungan antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif



RAJAH 1. Model konseptual kajian

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif berdasarkan teknik tinjauan, iaitu kaedah pengumpulan data dilakukan melalui kaedah soal selidik secara dalam talian. Sampel kajian terdiri daripada penjawat awam yang berada dalam kumpulan pengurusan dan profesional. Mereka berkhidmat di pelbagai jabatan dan agensi kerajaan di Malaysia. Penjawat awam dalam kumpulan ini menyandang posisi yang tinggi dalam sesebuah organisasi serta terlibat dalam aktiviti strategik organisasi seperti merancang, menggubal dan melaksanakan dasar-dasar awam (Arshad et al. 2022). Oleh sebab tiada kerangka pensampelan yang telah tersedia, kajian ini menggunakan teknik pensampelan bukan kebarangkalian (kaedah pensampelan bertujuan). Pengedaran soal selidik telah dilakukan

dengan menggunakan *Google Form* melalui pautan yang diedarkan melalui e-mel serta turut disebarkan melalui aplikasi media sosial seperti *Whatsapp* dan Telegram. Borang soal selidik yang diedarkan turut disertakan dengan penerangan mengenai latar belakang kajian serta isu kerahsiaan maklum balas mereka. Responden diberikan jaminan bahawa maklum balas mereka dirahsiakan dan akan digunakan untuk tujuan kajian ini sahaja. Sejumlah 233 maklum balas telah diterima daripada responden dan kesemua 233 soal selidik telah dianalisis bagi tujuan kajian ini.

PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Kepimpinan sendiri diukur menggunakan sembilan item yang diadaptasi daripada Houghton et al. (2012) menggunakan skala *Likert* 5-mata dengan skala 1 mewakili “sangat tidak setuju” dan 5 mewakili “sangat setuju”. Antara contoh item ialah “Saya menetapkan matlamat khusus untuk prestasi saya sendiri”.

Tingkah laku kerja inovatif diukur menggunakan 10-item yang dibangunkan oleh Janssen dan Van Yperen (2004). Contoh item ialah “Saya selalu menghasilkan idea baharu untuk penambahbaikan”. Skala *Likert* 7-mata digunakan. Skala 1 mewakili “sangat tidak setuju” hingga skala 7 mewakili “sangat setuju” digunakan sebagai pengukur pemboleh ubah ini.

Efikasi sendiri diukur menggunakan 10-item daripada Schwarzer dan Jerusalem (1995) menggunakan skala *Likert* 5-mata. Skala 1 mewakili “tidak benar sama sekali” dan 5 mewakili “sangat benar”. Antara pernyataan yang terdapat dalam instrumen ini ialah “Saya sentiasa boleh menyelesaikan masalah yang sukar jika saya berusaha dengan cukup gigih”.

Keterlibatan kerja diukur menggunakan 9-item daripada Schaufeli et al. (2006). Skala *Likert* 7-mata digunakan. Skala 1 mewakili “tidak pernah” dan 7 mewakili “selalu”. Antara contoh item keterlibatan kerja ialah “Pekerjaan saya memberikan inspirasi kepada saya”.

Komitmen afektif pula diukur menggunakan 6-item yang diadaptasi daripada Meyer, Allen dan Smith (1993). Antara contoh soalan komitmen afektif ialah “Saya berbangga untuk memberitahu orang lain bekerja di organisasi saya”. Kesemua item diukur menggunakan skala *Likert* 5-mata. Skala 1 mewakili “sangat tidak setuju” dan 5 mewakili “sangat setuju”.

DEMOGRAFI RESPONDEN

Majoriti responden ialah lelaki (54.1 peratus). Hampir keseluruhan responden berbangsa Melayu (90.1 peratus). Majoriti responden berada dalam golongan umur 30 – 39 tahun (43.3 peratus), manakala golongan umur 20 – 29 tahun berada pada tahap terendah iaitu 3.0 peratus. Dari segi gred jawatan, majoriti responden menjawab jawatan gred 41 – 44 (52.8 peratus) diikuti gred 48 – 52 (39.9 peratus) dan gred 54 dan ke atas (7.3 peratus). Kebanyakan responden yang terlibat dalam kajian ini telah berkhidmat selama 11 – 15 tahun (33.0 peratus). Majoriti tahap pendidikan tertinggi responden ialah ijazah (49.8 peratus) dan diikuti dengan sarjana (40.8 peratus).

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Analisis statistik untuk menguji hipotesis dilakukan menggunakan ujian kolerasi dan regresi berhierarki melalui perisian *IBM SPSS Statistic Version 27*. Jadual 1 menunjukkan analisis deskriptif yang terdiri daripada nilai purata (min), sisihan piawai, kolerasi dan kebolehpercayaan (*Cronbach's Alpha*) bagi setiap pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini. Secara keseluruhannya, semua pengukuran pemboleh ubah mempunyai tahap kebolehpercayaan, iaitu antara 0.86 hingga 0.93. Dapatan ujian kolerasi juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kesemua pemboleh ubah.

JADUAL 1. Skor min, sisihan piawai, korelasi dan kebolehpercayaan

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	1	2	3	4	5
1. Kepimpinan sendiri	4.09	.51	(.86)				
2. Tingkah laku kerja inovatif	5.51	.78	.40**	(.92)			
3. Efikasi sendiri	3.21	.47	.51**	.38**	(.91)		
4. Keterlibatan kerja	5.37	.99	.48**	.44**	.48**	(.93)	
5. Komitmen afektif	3.97	.81	.38**	.37**	.36**	.74**	(.93)

Nota: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ (2 hujung); Nilai dalam kurungan mewakili kebolehpercayaan setiap pemboleh ubah

Bagi pengujian hipotesis hubungan langsung seperti yang dipaparkan dalam Jadual 2, kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif mempunyai hubungan signifikan yang positif ($\beta = .40$, $p < 0.01$). Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi nilai kepimpinan sendiri yang diamalkan, maka semakin tinggi tingkah laku kerja inovatif yang dipamerkan oleh pekerja. Dapatan ini membuktikan bahawa Hipotesis 1 disokong. Bagi hubungan langsung antara kepimpinan sendiri dengan pemboleh ubah pengantara pula, ujian regresi menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan sendiri dengan efikasi sendiri ($\beta = .51$, $p < 0.01$),

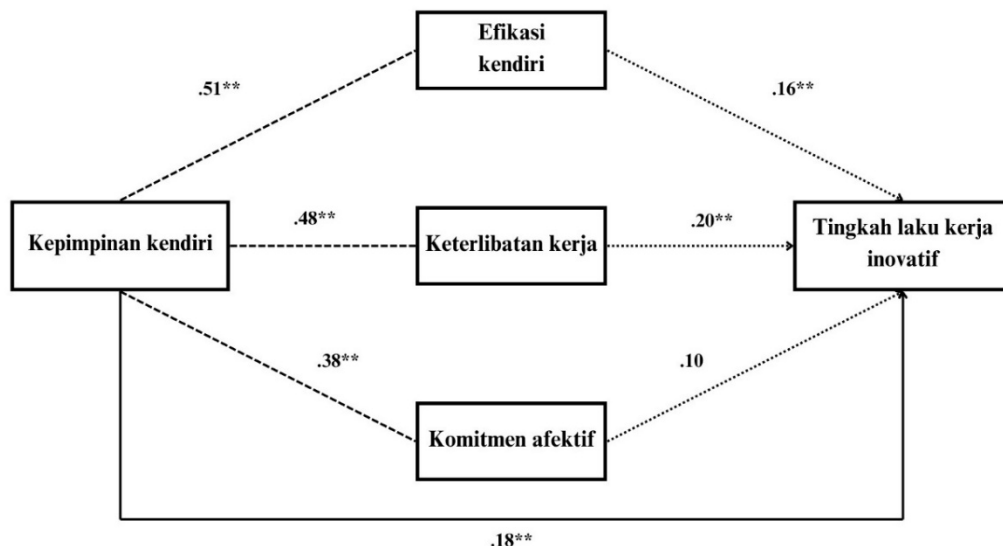
antara kepimpinan sendiri dengan keterlibatan kerja ($\beta = .48, p < 0.01$) dan antara kepimpinan sendiri dengan komitmen afektif ($\beta = .38, p < 0.01$).

JADUAL 2. Keputusan regresi bagi hubungan pengantaraan

Pemboleh ubah peramal	Efikasi sendiri β	Keterlibatan kerja B	Komitmen afektif β	Tingkah laku kerja inovatif β	
				Model 1	Model 2
Kepimpinan sendiri	0.51**	0.48**	0.38**	0.40*	0.18**
Efikasi sendiri					0.16*
Keterlibatan kerja					0.20*
Komitmen afektif					0.10
R^2	0.05	0.10	0.21	0.26	0.16
ΔR^2					0.10*

Nota: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Bagi ujian hipotesis pengantaraan pula, apabila efikasi sendiri, keterlibatan kerja dan komitmen afektif dimasukkan ke dalam persamaan regresi, hubungan antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif telah menunjukkan nilai pekali terpiawai yang signifikan tetapi lebih kecil ($\beta = .18, p < 0.01$). Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2, hubungan antara efikasi sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif dilihat signifikan ($\beta = .16, p < 0.05$). Selain itu, hubungan yang signifikan juga wujud antara keterlibatan kerja dengan tingkah laku kerja inovatif ($\beta = .20, p < 0.05$). Dapatan ini menunjukkan bahawa efikasi sendiri dan keterlibatan kerja bertindak sebagai pengantara separa dalam hubungan antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif. Walau bagaimanapun, hubungan yang tidak signifikan antara komitmen afektif dengan tingkah laku kerja inovatif ($\beta = .10, p > 0.01$) menunjukkan bahawa tiada hubungan perantaraan berlaku menerusi komitmen afektif. Bagi mengesahkan wujudnya pengantaraan yang signifikan, ujian *bootstrapping bias-corrected 95 percent* menggunakan PROCESS macro telah dijalankan. Hasil telah menunjukkan mengenai sela keyakinan hubungan tidak langsung bagi dua hubungan pengantaraan yang signifikan dengan nilai antara bagi kedua-dua had LLCI dan ULCI yang tidak mengandungi nilai sifar (efikasi sendiri: $\beta = .08, SE = .05, LLCI = .002, ULCI = .16$; keterlibatan kerja: $\beta = .09, SE = .05, LLCI = .01, ULCI = .19$), manakala bagi komitmen afektif pula hubungan pengantaraan didapati tidak signifikan kerana nilai LLCI dan ULCI mengandungi nilai sifar ($\beta = .04, SE = .03, LLCI = -.02, ULCI = .11$). Kesimpulannya, Hipotesis 2 dan Hipotesis 3 disokong, manakala Hipotesis 4 ditolak. Rajah 2 menunjukkan nilai pekali terpiawai bagi setiap hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian. Secara keseluruhan model kajian menerangkan bahawa terdapat sebanyak 16 peratus varian dalam tingkah laku kerja inovatif.



Nota: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

RAJAH 2. Model konseptual dengan nilai pekali terpiawai bagi setiap hubungan antara pemboleh ubah kajian

PERBINCANGAN

Kajian ini menyiasat tentang hubungan langsung antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif serta peranan efikasi sendiri, keterlibatan kerja dan komitmen afektif sebagai mekanisme pengantaraan dalam hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Kajian dijalankan dalam kalangan pekerja kumpulan

pengurusan dan profesional yang bekerja dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan sendiri mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kerja inovatif, sama ada secara langsung atau secara tidak langsung melalui efikasi sendiri dan keterlibatan kerja sebagai mekanisme pengantaraan separa. Pengantaraan separa juga menunjukkan bahawa hubungan signifikan wujud bukan sahaja dalam hubungan langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar, tetapi juga menerusi pemboleh ubah pengantara.

Pertama, seperti yang dijangka, kepimpinan sendiri terbukti secara empirikal boleh mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif secara positif. Ini bermaksud, semakin tinggi kepimpinan sendiri yang diamalkan, maka semakin tinggi pekerja terlibat dengan tingkah laku kerja inovatif. Dapatan kajian ini konsisten dengan beberapa kajian lepas yang telah dibincangkan sebelum ini (cth. Lin 2017; Khan et al. 2022). Hal ini sekali gus menyokong pandangan Teori Sosial Kognitif (Bandura 1986) yang menyarankan peranan faktor peribadi, tingkah laku dan sosial/persekitaran untuk berinteraksi yang mempengaruhi antara satu sama lain. Apabila diaplikasikan dalam konteks kelakuan pekerja, strategi kognitif dan tingkah laku daripada amalan kepimpinan sendiri tersebut akan membangunkan hala tuju dan motivasi sendiri individu yang boleh mempengaruhi kelakuan pencapaian matlamat para pekerja seperti tingkah laku kerja inovatif.

Kedua, hubungan tidak langsung yang berlaku menerusi efikasi sendiri secara teoretikal dilihat menyokong hujah Teori Kepimpinan Kendiri (Manz 1986) dan Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986). Menurut Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986), fungsi manusia merupakan hasil daripada proses interaksi dinamik antara tiga faktor, iaitu faktor peribadi, faktor tingkah laku dan faktor sosial atau persekitaran yang saling mempengaruhi antara satu sama lain. Menerusi rangka kerja ini, efikasi sendiri merupakan proses motivasi di bawah faktor peribadi yang berupaya mempengaruhi tingkah laku dan sebaliknya. Strategi tingkah laku dan kognitif kepimpinan sendiri dijangka mencetuskan motivasi diri seperti efikasi sendiri yang seterusnya mempengaruhi proses permulaan, arah, intensiti dan kegigihan tingkah laku organisasi yang diinginkan (Manz 1992). Tingkah laku inovatif boleh dilihat sebagai aktiviti yang mencabar dan tidak menentu kerana sentiasa ada risiko kegagalan. Efikasi sendiri ini akan menyebabkan pekerja cenderung untuk terlibat dengan tingkah laku kerja inovatif. Hal ini dikatakan demikian kerana mereka berasa percaya dan yakin dengan keupayaan mereka untuk berjaya menghadapi tugas sukar dan menganggapnya sebagai satu cabaran untuk dikuasai dan bukannya sebagai ancaman yang perlu dielakkan.

Ketiga, hubungan tidak langsung juga berlaku menerusi keterlibatan kerja sebagai pengantara. Dapatan ini selaras dengan hujah Teori Kognitif Sosial (Wood & Bandura 1989) mengenai peranan kognisi dalaman untuk membentuk persepsi terhadap tingkah laku dan persekitaran luaran. Individu yang memimpin diri membentuk semula persepsi dan tingkah laku terhadap konteks kerja bagi membina emosi kerja yang positif dalam bentuk perasaan semangat, dedikasi dan khusyuk. Menerusi aspek kerja juga dikenali sebagai keterlibatan kerja. Seterusnya, perasaan semangat, dedikasi dan khusyuk yang tinggi tersebut akan menyebabkan pekerja sentiasa berusaha melakukan penambahbaikan dalam kerja mereka bagi meningkatkan kualiti kerja. Ia kemudiannya diterjemahkan menerusi kecenderungan para pekerja untuk mempamerkan tingkah laku kerja inovatif.

Bagi pemboleh ubah komitmen afektif pula, kajian ini telah mencadangkan mengenai gaya kepimpinan sendiri yang dipamerkan oleh para pekerja. Ia dilihat berupaya membantu mewujudkan ikatan emosi antara individu dengan organisasi, iaitu komitmen afektif. Komitmen afektif yang tinggi tersebut seterusnya mendorong mereka untuk terlibat dengan tingkah laku kerja inovatif. Walau bagaimanapun, berlawanan dengan jangkaan, hasil ujian didapati tidak menyokong hipotesis pengantaraan yang dicadangkan. Peranan komitmen afektif sebagai pengantara dalam hubungan antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif didapati tidak signifikan. Penelitian terhadap hasil ujian korelasi telah menunjukkan tentang hubungan signifikan yang berlaku antara kepimpinan sendiri dengan komitmen afektif serta hubungan antara komitmen afektif dengan tingkah laku kerja inovatif. Walau bagaimanapun, apabila ketiga-tiga pemboleh ubah pengantara diuji secara bersama dalam satu model, hubungan tidak langsung antara kepimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif menerusi komitmen afektif menjadi tidak signifikan. Namun demikian, dapat dilihat hubungan tidak langsung menerusi dua pemboleh ubah pengantara lain (efikasi sendiri dan keterlibatan kerja) dilihat signifikan. Bagi hubungan tidak langsung yang tidak signifikan ini, kemungkinan yang boleh dikaitkan dengan keadaan ini ialah mengenai kesan pemboleh ubah pengantara lain yang bertindak. Apabila ketiga-tiga pemboleh ubah pengantara diuji secara bersama dalam satu model, hubungan yang lebih kuat melalui dua pemboleh ubah pengantara yang lain (efikasi sendiri dan keterlibatan kerja) telah mengambil alih kesan pemboleh ubah komitmen afektif sebagai pengantara. Justeru, peranan komitmen afektif sebagai pemboleh ubah pengantara menjadi tidak signifikan.

IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini membawa implikasi teoretikal terutamanya kepada aspek literatur tingkah laku kerja inovatif. Amalan kepimpinan sendiri terdiri daripada proses pengaruh sendiri, iaitu seseorang individu yang menggunakan pelbagai strategi khusus untuk mengawal tingkah laku dan kognisi mereka berupaya untuk meningkatkan kecenderungan individu untuk melaksanakan tingkah laku kerja inovatif. Menerusi penerapan Teori Kepimpinan Kendiri (Manz 1986) dan Teori Kognitif Sosial (Bandura 1986) sebagai teori utama, kajian ini berupaya

menjelaskan hubungan langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan sendiri dengan tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja. Pertama, kepemimpinan sendiri menyediakan strategi khusus yang boleh digunakan oleh individu untuk memotivasikan diri mereka ke arah mencapai pelbagai hasil kerja positif seperti tingkah laku kerja inovatif. Kedua, hubungan kepemimpinan sendiri dengan tingkah laku inovatif tidak hanya berlaku secara langsung malah turut berlaku menerusi efikasi sendiri dan keterlibatan kerja sebagai mekanisme pengantaraan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Kepimpinan sendiri yang diamalkan oleh pekerja akan meningkatkan efikasi sendiri seterusnya meningkatkan kecenderungan pekerja untuk terlibat dalam tingkah laku kerja inovatif. Begitu juga pekerja dengan motivasi diri yang tinggi secara tidak langsung akan meningkatkan keterlibatan pekerja seterusnya mendorong pekerja untuk mempamerkan tingkah laku kerja inovatif.

Selain daripada menyumbang secara teoretikal, dapatan kajian ini juga membawa implikasi praktikal yang boleh diaplikasikan khususnya dalam sektor perkhidmatan awam. Untuk melaksanakan inovasi yang berterusan, pekerja perlu berupaya memimpin diri mereka untuk berinovasi (Carmeli et al. 2006; Curral & Marques-Quinteiro 2009). Memandangkan kepemimpinan sendiri berkonsepkan tingkah laku yang boleh dipelajari, dibentuk dan dikembangkan (Manz 1986; Neck & Houghton 2019), pengetahuan mengenai peranan dan amalan yang boleh dilaksanakan oleh organisasi untuk memupuk tingkah laku kerja inovatif dalam kalangan pekerja perlu diperluas. Justeru, dalam program latihan organisasi seperti program orientasi kepada pekerja baharu atau program pembangunan kepemimpinan, organisasi hendaklah memastikan strategi kepemimpinan sendiri, iaitu kemahiran yang memfokuskan kepada tingkah laku, ganjaran semula jadi dan corak pemikiran yang konstruktif dimasukkan ke dalam modul latihan. Ia sebagai usaha untuk menerapkannya kepada semua pekerja tidak kira pemimpin atau pekerja bawahan di dalam sektor awam (Suryana & Pareke 2025).

Selain itu, pekerja juga perlu berusaha untuk mempelajari atau mengasah kemahiran dan keupayaan kepemimpinan sendiri bagi meningkatkan keberkesanan diri. Apabila pekerja berupaya membangunkan kecekapan dan motivasi yang diperlukan, ia akan menghasilkan lebih banyak tingkah laku kerja inovatif seterusnya menyumbang kepada organisasi yang berinovasi dan berprestasi tinggi. Selaras dengan hujah Pearce dan Manz (2005), apabila pekerja dapat memotivasikan diri mereka untuk mencapai tahap prestasi dan keberkesanan yang lebih tinggi, aktiviti mentakrifkan dan menyelesaikan masalah, membuat keputusan dan mengenal pasti peluang dan cabaran kesemuanya bertindak sebagai pemangkin kepada aspek kreativiti seterusnya merangsang pelaksanaan proses inovasi.

LIMITASI DAN KAJIAN MASA HADAPAN

Seperti kajian lain, dapatan kajian ini juga harus ditafsir dengan mengambil kira beberapa limitasi. Memandangkan kajian ini dijalankan menggunakan kaedah pensampelan bukan kebarangkalian, hasil kajian tidak dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi penjawat awam di Malaysia sebaliknya terhadap kepada sampel kajian sahaja. Justeru, dicadangkan kajian pada masa hadapan untuk melakukan kaedah pensampelan kebarangkalian dan dilakukan terhadap sampel dan konteks yang berbeza.

Selain itu, pengumpulan data kajian ini adalah melalui pelaporan sendiri oleh responden dan ini mungkin menimbulkan bias *common method variance*. Untuk menangani isu ini, penyelidik disarankan untuk menilai pemboleh ubah tingkah laku kerja inovatif menggunakan penilaian daripada penyelia, rakan sekerja atau orang bawahan. Di samping itu, kajian ini merupakan sebuah kajian keratan rentas, iaitu dapatan kajian mungkin tidak berupaya memberikan gambaran menyeluruh terhadap pemboleh ubah dan hubungan yang dikaji. Oleh itu, kajian masa hadapan boleh dilakukan secara longitudinal untuk menangani limitasi ini.

Akhir sekali, untuk meningkatkan lagi kefahaman mengenai faktor-faktor yang boleh mempengaruhi tingkah laku kerja inovatif, kajian akan datang disarankan untuk mempertimbangkan peranan pemboleh ubah pengantara lain seperti autonomi kerja, kepuasan kerja dan pengenalan organisasi dalam model yang dikaji.

PENGHARGAAN

Penulis merakamkan ucapan terima kasih di atas sokongan Universiti Kebangsaan Malaysia menerusi geran penyelidikan EP-2023-077

RUJUKAN

- Afsar, B. & Masood, M. 2017. Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science* 54(1): 36-61.
- Afsar, B. & Umrani, W.A. 2020. Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management* 23(3): 402-428.

- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S. & Asadnezhad, M. 2020. Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creativity self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management* 24(1): 1-22.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. & Hussain, S.T. 2018. Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research* 11(3): 186-194.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49(3): 252-276.
- Arshad, R., Tajuddin, N., Azman, A.M. & Rashidin, R. 2023. Hubungan kepemimpinan kebaktian dan prestasi kerja dalam perkhidmatan awam: efikasi sendiri, keadilan dan komitmen sebagai pengantara. *Jurnal Pengurusan* 68:1-13.
- Bäckström, I. & Bengtsson, L. 2019. A mapping study of employee innovation: Proposing a research agenda. *European Journal of Innovation Management* 22(3): 468-492.
- Bagheri, A., Newman, A. & Eva, N. 2022. Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management* 60(4): 805-827.
- Bakker, A.B. & Bal, M.P. 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(1): 189-206.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. 2004. Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* 43(1): 83-104.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. 2014. Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1): 389-411.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychology Review* 84(2): 191-215.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall.
- Bandura, A. & Cervone, D. 1986. Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 38(1): 92-113.
- Borst, R.T., Kruiyen, P.M., Lako, C.J. & de Vries, M.S. 2020. The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration* 40(4): 613-640.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower* 27(1): 75-90.
- Chen, C. & Huang, J. 2009. Strategic human resource practices and innovative performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research* 62(1): 104-114.
- Cranmer, G.A., Goldman, Z.W. & Houghton, J.D. 2019. I'll do it myself: self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership & Organization Development Journal* 40(6): 684-698.
- Curral, L. & Marques-Quinteiro, P. 2009. Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 25(2): 165-176.
- Darwish, S., Ahmed, U. & Pahi, M. H. 2020. Innovative work behavior during COVID-19 for medical representative in the pharmaceutical industry: Test of a moderation model in bahrain. *International Journal of Pharmaceutical Research* 12(4): 1927-1934.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum.
- De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. 2016. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration* 94(1): 146-166.
- Gist, M.E. 1989. The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology* 42(4): 787-805.
- Gkontelos, A., Vaiopoulou, J., Stamovlasis, D. 2023. Teachers' innovative work behavior as a function of self-efficacy, burnout, and irrational beliefs: A structural equation model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education* 13(2): 403-418.
- Houghton, J.D. & Yoho, S.K. 2005. Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(4): 65-83.
- Houghton, J.D., Dawley, D. & DiLiello, T.C. 2012. The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies* 7(2): 216-232.
- Houghton, J.D., Carnes, A. & Ellison, C.N. 2014. A cross-cultural examination of self-leadership: Testing for measurement invariance across four cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21(4): 414-430.

- Inam, A., Ho, J.A., Sheikh, A.A., Shafqat, M. & Najam, U. 2021. How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?. *Current Psychology* 1-14.
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S.U. and Jamil, S. 2024. How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication* 73 (1): 67-83.
- Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73(3): 287–302.
- Janssen, O. & Van Yperen, N.W. 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader- member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* 47(3): 368–384.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & West, M. 2004. The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior* 25(2): 129-145.
- Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M.Y. & Arjoon, S. 2017. Islamic work ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: The mediating mechanism and an interacting effect. *Current Issues in Tourism* 20(6): 647-663.
- Jonck, P. & Manamela, T.H. 2025. The influence of leadership on work engagement mediated by job crafting. *SA Journal of Human Resource Management* 2: 1-12.
- Kim, K.N., Wang, J. & Williams, P. 2024. Self-leadership: A value-added strategy for human resource development. *European Journal of Training and Development* 48(10):1-15.
- Khahan, N.N., Vrabcová, P., Prompong, T. & Nattapong, T. 2024. Moderating effects of resilience on the relationship between self-leadership and innovative work behavior. *Sustainable Futures* 7: 1-11.
- Khan, H.S.U.D., Li, P., Chughtai, M.S., Mushtaq, M.T. & Zeng, X. 2023. The role of knowledge sharing and creative self-efficacy on the self-leadership and innovative work behavior relationship. *Journal of Innovation & Knowledge* 8(4).
- Khan, H.S.U.D., Zhiqiang, M., Chughtai, M.S. & Mingxing, L. 2022. A Moderated Mediation Model of Self-Leadership and Innovative Work Behaviors. *Academy of Management Proceedings* 2022(1).
- Knotts, K.G. & Houghton, J.D. 2021. You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal* 42(5): 748-762.
- Knotts, K., Houghton, J.D., Pearce, C.L., Chen, H., Stewart, G.L. & Manz, C.C. 2022. Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 31(2): 273-291.
- Lin, C.J. 2017. A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. *Leadership and Organization Development Journal* 38(8): 1057-1077.
- Luthans, F. & Peterson, S.J. 2002. Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development* 21(5): 376-387.
- Manz, C.C. 1986. Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review* 11(3): 585–600.
- Manz, C.C. 1992. Self-leadership: The heart of empowerment. *The Journal for Quality and Participation* 15(4): 80-89.
- Manz, C.C. & Sims Jr., H.P. 2001. *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San-Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4): 538–551.
- Momeni, M., Ebrahimpour, H. & Ajirloo, M.B. 2014. The effect of employees' self- efficacy on innovative work behavior at social security organization employees in ardabil province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* 3(8): 29–32.
- Neck, C.P., Manz, C.C. & Houghton. 2019. *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*, 2nd ed. Los Angeles and London: SAGE.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. 1996. Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior* 17(5): 445-467.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21(4): 270–295.
- Oh, S.-H. (David), Dong, L., Nahm, A. Y. & Yu, G.-C. 2021. Fostering innovation and involvement among Korean workers in problem solving through trust and psychological safety: The role of paradoxical leader behaviours. *Asia Pacific Business Review* 29(3): 701-718.
- Pajares, F. 2003. Self-efficacy beliefs, motivation, and achievement in writing: A review of the literature. *Reading & Writing Quarterly* 19(2): 139-158.
- Pearce, C.L. & Manz, C.C. 2005. The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34(2): 130– 140.

- Phelan, S. & Young, A.M. 2003. Understanding creativity in the workplace: An examination of individual styles and training in relation to creative confidence and creative self-leadership. *The Journal of Creative Behavior* 37(4): 266-281.
- Robinson, R.N. & Beesley, L.G. 2010. Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management* 31(6): 765-776.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. 2008. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management* 19(1): 116-131.
- Santoso, H., Elidjen, E., Abdinagoro, S. B. & Arief, M. 2019. The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry. *Management Science Letters*: 2305–2314.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A.B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66(4): 701-716.
- Schunk, D. H. & DiBenedetto, M.K. 2021. Self-efficacy and human motivation. *Advances in Motivation Science* 8: 153-179.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. 1995. Generalized Self-Efficacy scale. In *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and Control Beliefs* by J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston. 35-37.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37(3): 580-607.
- Sesen, H., Tabak, A. & Arli, O. 2017. Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice* 17(3): 945-968.
- Škerlavaj, M., Černe, M. & Dysvik, A. 2014. I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly* 25(5): 987–1000.
- Son, S.Y., Cho, D.H. & Kang, S.W. 2017. The impact of close monitoring on creativity and knowledge sharing: The mediating role of leader-member exchange. *Creativity and Innovation Management* 26(3): 256–265.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H. & Manz, C.C. 2011. Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management* 37(1): 185-222.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H. & Manz, C.C. 2019. Self-Leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6(1): 47-67.
- Suryana, C.A. & Pareke, F.J. 2025. Empowering Innovation: How Self-Leadership and Inclusive Leadership Shape Creative Work Behavior. *Management Analysis Journal* 14(2): 228-240.
- Tang, S., Zhang, G. & Wang, H.J. 2020. Daily empowering leadership and job crafting: Examining moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(16): 1-14.
- Torlak, N.G., Budur, T. & Khan, N.U.S. 2024. Links connecting organizational socialization, affective commitment and innovative work behavior. *The Learning Organization* 3(2): 227-249.
- Wood, R. & Bandura, A. 1989. Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review* 14(3): 361-384.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26(2): 179-201.
- Xerri, M.J. & Brunetto, Y. 2013. Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management* 24(16): 3163-3177.

Mai Nurulhuda M Azhar
 Jabatan Perkhidmatan Awam
 Blok C1-C3, Kompleks C
 Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
 62510 Wilayah Persekutuan Putrajaya, MALAYSIA
 E-Mel: mai.azhar@jpa.gov.my

Rasidah Arshad (penulis koresponden)
 Faculty of Economics and Management
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM, Bangi Selangor, MALAYSIA
 E-Mel: rasida@ukm.edu.my