

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN KE ATAS KREATIVITI
PENJAWAT AWAM**

KHAIRUL NIZAM BIN ZAINON

**SARJANA SAINS PENGURUSAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2011**

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN KE ATAS KREATIVITI
PENJAWAT AWAM**

Projek Sarjana ini diserahkan kepada Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia Sebagai Memenuhi Syarat Keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

KHAIRUL NIZAM BIN ZAINON



KOLEJ PERNIAGAAN
(College of Business)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certified that)

KHAIRUL NIZAM BIN ZAINON (808786)

Calon untuk Ijazah Sarjana

(Candidate for the degree of) **MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)**

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk

(has presented his/her project paper of the following title)

PENGARUH GAYA KEPIMPINAN KE ATAS KREATIVITI PENJAWAT AWAM

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas project
(as it appears on the title page and front cover of the project paper)

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia : **DR. MOHD HANIFF BIN JEDIN**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____
(Signature)

Nama Penyelia : **DR. ANUAR BIN ARIFFIN**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : _____
(Signature)

Tarikh : **08 NOVEMBER 2011**
(Date)

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Penyelidikan dan Pasca Siswazah, Kolej Perniagaan. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN PENYELIDIKAN DAN PASCA SISWAZAH
KOLEJ PERNIAGAAN
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti pengaruh gaya kepimpinan ke atas kreativiti di kalangan pegawai Perkhidmatan Tadbir & Diplomatik (PTD) di Kementerian/Jabatan sekitar Putrajaya. Sebanyak tiga buah organisasi terlibat iaitu Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah, Jabatan Perdana Menteri dan Jabatan Perkhidmatan Awam. Bagi mengukur persepsi gaya kepimpinan, kajian ini menggunakan instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio (1995, 2004) yang mana mengandungi tiga item iaitu Gaya Kepimpinan Transformasi, Gaya Kepimpinan Transaksi dan Gaya Kepimpinan Laissez-Faire. Bagi mengukur kreativiti pekerja, instrumen yang digunakan adalah konstruk oleh Zhou dan George (2001). Data dikutip dengan menggunakan borang soal-selidik. Seramai 103 orang responden yang terdiri daripada pegawai PTD yang bergred M41 dan M44 terlibat dalam kajian ini. Data yang dikutip dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 17. Empat jenis analisis statistik dijalankan iaitu analisis Korelasi-Pearson untuk melihat perkaitan di antara pembolehubah dalam kajian ini dan analisis Regresi Berganda untuk melihat pengaruh di antara faktor-faktor terlibat dengan kreativiti pekerja. Ujian T dan ANOVA dilakukan untuk melihat perbezaan kreativiti pekerja berdasarkan faktor demografi. Hasil analisis yang dijalankan menunjukkan ketiga-tiga gaya kepimpinan tidak mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kreativiti pekerja. Gaya kepimpinan yang diuji juga mempunyai perkaitan negatif dengan kreativiti pekerja kecuali gaya kepimpinan laissez-faire yang mempunyai perkaitan positif. Kajian juga mendapati bahawa ketiga-tiga gaya kepimpinan tidak mempengaruhi kreativiti pekerja secara signifikan dan tidak wujud perbezaan kreativiti pekerja berdasarkan faktor demografi.

ABSTRACT

This study aims to identify the influence of leadership style on creativity among Administrative & Diplomatic Service (PTD) officers of the ministries/departments in Putrajaya. Three organizations involved are the Ministry of Rural and Regional Development, Prime Minister Department and Public Service Department. The perception of leadership styles were measured using Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Bass and Avolio (1995, 2004), which contains three items which are Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style and Laissez-Faire Leadership Style. The creativity of employees was measured using the instruments constructed by Zhou and George (2001). Data collected using questionnaires. A total of 103 respondents consisting of M41 and M44 PTD officers involved in this study. The data collected were analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS) version 17. Four statistical types of analysis performed which is Pearson Correlation analysis to see the relationship between the variables studied and the Multiple Regression analysis to see the influence between factors involved with the creativity of employees. T test and ANOVA were performed to see the difference level of employee creativity based on demographic factors. Results of the analysis carried out shows the three leadership styles do not have a significant relationship with the creativity of employees. All leadership styles tested in this study have negative relationship with employee creativity except laissez-faire leadership style which has positive relationship. The study also found that all three leadership styles did not significantly influence the creativity of workers and there was no different level of employee creativity based on demographic factors.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah s.w.t. kerana dengan limpah kurnia-Nya kajian ini dapat disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih diucapkan kepada Dr. Mohd Haniff bin Jedin, Pensyarah Kanan, Jabatan Perniagaan Antarabangsa, Sekolah Pengajian Antarabangsa, UUM dan Dr. Anuar bin Ariffin, Ketua Program, Program Pengurusan Ekonomi dan Perniagaan INTAN, selaku penyelia bersama kertas projek penyelidikan ini yang telah memberi bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar kepada saya dalam proses menyiapkan projek penyelidikan ini dengan jayanya. Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada pensyarah-pensyarah UUM dan pegawai-pegawai INTAN terutama dari Program Pengajian Lanjutan dan Kuantitatif yang telah menyumbang tenaga dan masa dalam berkongsi ilmu dan pengetahuan sepanjang program sarjana sesi 2011 ini.

Setinggi-tinggi penghargaan diucapkan kepada Setiausaha Bahagian Pengurusan Sumber Manusia KKLW, Pengarah Bahagian Khidmat Pengurusan JPA dan Pengarah Bahagian Pentadbiran Am JPM dan pegawai-pegawainya; kerana memberi kebenaran buat saya untuk melaksanakan kajian ini di tempat mereka.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga ditujukan istimewa kepada isteri tercinta, Siti Rozani bt. Mustafa yang banyak berkorban, membantu dan memberi sokongan kepada saya sepanjang pengajian ini. Terima kasih juga buat anak-anak tersayang Muhd Asif Haziq, Auni Wafeeqa, Aisha Amena dan Adeena Falisha yang menjadi sumber inspirasi dan semangat saya untuk meneruskan liku-liku dan cabaran kehidupan ini.

Buat rakan-rakan DSP/SSP sesi 2010/2011, terima kasih yang tidak terhingga kerana banyak membantu sama ada semasa senang mahupun susah sepanjang pengajian kita di INTAN ini. Segala jasa kalian tidak akan saya lupakan.

KHAIRUL NIZAM BIN ZAINON

SENARAI KANDUNGAN

KANDUNGAN	MUKA SURAT
KEBENARAN MERUJUK TESIS	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
SENARAI KANDUNGAN	v-ix
SENARAI JADUAL	x-xi
SENARAI GAMBAR RAJAH	xii
SENARAI SINGKATAN DAN MAKSUD	xiii
BAB 1 1.0 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	4
1.3 Persoalan Kajian	8
1.4 Objektif Kajian	9
1.5 Skop Kajian	9
1.6 Kepentingan Kajian	10
1.7 Limitasi Kajian	11
1.8 Definisi	12
1.8.1 Skim PTD	12
1.8.2 Kumpulan P&P	12
1.8.3 Gred 41 & 44	12
1.8.4 Kementerian	13
1.9 Rumusan	13
BAB 2 2.0 KAJIAN LITERATUR	
2.1 Pengenalan	14
2.2 Definisi Konsep/Variabel	14
2.3 Kepimpinan dan Kreativiti	14

KANDUNGAN**MUKA SURAT**

2.4	Kreativiti	15
2.5	Kepimpinan	17
2.6	Gaya Kepimpinan	18
	a. Kepimpinan Transformasi	19
	b. Kepimpinan Transaksi	20
	c. Kepimpinan Laissez-Faire	21
2.7	Teori-teori Variabel	21
	2.7.1 Teori Kreativiti	22
	a. Teori Kreativiti Componential	22
	b. Teori Kreativiti Interactionist	24
	c. Perspektif Baharu Kreativiti Individu	25
	2.7.2 Teori Kepimpinan	27
	a. Teori Sifat	27
	b. Teori Tingkahlaku	28
	i. Kajian Ohio State University	28
	ii. Kajian Michigan University	28
	iii. Grid Pengurusan	29
	c. Teori Kontingensi	29
	i. Kepimpinan Ketidakpastian	30
	ii. Kepimpinan Situasi	30
	iii. Persepsi Sifat (Attribution Theory)	31
2.8	Kajian-kajian Lepas Berkaitan Variabel	32
	2.8.1 Kajian Kreativiti	32
	2.8.2 Kajian Kepimpinan	33
	2.8.3 Kajian Hubungan Kepimpinan Dengan Kreativiti	34
	2.8.3 Kajian Demografi	35
2.9	Pembentukan Kerangka Teori	36
2.10	Hipotesis	37
2.11	Rumusan	38

KANDUNGAN

MUKA SURAT

BAB 3	3.0	METODOLOGI KAJIAN	
	3.1	Pengenalan	39
	3.2	Populasi	39
	3.3	Sampel Kajian	40
	3.4	Teknik Pengutipan Data	41
		3.4.1 Prosedur Kajian	41
		3.4.2 Instrumen Kajian	41
	3.5	Kajian Rintis	43
	3.6	Analisis Data	44
		3.6.1 Eksploratori Data	45
		3.6.2 Analisis Kebolehpercayaan	45
		3.6.3 Taburan Normal	47
		3.6.4 Ujian Multikolinieriti	50
		3.6.5 Statistik Deskriptif dan Inferensi	52
		a. Statistik Deskriptif	52
		b. Statistik Inferensi	52
		3.6.6 Analisis Korelasi Pearson	54
		3.6.7 Analisis Regresi	55
		3.6.8 Anova Satu Hala	56
		3.6.9 Ujian t	58
	3.7	Rumusan	58
BAB 4	ANALISIS DATA		
	4.1	Pengenalan	59
	4.2	Latar Belakang Responden	60
		4.2.1 Jantina	60
		4.2.2 Bangsa	61
		4.2.3 Pendidikan	61
		4.2.4 Umur	62
		4.2.5 Tempoh Kerja	63
		4.2.6 Gred Jawatan	63

KANDUNGAN

MUKA SURAT

4.3	Keputusan Statistik Deskriptif	64
4.3.1	Analisis Statistik Deskriptif Bagi Setiap Pembolehubah Bersandar dan tidak Bersandar	65
4.4	Pengujian Objektif dan Hipotesis Yang Dibentuk	66
4.4.1	Menentukan Kekuatan Hubungan Menggunakan Korelasi Pearson	66
a.	Ujian Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Kreativiti Pekerja	67
b.	Ujian Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transaksi Dengan Kreativiti Pekerja	68
c.	Ujian Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Laissez-Faire Dengan Kreativiti Pekerja	69
4.4.2	Menentukan Pengaruh Hubungan Menggunakan Analisis Regresi Berganda	70
a.	Ujian Pengaruh Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Kreativiti Pekerja	70
b.	Ujian Pengaruh Antara Gaya Kepimpinan Transaksi Dengan Kreativiti Pekerja	71
c.	Ujian Pengaruh Antara Gaya Kepimpinan Laissez-Faire Dengan Kreativiti Pekerja	72
d.	Ujian Regresi Berbilang Ciri-ciri Yang Mempengaruhi Kreativiti Pekerja	73
4.4.3	Menentukan Perbezaan Tahap Kreativiti Pekerja Berdasarkan Faktor Demografi	75
4.5	Rumusan	80

BAB 5 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	81
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	81
5.2.1	Hubungkait Antara Gaya Kepimpinan Dengan Kreativiti Pekerja	82
5.2.2	Pengaruh Gaya Kepimpinan Terhadap Kreativiti Pekerja	84
5.2.3	Perbezaan Tahap Kreativiti Peerja Berdasarkan Faktor Demografi	88

KANDUNGAN**MUKA SURAT**

5.3	Cadangan	89
	5.3.1 Gaya Kepimpinan Pemimpin	90
	5.3.2 Kreativiti Pekerja	92
5.4	Kajian Akan Datang	92
5.5	Kesimpulan	95
5.6	Rumusan	98
RUJUKAN		99
LAMPIRAN A – Analisis SPSS		108
LAMPIRAN B – Borang Soal Selidik		138

SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk	Muka Surat
3.1	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	44
3.2	Keputusan Skor “Cronbach Alpha”	46
3.3	Ujian Kurtosis dan Skewness Bagi Pembolehubah-Pembolehubah Kajian	48
3.4	Ujian Kurtosis dan Skewness Bagi Pembolehubah Kepimpinan Transformasi	50
3.5	Nilai FIV Bagi Pembolehubah Tidak Bersandar Terhadap Pembolehubah Bersandar	51
3.6	Ringkasan Pengujian Statistik Inferensi Bagi Hipotesis Kajian	53
3.7	Perbandingan Kekuatan Hubungan Antara Pekali Korelasi	55
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	60
4.2	Taburan Responden Mengikut Bangsa	61
4.3	Taburan Responden Mengikut Pendidikan	62
4.4	Taburan Responden Mengikut Umur	62
4.5	Taburan Responden Mengikut Tempoh Kerja	63
4.6	Taburan Responden Mengikut Gred Jawatan	64
4.7	Tahap Yang Digunakan Bagi Setiap Skor Min	65
4.8	Taburan Min Skor dan Sisihan Piawai Bagi setiap Pembolehubah	66
4.9	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Kreativiti Pekerja	68
4.10	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transaksi Dengan Kreativiti Pekerja	69
4.11	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Laissez-Faire Dengan Kreativiti Pekerja	70

Jadual	Tajuk	Muka Surat
4.12	Pengaruh Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dengan Kreativiti Pekerja	71
4.13	Pengaruh Antara Gaya Kepimpinan Transaksi Dengan Kreativiti Pekerja	72
4.14	Pengaruh Antara Gaya Kepimpinan Laissez-Faire Dengan Kreativiti Pekerja	73
4.15	Ciri-ciri Yang Mempengaruhi Kreativiti Pekerja	74
4.16	Ujian t (t-Test) Kreativiti Pekerja Dengan Jantina	75
4.17	Ujian ANOVA Bagi Kreativiti Pekerja Dengan Pendidikan	76
4.18	Ujian ANOVA Bagi Kreativiti Pekerja Dengan Kumpulan Umur	77
4.19	Ujian ANOVA Bagi Kreativiti Pekerja Dengan Tempoh Kerja	77
4.20	Ujian t (t-Test) Kreativiti Pekerja Dengan Gred Jawatan	78
4.21	Ringkasan Dapatan Kajian	78

SENARAI GAMBAR RAJAH

Rajah	Tajuk	Muka Surat
2.1	Kerangka Teoritikal	36

SENARAI SINGKATAN DAN MAKSUD

Ringkasan	Maksud
DPA	Diploma Pengurusan Awam
KKLW	Kementerian Kemajuan Luar Bandar & Wilayah
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPM	Jabatan Perdana Menteri
PTD	Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik
JUSA	Jawatan Utama Sektor Awam
FIV	Faktor Inflasi Variasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Fenomena globalisasi, liberalisasi, urbanisasi, ledakan teknologi serta revolusi digital telah menyaksikan perubahan yang amat besar ke atas persekitaran global. Dalam usaha untuk terus kekal dan berjaya dalam persekitaran global ini, setiap organisasi perlu meningkatkan kelebihan daya saing mereka. Kelebihan daya saing yang sebenar adalah apabila organisasi dapat membezakan diri daripada pesaingnya. Mencari kaedah dan penyelesaian yang baru untuk membezakan operasi perniagaan sendiri adalah salah satu kunci utama bagi organisasi yang berjaya (Feurer, Chaharbaghi & Wagin, 1996).

Kepimpinan adalah salah satu daripada elemen-elemen penting dalam menentukan sama ada organisasi itu berjaya atau tidak. Kepimpinan merupakan faktor utama dalam menentukan kaedah atau penyelesaian yang digunakan organisasi untuk mencetuskan kreativiti pekerja dalam organisasi (Amabile et al., 1996; Amabile et al., 2004). Pemimpin menentukan nilai-nilai dalam organisasi dan pekerja perlu mengikut nilai-nilai yang ditetapkan untuk bekerja dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut merupakan salah satu faktor yang membentuk budaya atau suasana persekitaran tempat kerja (Schein, 1985).

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN:

- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 10, 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1989). *Growing up creative: Nurturing a lifetime of creativity*. New York: The Creative Education Foundation.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westward Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schantzel, E. A., Moneta, G. B. dan Kramer, S. J. (2004). Leader behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Andrews, F. M., dan Farris, G. F. (1967). Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, 20, 497-515.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinant of organizational creativity. *Management Decision*, 289-301.
- Baharudin, O. (2004). *Gaya kepimpinan pemimpin dan komitmen pekerja di jabatan agama islam selangor*. (Kertas Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Baharin Abu (2000). *Teaching effectiveness and staff professional development programmes in HEI in Malaysia*. Published Doctoral Thesis, The University of Birmingham, UK.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial r&d laboratory. *Human Resource Management*, 24, 129-146.

- Baron, R. A. (1983). *Behavior in organization*. Allyn and Bacon, Inc.
- Basadur, M., Wakabayashi, M., dan Green, S. G. (1990). Individual problem solving style and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*, 3, 22-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. dan Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M. dan Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. dan Avolio, B. J. (1997). *Full range of leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. dan Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1990). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Blake, R. dan Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blunt, P. (1988). Cultural consequences for organisation change in a South-East Asian state: Brunei. *Academy of Management Executive*, 2(3), 235-240.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviour. *International Journal of Manpower*, 26(2), 95-177.
- Carson, P. P., dan Carson, K. D. (1993). Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback. *Journal of Creative Behavior*, 27, 36-45.
- Chen, C. H., Li, H. H., dan Tang, Y. Y. (2007). Transformational leadership and creativity: Exploring the mediating effects of creative and intrinsic motivation. Department of Business Administration. *Proceedings of 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 684-694.

Choi, J. N. (2007). Group composition and employee creative behaviour in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 213-234.

Clapp, J. D., & Beck, J. G. (2009). Understanding the relationship between PTSD and social support: The role of negative network orientation. *Behaviour Research and Therapy*, 47, 237– 244.

Cohen, J., and P. Cohen. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, (2nd ed.) Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum

Cumming, L. L. dan Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work context for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.

Deci, E.L. dan Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination*. (1st ed.). USA: Springer.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality Social Psychology*, 53, 1024-1037.

Deci, E.L., Connell, J.P. and Ryan, R.M. (1989). Self determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

Evanisko, M. J. dan Kimberly, J. R. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.

Feurer, R, Chaharbaghi, K & Wagin, J. (1996). Developing creative teams for operational excellence. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(1), 5-18.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Field A.P (2006). *Discovering statistics using SPSS* (4th ed). London: Sage

Gan, W. Y. (1998). *Creativity and creative perception among female bachelor of education students at the university of malaya*. M.Ed., Dissertation, University Of Malaya.

Gardner, C. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press

George, D and Mallery, P, (2005). *SPSS for windows step-by-step: A simple guide and reference*

George, J. M. dan Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.

Gronhaug, K, dan Kaufman, G. (Eds.), (1988). *Innovation: A cross disciplinary perspective*. Oslo, Norwegian University Press.

Guido Lüchters & Sayan Chakrabarty (2006). *Multicollinearity Detection*

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(5), 1-12

Guilford, J. P. (1977). *Way beyond the IQ: Guide to improving intelligence and creativity*. Buffalo, New York: Creative Education Foundation.

Gumusluoglu, L. Dan Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R.E. dan Tathan, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey Canada: Pearson Prentice Hall.

Hersey, P. dan Blanchard, K. (1984). *The management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, London: Sage Publications.

Inam, U. H., Ahmad, A., Muhammad, U. A., Syed, T. H., Tahir, M. Q. dan Abdul, Q. (2010). Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25, 94-99.

Ismail, Z. M. (1988). HRD practices for managers in selected corporations in Malaysia, (Tesis PhD Yang Tidak Diterbitkan). The George Washington University, Washington.

Jaussi, K.S. dan Dionne, S.D. (2003). Leading for creativity: the role of unconventional leader behaviour. *Leadership Quarterly*, 14(4/5), 475-98.

Joo, B. K. (2007). *The impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in Korean firms*. Published Doctoral Thesis. University of Minnesota.

- Kahai, S.S., Sosik, J.J. dan Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14(4/5), 499-524.
- Kanfer, R. dan Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive-abilities – An integrative aptitude treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74: 657-690.
- Katz, D. dan Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Khatena, J. (1992). *Gifted: challenge and response for education*. Illinois: Peacock Publication.
- Kimberly, J. R. dan Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Jaskyte, K. dan Kisieliene, A. (2006). Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations. *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University*, 17,133–141.
- Koontz, H. dan Wehrich, H. (1988). *Management*. (8th ed.). New York: McGraw Hill.
- Kouzes, J. M. dan Posner, B. Z. (1993). Hope precedes creative works. *Executive Excellence*, 10(9), 8-9.
- Kumar, N. dan Raduan, C. R. (2010). Examining the link between Islamic work ethic and innovation capability. *Journal of Management Development*, 29(1), 79-93.
- Leech et al. (2005); Marcoulides & Hershberger, (1997), *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Implementation*.
- Locke, E. A. dan Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *The American Psychologist*, 57: 705-715.
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behaviour: Some requirements for leadership training*. Washington, D.C.: U.S. Civil Service Commission.

Mohamed, S. (1998). *Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi*. (Siri Syarahan Perlantikan Profesor 1995/Bil. 5). Universiti Sains Malaysia.

Mohd. Majid Konting. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mintzberg, H., (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: MacMillan.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resources Management Review*, 10(3), 313-351.

Mumford, M. D., Hunter, S. T., Eubanks, D. L., Bedell, K. E., & Murphy, S. T. (2007). Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 402-417.

Nahavandi, A. (1997). *The art and science of leadership*. New Jersey: Prentice Hall International.

Neter, J., Wasserman, W. dan Kutner, M. H. (1990). *Applied linear regression models*, (3rd ed). USA: IRWIN Book Team.

Noorsyimazurah, A. (2008). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kreativiti penjawat awam*. (Kertas Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.

Nually. (1978). *SPSS 13.0 guide to data analysis*. New Jersey USA: Prentice Hall. Inc. p75.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.

Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academic Management Journal*, 39, 607-634.

Palaniappan, A. K. (1994). *A study of creativity and academic achievement among form four students*. Pd. D Thesis. University Malaya.

Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS version 12 (2nd Ed.)*. Open University Press.

Porter, J. H. dan Hamm, R. J. (1986). *Statistics: Application for the behavioral sciences*. Belmont, CA: Brooks/Cole Publishing Co.

Redmond, M. R., Mumford, M. D. dan Teach, R. J. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behaviour on subordinate creativity. *Organizational Behaviour Human Decision Process*, 55, 120-151.

Rhodes, J. M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappa*, 42, 302-310

Richards, D. (1991). Flying against the wind? Culture and management development in South East Asia. *Journal of Management Development*, 10(6), 7-21.

Sallehudin, M. K. (2008). *Persepsi terhadap gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan motivasi pekerja*. (Kertas Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. *Organizational dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 5, 1-31. Greenwich, CT: JAI Press.

Scott, S. G. dan Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business, a skill- building approach*, (4th ed.), John Wiley and Sons Inc.

Shin, S. J. dan Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

Sulaiman, A. (2007). *Persepsi gaya kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja*. (Kertas Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.

Stodgill, R. M. (1974), *Individual behaviour and group achievement*. New York: Oxford University Press.

Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-576.

Thomas, S. K. dan Wahyu, A. R. (2007). Kepimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran: studi pada guru-guru smu di kota surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 98(1), 49-61.

Tierney, P., Farmer, S. M. dan Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.

Torrance, E. P. (1988). *The nature of creativity as manifest in its testing*. In Sternberg (Ed.), *The nature of creativity*. (pp. 43-75). New York: Cambridge University Press.

Totrakartrakul, R. dan Yan, J. S. (2008). *Leadership influencing organisational creativity – the case of IKEA* (Kertas Projek Sarjana Yang Diterbitkan). University of Kalmar, Sweden.

Uru, F. O. dan Yozgat, U. (2009). Creativity for gaining and sustaining competitive advantage: The role of leadership styles. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 136-157.

Wang, Y. dan Casimir, G. (2007). How leaders' attitude may enhance organizational creativity: Evidence from a chinese study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 229-238.

Wang, P. dan Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations* (1) 24

Weisberg, R. (1993). *Creativity: Beyond the myth of genius*. New York: W.H. Freeman.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., dan Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.

Yoes, A. (2007). *Persepsi gaya kepimpinan dan komitmen kerja di pasukan 93 batalion kor perkhidmatan diraja*. (Kertas Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.

Yong, L. (1986). *A study of creativity and its correlates*. (Unpublished Ph.D Thesis). University Malaya.

Yong, L. (1989). *Creativity: a study of malaysian students*. Petaling Jaya, Malaysia: Cordia Publications.

Yong, L. (1993). Characteristic of malaysian business executives with the creative classical profile pattern. innovation. Learning 2001. *Carlson Learning Company Journal*.

Zaharah, H. (2004). *Tingkahtaku dan gaya kepimpinan akademik wanita di sebuah universiti awam*. (Tesis Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan). Universiti Putra Malaysia.

Zaini Ujang (2010). *Budaya inovasi: Prasyarat model baru ekonomi*. Skudai: UTM Press.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261-276.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworker is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *Journal Of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.

Zhou, J. dan George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.