

## PERANAN PERSEKITARAN KERJA TERHADAP PEMBENTUKAN TINGKAHLAKU KERJA INOVATIF: KAJIAN PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA DI TIGA BUAH BANDAR TERPILIH DI MALAYSIA

Noorsafiza Mohd Sapie<sup>1</sup>, Abd Hair Awang<sup>1</sup>, Mohd Yusof Hussain<sup>1</sup>, Suraiya Ishak<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan dan Persekitaran,  
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan,  
Universiti Kebangsaan Malaysia.  
safiza86@ymail.com

### Abstrak

Pekerja merupakan modal manusia yang sangat penting bagi sesebuah organisasi. Hal demikian kerana golongan ini merupakan sumber utama yang akan memberikan idea, inspirasi, tenaga fizikal dan lain-lain dalam merealisasikan segala apa yang dirancangan oleh organisasi berkenaan. Sehubungan itu, persekitaran kerja adalah faktor penting yang perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) bagi memastikan pekerja mereka berkemahiran, berdaya saing dan inovatif. Hal ini kerana persekitaran kerja memainkan peranan dalam merangsang pekerja untuk bertingka hlaku kerja inovatif. Ini penting bagi PKS untuk bersaing dalam persekitaran ekonomi global. Kertas kerja ini bertujuan untuk mengukur tahap persekitaran kerja dan tingka hlaku kerja inovatif pekerja PKS. Makalah ini juga menganalisis pengaruh persekitaran kerja terhadap pembentukan tingka hlaku kerja inovatif. Hasil kajian ini berdasarkan data yang dikutip menerusi soalselidik yang isi sendiri oleh 254 pekerja (92.5 peratus memberi maklumbalas) syarikat berskala mikro dan kecil di tiga buah bandar terpilih di Malaysia. Hasil kajian menunjukkan persekitaran kerja berada pada tahap tinggi. Namun, tahap tingka hlaku kerja inovatif berada pada tahap sederhana. Manakala analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa atribut persekitaran kerja bagi kepimpinan, kemudahan, pengambil risiko dan saiz firma signifikan terhadap tingka hlaku kerja inovatif. Sebaliknya, atribut bagi pemerksaan dan ganjaran tidak signifikan terhadap tingka hlaku kerja inovatif. Justeru, kajian ini penting bagi sebuah firma untuk meningkatkan tahap kualiti pekerja dan keupayaan inovasi.

**Kata kunci:** *pekerja, persekitaran kerja, tingka hlaku kerja inovatif, kualiti, inovasi*

### PENGENALAN

Pembangunan ekonomi yang semakin pesat, pertumbuhan sektor perkilangan yang meyakinkan dan wawasan negara ke arah negara perindustrian pada tahun 2020, ternyata memerlukan sokongan dan sumbangan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) yang lebih besar dan bermakna. Menyedari bahawa PKS merupakan ejen pertumbuhan yang penting kepada negara, PKS perlu dimajukan secara bersepadu dan menyeluruh bagi mengelakkan pergantungan daripada sensitiviti ekonomi global. Menurut Rosnizza dan Mahfuz (2011) inovasi merupakan satu cara bagi mengekalkan PKS dan berdaya saing dari segi ekonomi. PKS perlu terus menguasai serta meningkatkan pengetahuan, teknologi, inovasi dan kreativiti. PKS digalakkan untuk menghasilkan ciptaan demi persekitaran perusahaan. Hal demikian kerana menerusi inovasi dan kreativiti, PKS akan terus mantap dan

dapat bersaing sehingga ke peringkat antarabangsa (Ab. Aziz et al. 2004). Berhubung dengan hal ini, persekitaran kerja dalam PKS perlu dititikberatkan. Menurut Delaney dan Huselid (1996) dan Huselid (1995), prestasi organisasi adalah bergantung kepada kemahiran dan kebolehan serta motivasi pekerja. Hal ini menggambarkan kepentingan persekitaran kerja kepada pekerja untuk berinovasi. Hal demikian kerana prestasi kerja dilihat kepada tiga jenis tingkahlaku individu iaitu penguasaan, adaptif dan proaktif yang membawa kesan kepada individu, kumpulan dan organisasi (Griffin et al. 2007). Oleh itu, untuk memberi motivasi kepada pekerja, majikan boleh menggalakkan pekerja mereka untuk bekerja dengan cekap, memberi ganjaran, sistem kenaikan pangkat berdasarkan merit pekerja dan lain-lain jenis insentif yang menyokong kepentingan pekerja (Nazlina et al. 2011).

### **Permasalahan dan objektif kajian**

Kesedaran pelbagai pihak di Malaysia tentang keperluan dalam melahirkan usahawan yang berkemampuan dan bertaraf antarabangsa serta pekerja mahir adalah tinggi. Namun begitu, persekitaran kerja dalam PKS yang tidak menyokong dan tidak memenuhi keperluan pekerja menjadi faktor penghalang untuk mereka berinovasi. Kebanyakan PKS menghadapi kesukaran untuk menarik dan mengekalkan pekerja kerana imbuhan yang diberikan dianggap rendah serta ganjaran dan faedah yang tidak setara (SME Corp. Malaysia 2012b). PKS amnya mempunyai keupayaan yang terbatas untuk menawarkan pakej pampasan yang menarik berbanding dengan firma besar, lantas ramai pekerja PKS sering bertukar kerja (SME Corp. Malaysia 2012b). Kajian Harper (1984) membuktikan bahawa pekerja yang bekerja dengan firma kecil lebih selesa dengan kerja mereka berbanding mereka yang bekerja di firma yang besar walaupun secara umumnya mereka memperoleh gaji yang lebih kecil, keadaan keselamatan yang tidak terjamin dan kurang faedah kebajikan.

Selain itu, PKS juga tidak menggunakan dengan sepenuhnya kemudahan uji kaji dan inkubasi yang sedia ada untuk aktiviti inovasi kerana dianggap tidak relevan (SME Corp. Malaysia 2012b). Hal ini menunjukkan bahawa perubahan sosial dan budaya (sikap positif terhadap pengambilan risiko) perlu dibentuk bagi mereka inovasi yang kukuh. Hal demikian kerana sumbangan pekerja mahir dan bermotivasi adalah dipengaruhi oleh cara di mana tempat kerja adalah berstruktur (Nazlina et al. 2011). Kajian Hornsby dan Kuratko (1990; 2003) mendapati pekerja yang bermotivasi dan berkemahiran tinggi menjadi penentu kepada keupayaan firma kecil bagi mencapai keseimbangan persaingan dalam persekitaran perniagaan semasa. Tambahan lagi, Rauch et al. (2005) dan Pfeffer (1998) menyatakan bahawa pengurusan sumber manusia memainkan peranan dalam memperbaiki perubahan dalam pembangunan perusahaan berskala kecil.

Di samping itu, persekitaran kerja yang telah disediakan oleh syarikat sejak setengah abad yang lalu semakin tidak sesuai untuk corak kerja yang baru serta menghalang pekerja untuk berpotensi dengan sepenuhnya. Ini kerana ruang pejabat yang tetap dan aturan kerja fleksibel memberikan nilai sedikit atau tidak untuk kebanyakan organisasi. Strategi tempat kerja yang fleksibel diperlukan untuk menampung pekerja. Pekerja menjangkakan persekitaran pejabat hari ini dapat menyesuaikan diri dengan ciri-ciri berteknologi tinggi. Tekanan di tempat kerja, diiringi oleh kemajuan yang berterusan dalam teknologi, mengubah corak kerja dan mewujudkan keperluan untuk strategi tempat kerja yang lebih inovatif. Tempat kerja hari ini perlu untuk menampung

perubahan budaya organisasi yang pesat dan gaya kerja yang lebih progresif. Justeru, artikel ini bertujuan untuk mengukur tahap persekitaran kerja dan tingkahlaku kerja inovatif pekerja PKS serta menganalisis peranan persekitaran kerja dalam PKS terhadap pembentukan tingkahlaku kerja inovatif. Penilaian ke atas pengaruh persekitaran kerja amat penting untuk melihat sejauhmana persekitaran kerja membentuk ciri-ciri inovatif dalam kalangan pekerja PKS.

### **Tingkahlaku kerja inovatif**

Tingkahlaku kerja inovatif dalam dunia organisasi merupakan sebuah proses perubahan yang menghasilkan sesuatu dalam bentuk produk, proses, atau prosedur yang bersifat baru dalam sebuah organisasi (Zaltman, Duncan, dan Holbek, dalam Ahmad 2009). Menurut West dan Farr (1989) tingkahlaku inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal 'baru' yang bermanfaat dalam berbagai peringkat organisasi. Tingkahlaku inovatif ini sama dengan peningkatan inovasi, kerana melibatkan semua pihak sehingga sistem pemberdayaan sangat diperlukan dalam prosesnya. Damanpour (1991) mendefinisikan tingkahlaku kerja inovatif sebagai sebuah penjanaaan, perkembangan, dan implementasi idea baru atau perilaku yang dapat berupa produk atau perkhidmatan baru, proses produk baru, struktur atau sistem pentadbiran baru, serta program kerja baru bagi anggota organisasi. Sedangkan Thompson dan Fine (1999) mendefinisikan tingkahlaku kerja inovatif sebagai penerimaan, penjanaaan, dan pelaksanaan idea-idea baru, proses, produk ataupun perkhidmatan. Manakala De Jong dan Den Hartog (2007) memberikan definisi tingkahlaku kerja inovatif sebagai penjanaaan idea dan aplikasi sama ada sebagai tugas individu, kumpulan atau organisasi.

Tingkahlaku kerja inovatif bukan hanya sebuah maksud untuk membangkitkan idea baru, tetapi juga memperkenalkan dan mengaplikasikan idea tersebut dan berkaitan dengan semua hal yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi dalam perusahaan (Carmeli et al. 2006). Terdapat pelbagai dimensi tingkahlaku inovatif dibezakan dalam kajian terdahulu. Scott dan Bruce (1994) serta Janssen (2000) menyatakan tingkahlaku inovatif sering dikaitkan dengan fasa dalam proses inovasi. Kanter (1988) menggariskan tiga dimensi tingkahlaku iaitu penjanaaan idea, membina gabungan dan pelaksanaan. Kleysen dan Street (2001) pula membahagikan kepada lima dimensi iaitu, penerokaan peluang, penjanaaan idea, penyiasatan formatif, menjuarai idea dan pelaksanaan idea. Manakala De Jong dan Den Hartog (2010) mengkategorikan dimensi tingkahlaku inovatif kepada empat iaitu penerokaan idea, penjanaaan idea, menjuarai idea dan pelaksanaan idea. Oleh itu, tingkahlaku kerja inovatif dalam kajian ini adalah bermula dari penerokaan idea dan berakhir dengan pelaksanaan idea.

### **Persekitaran kerja**

Persekitaran kerja merujuk kepada suasana kerja seseorang pelatih atau pekerja itu bekerja (Syed Mohd Agong 2009). Menurut Noe et al. (2002) persekitaran kerja merujuk kepada suasana bagi pemindahan, sokongan pengurus, sokongan rakan setaraf, peluang menggunakan keupayaan yang telah dipelajari dan sokongan teknologi. Terdapat dua kategori faktor persekitaran iaitu berkaitan dengan kerja dan berkaitan dengan organisasi (Tasse dan Mohamed (2002). Faktor yang berkaitan dengan kerja ialah keperluan kerja, peluang yang ada, tekanan kumpulan dan

norma, kesamaan konteks, sokongan penyelia dan campurtangan daripada kerja. Faktor berkaitan dengan organisasi pula ialah pengukuhan yang positif, budaya dan iklim organisasi (Tasse dan Mohamed (2002).

Menurut Amabile et al. (2005) galakan organisasi adalah aspek penting dalam persekitaran kerja untuk inovasi. Ini termasuk galakan mengambil risiko dan menilai inovasi dari peringkat tertinggi, penilaian yang adil dan menyokong idea, ganjaran dan pengiktirafan bagi inovasi, aliran idea kerjasama seluruh organisasi dan penyertaan pengurusan dan membuat keputusan. Ini disokong oleh Janssen (2003) yang menyatakan bahawa persekitaran kerja yang menyokong dan merangsang meningkatkan penjanaan idea dan inovasi (Janssen 2003). Terdapat pelbagai sumber lain yang menyumbang untuk menyediakan persekitaran kerja yang menyokong dan merangsang, antaranya termasuklah amalan pengurusan yang menyokong dan kepimpinan, penilaian dan maklum balas yang membina, menyokong dan merangsang rakan sekerja. Sumber persekitaran ini memberi kesan yang banyak terhadap pembangunan sesebuah organisasi (Sabri et al. 2004).

Sehubungan itu, persekitaran kerja dalam organisasi adalah latar belakang yang penting untuk kreativiti dan inovasi kepada sejauh mana pengambilan risiko dan menggalakkan penjanaan idea. Pekerja inovatif hanya boleh mempunyai pengetahuan yang terhad kesan idea-idea baru. Oleh itu, inovasi meletakkan status dan ganjaran mereka dalam organisasi berisiko (Janssen et al. 2004; Kanter 1988). Persekitaran yang berubah-ubah menyebabkan banyak penyelidikan dilakukan untuk menjadikan organisasi lebih fleksibel, adaptif, keusahawanan dan inovatif bagi memenuhi permintaan hari ini (Orchard 1998; Parker dan Bradley 2000; Valle 1999). Atribut persekitaran kerja dalam kajian ini meliputi kepimpinan, pemerksaan, ganjaran, kemudahan, pengambil risiko dan saiz firma.

## METODOLOGI

Kajian ini tertumpu kepada pekerja pengeluaran perusahaan berskala mikro dan kecil dalam sektor pembuatan di tiga buah bandar terpilih di Malaysia iaitu bandar Kuantan, Pahang, Kuala Terengganu, Terengganu dan Kota Bharu, Kelantan. Data dikutip menerusi soal selidik yang diberikan kepada pihak pengurusan syarikat untuk diisi oleh pekerja-pekerja syarikat berkenaan. Daripada 254 pekerja pengeluaran dipilih sebagai sampel, hanya 92.5 peratus (235 pekerja) memberikan maklumbalas lengkap. Borang kaji selidik meliputi latar belakang responden, dimensi tingkahlaku kerja inovatif dan persekitaran kerja. Pengukuran tingkahlaku kerja inovatif oleh De Jong dan Den Hartog (2008) menjadi asas pengukuran dan digabung jalin dengan kajian lalu (seperti Amabile 1988; Bunce dan West 1995; Tierney et al. 1999; Janssen 2000; Scott dan Bruce 1998; Spreitzer 1995; Basu dan Green 1997; Oldham dan Cummings 1996; Zhou & George 2001). Begitu juga bagi persekitaran kerja di mana soalan digabung jalin dari penyelidikan lalu (Spreitzer 1995; Oldham dan Cummings 1996; Tohidi et al. 2012). Ujian rintis terhadap lima dimensi tingkahlaku kerja inovatif meliputi penerokaan idea (2 item), penjanaan idea (3 item), penyiasatan formatif idea (3 item), menjuarai idea (3 item) dan melaksanakan idea (3 item) memperoleh nilai Cronbach 0.959. Manakala komponen persekitaran kerja iaitu rangsangan kepimpinan (6 item), pemerksaan (5 item), ganjaran dan pengiktirafan (6 item), kemudahan (5 item) dan pengambil risiko (4 item) memperoleh nilai Cronbach 0.972. Menurut George dan Mallery (2001) nilai alpha ini berada pada kedudukan yang sangat baik. Seterusnya, analisis

deskriptif digunakan bagi memberi gambaran latar belakang responden, dimensi tingkahlaku kerja inovatif dan persekitaran kerja. Manakala ujian regresi pelbagai digunakan untuk melihat pengaruh persekitaran kerja terhadap pembentukan tingkahlaku kerja inovatif.

## HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

### Latar Belakang Responden

Analisis data latar belakang responden kajian ditunjukkan dalam Jadual 1. Hasil analisis mendapati bahawa sebanyak 45.9 peratus pekerja lelaki dan 54.1 peratus pekerja perempuan yang terlibat dalam kajian ini. Majoriti responden adalah pekerja lelaki di Kuantan (56.3%) dan Kuala Terengganu (52.9%). Sedangkan di Kota Bharu (64.2%) adalah pekerja wanita yang lebih ramai terlibat dalam kajian ini.

Dari segi umur, hasil kajian mendapati umur paling minimum adalah 17 tahun manakala maksimum adalah 66 tahun dengan nilai min sebanyak 34 tahun. Secara terperinci didapati bahawa pekerja yang berumur kurang daripada 25 tahun tinggi di Kota Bharu (40.4%) berbanding di Kuala Terengganu sebanyak 7.7 peratus dan di Kuantan sebanyak 23.1 peratus. Bagi umur 26 hingga 35 tahun pula didapati sebanyak 40 peratus di Kuantan dan 44.2 peratus di Kuala Terengganu. Seterusnya bagi pekerja berumur 36 hingga 45 tahun sekitar 20 peratus di Kuantan dan Kota Bharu kecuali Kuala Terengganu (13.5%). Kajian mendapati pekerja berumur 46 hingga 55 tahun tinggi di Kuala Terengganu iaitu 21.1 peratus berbanding 15.6 peratus di Kota Bharu. Walau bagaimanapun, didapati pekerja yang berumur lebih daripada 56 tahun paling tinggi di Kuala Terengganu iaitu 13.5 peratus. Secara keseluruhan, majoriti pekerja berumur 26 hingga 35 tahun iaitu sebanyak 32.3 peratus. Ini diikuti pekerja berumur kurang daripada 25 tahun iaitu sebanyak 27.9 peratus. Hasil kajian mendapati hanya sebanyak 3.5 peratus adalah pekerja berumur lebih daripada 56 tahun dan peratusan ini merupakan peratusan paling rendah. Hasil kajian menunjukkan bahawa kebanyakan pekerja adalah dikalangan berumur kurang daripada 25 tahun dimana mereka merupakan lepasan IPTA atau IPTS dan lepasan SPM.

Dari segi pengalaman kerja pula didapati pengalaman kerja pekerja paling minimum adalah enam bulan manakala maksimum adalah 52 tahun dengan purata keseluruhannya adalah 9 tahun. Didapati bahawa pekerja yang mempunyai pengalaman kurang dari satu tahun adalah sebanyak 20 peratus di Kuantan relatif tinggi berbanding 13.5 peratus di Kuala Terengganu dan 13.3 peratus di Kota Bharu. Manakala pekerja yang mempunyai pengalaman 2 hingga 4 tahun pula didapati tertinggi di Kota Bharu (37.3%) dan ini diikuti 27 peratus di Kuala Terengganu dan 24 peratus di Kuantan. Kajian juga mendapati sebanyak 34 peratus pekerja di Kuantan mempunyai pengalaman lebih dari 11 tahun manakala di Kuala Terengganu sebanyak 24.3 peratus dan 27.7 peratus di Kota Bharu. Secara keseluruhan didapati bahawa pengalaman bekerja lebih dari 11 tahun merupakan peratusan tertinggi (28.8%) dan 47.7 peratus berpengalaman 2 hingga 7 tahun.

Jadual 1  
Maklumat Demografi Responden

		Kuantan		Kuala Terengganu		Kota Bahru		Keseluruhan	
		Peratus	Peratus	Peratus	Peratus	Peratus	Peratus	Peratus	Peratus
		Kekerapan	(%)	Kekerapan	(%)	Kekerapan	(%)	Kekerapan	(%)
Jantina	Lelaki	40	56.3	27	52.9	39	35.8	106	45.9
	Perempuan	31	43.7	24	47.1	70	64.2	125	54.1
	Jumlah	71	100	51	100	109	100	231	100
Umur	Kurang 25 tahun	15	23.1	4	7.7	44	40.4	63	27.9
	26 - 35 tahun	26	40	23	44.2	24	22	73	32.3
	36 - 45 tahun	14	21.5	7	13.5	23	21.1	44	19.5
	46 - 55 tahun	10	15.4	11	21.1	17	15.6	38	16.8
	Lebih daripada 56 tahun	0	0	7	13.5	1	0.9	8	3.5
	Jumlah	65	100	52	100	109	100	226	100
Pengalaman kerja	Kurang dari 1 tahun	10	20	5	13.5	11	13.3	26	15.3
	2-4 tahun	12	24	10	27	31	37.3	53	31.2
	5-7 tahun	7	14	7	18.9	14	16.9	28	16.5
	8-10 tahun	4	8	6	16.2	4	4.8	14	8.2
	Lebih dari 11 tahun	17	34	9	24.3	23	27.7	49	28.8
	Jumlah	50	100	37	100	83	100	170	100

Seterusnya, Jadual 2 menunjukkan taburan pekerja mengikut industri di syarikat berskala mikro dan kecil di ketiga-tiga lokasi kajian. Didapati pekerja yang bekerja dalam industri makanan dan minuman di Kota Bahru adalah tertinggi (75.8%) di syarikat berskala kecil. Sedangkan pekerja yang bekerja dalam industri tekstil dan pakaian di Kuala Terengganu adalah tertinggi (24.3%) di syarikat berskala kecil. Begitu juga, bagi pekerja yang bekerja di industri kayu, perabot dan kraf di Kuala Terengganu adalah tertinggi (29.7%) di syarikat berskala kecil. Seterusnya, bagi industri kimia dan farmaseutikal didapati Kuantan mencatatkan peratusan tertinggi (25%) di

syarikat berskala mikro. Kajian turut mendapati pekerja yang bekerja dalam industri elektrik, elektronik dan jentera di Kota Bahru adalah tertinggi (16.7%) di syarikat berskala mikro. Sedangkan bagi pekerja yang bekerja dalam industri produk galian bukan logam, logam asas dan pembuatan lain-lain di Kuala Terengganu adalah tertinggi (37.5%) bagi syarikat berskala mikro. Secara keseluruhan, didapati majoriti (55.3%) pekerja bekerja dalam industri makanan dan minuman berbanding dengan industri-industri lain.

Jadual 2

*Taburan Pekerja dari Segi Industri di Syarikat Mikro dan Kecil Mengikut Lokasi Kajian*

Jenis industri	Mikro				Kecil			
	Kuantan	Kuala Terengganu	Kota Bahru	Keseluruhan	Kuantan	Kuala Terengganu	Kota Bahru	Keseluruhan
Makanan dan minuman	3 (25%)	10 (62.5%)	10 (83.3)	23 (57.5%)	20 (33.9%)	12 (32.4%)	75 (75.8%)	107 (54.9%)
Tekstil dan pakaian	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (8.5%)	9 (24.3%)	5 (5.1%)	19 (9.7%)
Kayu,perabot dan kraf	3 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (7.5%)	15 (25.4%)	11 (29.7%)	9 (9.1%)	35 (17.9%)
Kimia dan farmaseutikal	3 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (7.5%)	9 (15.3%)	0 (0%)	10 (10.1%)	19 (9.7%)
Elektrik, elektronik dan jentera	0 (0%)	0 (0%)	2 (16.7)	2 (5%)	7 (11.9%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (3.6%)
Produk galian bukan logam, logam asas dan lain-lain	3 (23%)	6 (37.5%)	0 (0%)	9 (22.5%)	3 (5.1%)	5 (13.5%)	0 (0%)	8 (4.1%)
Jumlah	12 (100%)	16 (100%)	12 (100%)	40 (100%)	59 (100%)	37 (100%)	99 (100%)	195 (100%)



### Tahap Persekitaran Kerja dan Tingkahlaku Kerja Inovatif

Dapatan kajian dalam Jadual 3 menunjukkan skor min dan sisihan piawai bagi persekitaran kerja dan tingkahlaku kerja inovatif berdasarkan penilaian pekerja PKS di ketiga-tiga lokasi kajian. Hasil analisis mendapati persekitaran kerja berada pada tahap tinggi ( $M=3.69$ ,  $SP=0.602$ ). Penemuan mendapati kepimpinan ( $M=3.80$ ,  $SP=0.747$ ) dan pemeraksanaan ( $M=3.81$ ,  $SP=0.651$ ) turut berada pada tahap tinggi. Sebaliknya, ganjaran dan pengiktirafan ( $M=3.64$ ,  $SP=0.843$ ), kemudahan ( $M=3.55$ ,  $SP=0.748$ ) dan pengambil risiko ( $M=3.59$ ,  $SP=0.922$ ) berada pada tahap sederhana. Penemuan ini menunjukkan bahawa walaupun rangsangan kepimpinan dan pemeraksanaan adalah tinggi, namun aspek ganjaran dan pengiktirafan, kemudahan serta pengambil risiko yang berada pada tahap sederhana perlu diberi perhatian. Hal ini kerana ketiga-tiga aspek ini turut penting bagi membentuk tingkahlaku kerja inovatif. Penemuan ini menunjukkan bahawa pekerja memerlukan persekitaran yang lebih tenang, ceria dan selesa bagi memudahkan mereka melaksanakan tugas dengan memberikan sepenuh komitmen. Suasana tempat kerja yang bising, susun atur pejabat bersepadu dan pengurus yang sering maki hamun mendatangkan tekanan kepada pekerja. Malah, insentif kewangan dan penghargaan juga akan turut mempengaruhi dorongan bekerja.

Seterusnya, hasil analisis mendapati tingkahlaku kerja inovatif bagi dimensi penerokaan berada pada tahap tinggi ( $M=3.71$ ,  $SP=1.01$ ). Sedangkan tingkahlaku kerja inovatif bagi dimensi penjanaaan idea berada pada tahap sederhana ( $M=3.58$ ,  $SP=1.18$ ). Begitu juga bagi dimensi penyiasatan formatif ( $M=3.32$ ,  $SP=1.258$ ), menjuarai idea ( $M=3.32$ ,  $SP=1.27$ ) dan melaksanakan idea ( $M=3.32$ ,  $SP=1.21$ ) turut berada pada tahap sederhana. Secara keseluruhan tingkahlaku kerja inovatif pekerja syarikat berskala mikro dan kecil masih berada pada tahap sederhana ( $M=3.43$ ,  $SP=1.10$ ). Empat dimensi tingkahlaku kerja inovatif ini masih lagi berada pada tahap sederhana. Manakala hanya dimensi penerokaan sahaja yang tinggi iaitu item yang meliputi usaha-usaha meneroka idea baru yang berkaitan tugas-tugas harian dan mencari teknik alternatif memperbaiki perkara yang berkaitan tugas – tugas di syarikat. Menurut Jong (2007) kesemua dimensi tingkahlaku kerja inovatif (penerokaan idea, penjanaaan idea, penyiasatan formatif, menjuarai idea dan melaksanakan idea) menyumbang kepada konstruk tingkahlaku kerja inovatif.

Jadual 3

*Min dan Sisihan Piawai bagi Komponen Persekitaran Kerja dan Tingkahlaku Kerja Inovatif*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Intepretasi</b>
Persekitaran kerja			
Rangsangan kepimpinan	3.80	0.747	Tinggi
Pemeriksaan	3.81	0.651	Tinggi
Ganjaran dan pengiktirafan	3.64	0.843	Sederhana
Kemudahan	3.55	0.748	Sederhana
Pengambil risiko	3.59	0.922	Sederhana
Keseluruhan	3.69	0.602	Tinggi
Tingkahlaku kerja inovatif			
Penerokaan idea	3.71	1.011	Tinggi
Penjanaan idea	3.58	1.181	Sederhana
Penyiasatan formatif idea	3.32	1.258	Sederhana
Menjuarai idea	3.32	1.266	Sederhana
Melaksanakan idea	3.32	1.207	Sederhana
Keseluruhan	3.43	1.100	Sederhana

Klasifikasi min: 1.00-2.32 = Rendah, 2.33-3.66 = Sederhana, 3.67-5.00 = Tinggi

### **Pengaruh Persekitaran Kerja Terhadap Tingkahlaku Kerja Inovatif**

Persekitaran kerja adalah pengaruh yang sangat penting untuk pembelajaran tingkahlaku kreatif di tempat kerja (Amabile 1983; Mumford dan Gustafson 1988). Menurut Williams (2001) sokongan pengurusan untuk inovasi berpotensi mempengaruhi persekitaran kerja. Hal ini kerana sokongan dari pengurus menyebabkan idea-idea pekerja lebih cenderung untuk dilaksanakan (Axtell et al. 2000).

Seperti yang dikategorikan oleh Tasse dan Mohamed (2002) iaitu faktor persekitaran berkaitan dengan kerja (seperti kemudahan, pengambil risiko) dan berkaitan dengan organisasi (seperti kepimpinan, pemeriksaan, ganjaran) adalah penting untuk menyokong dan meningkatkan penjanaan idea dan inovasi (Janssen 2003). Hasil analisis regresi di antara atribut- atribut persekitaran kerja menunjukkan bahawa secara keseluruhan atribut ini adalah signifikan dalam menentukan tingkahlaku kerja inovatif. Ini ditunjukkan pada Jadual 4 di mana nilai *R-square* ialah .356 yang bermaksud model ini menerangkan 35.6 peratus varian dalam tingkahlaku kerja inovatif.

Hasil penemuan juga menunjukkan bahawa kepimpinan ( $\beta = .413$ ,  $p < 0.01$ ) adalah signifikan dengan tingkahlaku kerja inovatif seperti dalam Jadual 5. Ini bermakna rangsangan kepimpinan yang tinggi yang diberikan oleh pengurus syarikat PKS kepada pekerjanya akan meningkatkan keupayaan tingkahlaku kerja inovatif. Menurut Amabile (1998) pemimpin organisasi membantu menentu dan membentuk konteks kerja yang menyumbang kepada inovasi organisasi dan terdapat bukti bahawa gaya kepimpinan individu adalah penentu penting inovasi (Hakuji dan

Picken 2000) khususnya kepemimpinan transformasional. Sebagai contoh, kajian Elenkov dan Manev (2005) yang dijalankan ke atas 270 orang pengurus di 12 buah negara di Eropah membuktikan bahawa pemimpin atau pengurus atasan positif mempengaruhi proses inovasi dalam organisasi. Kajian mereka adalah selaras dengan penyelidikan yang dijalankan oleh Henry (2001), Howell dan Higgins (1990) serta West et al. (2003). Melalui kepemimpinan transformasional, pengurus boleh membantu membina budaya organisasi yang kukuh dan menyumbang kepada iklim yang positif untuk inovasi organisasi dan akhirnya mempengaruhi tingkahlaku inovatif (Elenkov dan Manev, 2005; Jung et al. 2003).

Sungguhpun begitu, penemuan mendapati pemerksaan ( $\beta = .104$ ,  $p > 0.05$ ) tidak signifikan dengan tingkahlaku kerja inovatif. Ini menunjukkan bahawa pemerksaan tidak mempunyai pengaruh terhadap pembentukan tingkahlaku kerja inovatif. Penemuan ini bertentangan dengan kajian Spreitzer (1995) yang mendapati bahawa pemerksaan memainkan peranan pengantara di antara tingkahlaku inovatif. Hal demikian kerana pemerksaan memberi manfaat kepada hasil tingkahlaku seperti fleksibiliti kerja dan kreatif (Thomas dan Velthouse 1990).

Menurut Eisenberg dan Cameron (1996) ganjaran positif mempengaruhi fasa pelaksanaan proses inovasi di peringkat individu. Sistem ganjaran diwujudkan sebagai balasan kepada usaha-usaha dan kerja yang dilakukan oleh pekerja. Ini kerana kejayaan sesuatu matlamat selalunya berkait rapat dengan ganjaran yang ditawarkan sekiranya matlamat tersebut tercapai (Ahmad Atory Hussain 1996). Namun begitu, penemuan kajian mendapati ganjaran ( $\beta = -.017$ ,  $p > 0.05$ ) tidak signifikan dengan tingkahlaku kerja inovatif. Penemuan ini menunjukkan bahawa ganjaran tidak mempunyai pengaruh dengan tingkahlaku kerja inovatif. Penemuan ini bertentangan dengan Ivana et al. (2009) yang menyatakan bahawa ganjaran menyokong inovasi di mana tingkahlaku yang mengkehendaki ganjaran akan mendorong pekerja untuk mengulangi perbuatan tersebut. Menurut Glasberg dan Ouerghemi (2011) dengan ganjaran, organisasi boleh merangsang tingkahlaku pekerja dan seterusnya mencapai keputusan yang dikehendaki. Ini kerana sistem ganjaran di sebuah syarikat bukan sahaja untuk memberi motivasi kepada pekerja tetapi juga untuk mengawal hasil. Oleh itu, sistem ganjaran boleh menjadi salah satu faktor yang merangsang inovasi dalam syarikat.

Seterusnya, penemuan mendapati kemudahan ( $\beta = .236$ ,  $p < 0.05$ ) adalah signifikan dengan tingkahlaku kerja inovatif. Menurut Osborne dan Gruneberg (1983) peranan persekitaran kerja fizikal memberi kesan kepada pencapaian, kepuasan dan kesihatan pekerja. Riggio dan Porter (1990) turut menambah bahawa faktor-faktor yang dapat memberi kesan kepada tingkahlaku pekerja ialah keadaan fizikal persekitaran kerja termasuk lampu, tahap kebisingan, pencemaran, estetik, muzik dan perhiasan. Hal ini kerana para pekerja memberi perhatian kepada persekitaran kerja untuk keselesaan peribadi dan menyempurnakan sesuatu kerja (Robbins et al. 1994).

Penemuan juga mendapati pengambil risiko ( $\beta = .175$ ,  $p < 0.01$ ) turut signifikan dengan tingkahlaku kerja inovatif. Ini menunjukkan hubungan positif kerana pertambahan kesediaan risiko yang diberikan oleh syarikat PKS kepada pekerjanya akan meningkatkan keupayaan tingkahlaku kerja inovatif. Penemuan ini menunjukkan bahawa tingkahlaku kerja inovatif terbentuk hasil daripada individu yang berani mengambil risiko. Penemuan ini selaras dengan kajian Rhee et al. (2010) yang menyatakan bahawa jika tahap pembelajaran mempunyai potensi

untuk memberi kesan cukup besar kepada tingkahlaku, maka kecenderungan untuk proaktif dan mengambil risiko boleh dibangunkan untuk merangsang keupayaan inovatif dalam firma.

Malah penemuan turut mendapati saiz firma ( $\beta = .387$ ,  $p < 0.01$ ) mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap tingkahlaku kerja inovatif. Penemuan ini menggambarkan bahawa semakin besar saiz PKS semakin relatif inovatif. Ini menunjukkan hubungan positif kerana pertambahan saiz syarikat PKS meningkatkan keupayaan tingkahlaku kerja inovatif pekerjanya. Penemuan ini selari dengan kajian Harris et al. (2003) yang menyatakan bahawa syarikat-syarikat relatif besar adalah lebih cenderung untuk berinovasi.

Secara keseluruhan, penemuan mendapati bahawa persekitaran kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap tingkahlaku kerja inovatif walaupun hanya atribut pemerkasaan dan ganjaran yang tidak mempengaruhi tingkahlaku kerja inovatif. Justeru, penemuan kajian ini menyokong hipotesis yang mengandaikan bahawa persekitaran kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan pembentukan tingkahlaku kerja inovatif. Penemuan ini menyamai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins et al. (1994). Mereka menjelaskan bahawa para pekerja memberi perhatian kepada persekitaran kerja bagi keselesaan peribadi serta dalam menyempumakan sesuatu kerja.

Jadual 4  
*Standard Multiple Regression*

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
.597	.356	.339	.77802	20.998	.000

*Nota: Pembolehubah bersandar: Tingkahlaku kerja inovatif*

Jadual 5  
*Koefisien antara Persekitaran Kerja dan Tingkahlaku Kerja Inovatif*

Pembolehubah	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Konstant)	-.197	.344		-.572	.568
Kepimpinan	.413	.099	.323	4.193	.000***
Pemerkasaan	.104	.117	.070	.884	.378
Ganjaran	-.017	.085	-.015	-.204	.839
Kemudahan	.236	.101	.184	2.336	.020**
Mengambil risiko	.175	.060	.168	2.904	.004***
Saiz firma	.387	.140	.152	2.761	.006***

Nota: *Pembolehubah bersandar: Tingkahlaku kerja inovatif*

Signifikan \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$  and \*\*\*  $p < 0.01$

## IMPLIKASI DAN CADANGAN

Persekitaran kerja adalah pengaruh yang sangat penting untuk tingkahlaku kreatif di tempat kerja (Amabile 1983; Mumford dan Gustafson 1988). Menurut Williams (2001) sokongan pengurusan untuk inovasi berpotensi mempengaruhi persekitaran kerja. Hal ini kerana sokongan dari pengurus akan menyebabkan idea-idea pekerja lebih cenderung untuk dilaksanakan (Axtell et al. 2000). Sehubungan itu, pihak pengurusan PKS perlu bersedia dan meneliti keperluan-keperluan dalam organisasi agar persekitaran kerja yang disediakan dapat membantu pekerja berinovasi. Hal ini bergantung kepada situasi dan ciri pekerja. Malah untuk meningkatkan lagi tingkahlaku kerja inovatif dalam kalangan pekerja, pihak pengurusan PKS perlu menyediakan peralatan untuk inovasi. Di samping itu, pengiktirafan perlu diberikan kepada pekerja inovatif sama ada pengiktirafan dari pihak kerajaan atau industri. Hal ini kerana pekerja yang inovatif adalah pekerja yang berani mengambil risiko. Pekerja seperti ini perlu diberi anugerah. Walaupun inisiatif anugerah atau pengiktirafan telah sedia ada, namun lebih tertumpu kepada anugerah secara umum seperti Anugerah Inovasi PKS melalui program 1-InnoCERT (*1-Innovation Certification for Enterprise Rating & Transformation*) dan Program Anugerah Enterprise 50. Oleh itu, dalam usaha membentuk inovasi dalam kalangan pekerja adalah dicadangkan agar kementerian-kementerian yang terlibat dalam pembangunan PKS menyediakan pelbagai anugerah dan pengiktirafan kepada individu atau kumpulan yang berjaya menghasilkan inovasi khususnya kepada pekerja inovatif. Selain itu, anugerah tersebut perlulah dibahagi-bahagikan kepada PKS mengikut sektor dan jenis industri. Hal ini penting dalam meneliti keupayaan sesebuah sektor bagi melihat impak prestasi inovasinya. Hasil dari anugerah dan pengiktirafan tersebut dapatlah para pekerja meningkatkan usaha dan dorongan kepada mereka untuk terus berinovasi.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhan, dapatan kajian menunjukkan reaksi yang tinggi diberikan oleh pekerja terhadap persekitaran kerja namun tahap tingkahlaku kerja inovatif masih berada pada tahap sederhana. Hal ini jelas membuktikan bahawa persekitaran kerja amat penting kepada setiap individu yang bekerja. Pekerja yang berpuas hati dengan persekitaran di tempat kerjanya akan menjadi lebih produktif dan memberikan komitmen yang tinggi dalam pekerjaan. Ini secara tidak langsung mendorong mereka untuk berinovasi. Justeru, komponen-komponen dalam persekitaran kerja perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan organisasi bagi membentuk ciri-ciri inovatif dalam kalangan pekerja mereka. Oleh itu, penemuan kajian ini mungkin berbeza jika kajian ini dijalankan di organisasi yang lain dan melibatkan jumlah responden yang lebih besar. Kajian pada masa hadapan perlulah mengkaji dengan lebih mendalam komponen yang sedia ada dengan menggunakan kaedah analisis yang berbeza atau mencari komponen persekitaran kerja yang lain seperti tempoh masa bekerja dan seumpamanya dalam mengkaji tingkahlaku kerja inovatif.

## RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof, Norashidah Hashim & Ooi Yeng Keat. 2004. *Pengantar Pengurusan*. Petaling Jaya: Prentice Hall Pearson Malaysia.
- Ahmad Atory Hussain. 1996. *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Amabile, T. M. 1983. *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T.M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. Dlm. Staw, B.M. & Cummings, L.L. (pnyt.). *Research in Organizational Behavior* 10, p.p.123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76: 77-89.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. 2005. Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly* 50: 367-403.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E., & Harrington, E. 2000. Shop floor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 265-285.
- Basu, R. & Green, S.G. 1997. Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.
- Bunce, D. & West, M.A. 1995. Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress. *Work and Stress*, 8, 319-331.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Carmelli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower* 27(1): 75-90.
- Damanpour, F.1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinations and moderators. *Academy of Management Journal* 34 (3): 555-590.
- De Jong, J.P.J. 2007. Individual Innovation : The connection between leadership and employees' innovative work behavior. *Academisch Proefschrift*. Zoetermeer, 27 November.
- De Jong, J.P.J & Den Hartog, D.N. 2008. Innovative work behavior: Measurement and validation. EIM Business and Policy Research. Working paper. The Netherlands, University of Amsterdam. Amsterdam Business School, November 2008.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D.N. 2010. Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23-36.
- Ekvall, G. 1996. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (1): 105-123.
- Elenkov, D. & Manev, I. 2005. Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *J. Manag.* 31 (3):381-396.
- George, D. & Mallery, P. 2001. *SSPS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 10.0 Update*. Edisi ke-3. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Glasberg, R. & Ouerghemi, K. 2011. Innovation in Human Resources a theoretical advancement on employee motivation and organisational innovation. 2<sup>nd</sup>

- International Conference on Economics, Business and Management IPEDR.  
Singapore: IACSIT Press.
- Harris, M. & Kinney, R. 2003. *Innovation and Entrepreneurship in State and Local Governments*. Lanham, Md.: Lexington Books.
- Howell, J.M. & Higgins, C.A. 1990. Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly* 3: 317–341.
- Ivana Nacinovic, Lovorka Galetic & Nevenka Cavlek. 2009. Corporate culture and innovation: Implications for reward systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 53: 397-402.
- Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. 2003. Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (3): 347-64.
- Janssen, O. 2004. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior* 25: 201-215.
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14: 525–554.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations, in Research in Organizational Behavior, B.M. Staw and L.L. Cummings, Editors. CT: JAI. Press: Greenwich : 169–211.
- Kleysen, R.F. & Christopher, T.S. 2001. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 284-296.
- Noe, R. A 2002. Pengurusan sumber manusia- memperoleh kelebihan bersaing. Dlm. Abu Bakar Ibrahim dan Aminuddin Hj. Mohammad (pnyt.). *Pengurusan*. Malaysia : McGraw-Hill Sdn.Bhd.
- Oldham G. R, & Cummings, A. 1996. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Orchard, L. 1998. Managerialism, economic rationalism and public sector reform in Australia: Connections, divergences, alternatives. *Australian Journal of Public Administration* 57 (1): 19-32.
- Parker, R., & Bradley, L. 2000. Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management* 13(2): 125-141.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. 2010. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30:65–75.
- Riggio, R.E & Porter, J.W. 1990. *Introduction to industrial and organizational psychology*. Illionis : Scott, Foreman & Company.
- Robbins, S., Water-Marsh, T., Cacioppe, R. & Millett, B. 1994. *Organizational Behavior Australia and New Zealand: Concepts, Controversies and Applications*. New York: Prentice-Hall.
- Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar, Mohd Radzuan Rahid dan Ruhana Busu. 2004. *Pengurusan*. Singapore : Thomson Learning.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38,

- 1442-1465.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. 1998. Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45 (1), 3-10.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38 (5):1442-1465.
- Syed Mohd Agong Bin Sd Agil. 2009. Hubungan Antara Pemindahan Latihan Dengan Faktor Individu Dan Persekitaran Kerja: Kementerian Pertanian Dan Industri Asas Tani Malaysia. Projek Sarjana. Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan). Universiti Utara Malaysia.
- Tasse, A. dan Mohamed Hrimch (2002). Increasing Learning Transfer Amongst Newly Trained Employees: The Role of the Supervisor. [www.wln.ualberta.ca/papers/pdf/41.pdf](http://www.wln.ualberta.ca/papers/pdf/41.pdf)
- Thompson, L. & Fine, G.A. 1999. Socially shared cognition, affect, and behavior: A review and integration. *Personality and Social Psychology Review*, 3 (4), 278-302.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15: 666-681.
- Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Valle, M. 1999. Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management* 28 (2): 245-257.
- Vieites, A.G. & Calvo, J.L. 2011. A study on the factors that influence innovation activities of Spanish big firms. *Technology and Investment* 2: 8-19.
- Williams, S. 2001. Increasing employees' creativity by training their managers. *Industrial and Commercial Training* 33(2): 63-68.
- Zhou, J. & George, J.M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 683-96.