

KEPIMPINAN TRANSAKSI/TRANSFORMASI DAN CIRI KERJA PROFESIONAL TEKNOLOGI MAKLUMAT SEKTOR AWAM MALAYSIA

WAN FARIDAH AKMAL WAN ISMAIL¹, NOOR AZMI MOHAMAD² &
ISHAK MAD SHAH³

Abstrak. Kajian ini mengkaji hubungan gaya kepimpinan dan ciri kerja di Unit/Bahagian Perkhidmatan Maklumat sektor awam Malaysia. Seramai 31 orang pengurus Teknologi Maklumat sektor awam telah bekerjasama memberikan maklumat untuk kajian ini. Kepimpinan transaksi menunjukkan lebih banyak memberi pengiktirafan dan pujian kepada kakitangan profesional tetapi rendah dalam pemberian ganjaran. Kepimpinan transformasi menunjukkan gaya karismatik tinggi berbanding komponen lain dalam gaya kepimpinan transformasi. Ciri kerja menunjukkan tahap tinggi dalam kepentingan tugas dan keperluan bekerjasama dalam menjalankan tugas tetapi dengan tahap rendah dalam autonomi tugas. Kajian ini mendapati tiada hubungan bererti antara gaya kepimpinan dengan ciri kerja, tetapi wujud hubungan bererti antara kepimpinan transaksi dengan ciri kerja identiti tugas, maklum balas dari kerja, dan ciri kerja keseluruhan manakala kepimpinan transformasi pula hanya menunjukkan hubungan bererti dengan ciri kerja kepelbagaian kemahiran, dan tidak bererti kepada ciri kerja keseluruhan.

Kata kunci: gaya kepimpinan, ciri kerja, teknologi maklumat, sektor awam

Abstract. This research investigates the relationship of leadership and job characteristics in the Information Technology centers of the Malaysian public sector departments. 31 Information Technology managers of the public sector departments participated in the study. Transactional leadership emphasizes recognition and recommendations to their professionals but was low in giving rewards. Transformational leadership showed a high charismatic leadership compared to the other components of transformational leadership. Job characteristics showed high job significant and dealing with others but were low in job autonomy. The study found that there is no significant relationship between leadership style and job characteristics, but there exists a significant relationship between transactional leadership and job identity, feedback from job, and with job characteristics itself; whilst transformational leadership showed a significant relationship with task variety but not significant with job characteristics.

Key words: leadership style, job characteristics, information technology, public sector departments

1.0 PENDAHULUAN

Dalam kehidupan manusia, pemimpin diperlukan untuk memimpin dalam apa jua bidang aktiviti. Tanpa pemimpin agak sukar bagi sesuatu kumpulan atau sesebuah organisasi untuk menentukan hala tuju dalam mencapai matlamat masing-masing.

^{1,2&3}Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Skudai, Johor Darul Takzim.

Pemimpin pula bertanggungjawab untuk membawa kejayaan organisasi atau kumpulan yang dipimpinnya.

Gaya kepimpinan seseorang pemimpin banyak memainkan peranan dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Seandainya pemimpin mengamalkan kepimpinan yang berkesan, seluruh organisasi akan mengecapi kejayaan. Para pengikut pula akan gembira dengan tugas mereka. Dalam hal penugasan ini, Thain (1993) menegaskan penugasan kerja oleh pemimpin kepada subordinat mestilah jelas dan dapat difahami, dan segala kekaburan perlulah diperjelaskan.

Kajian tentang kepimpinan profesional terutamanya di Unit/Bahagian Perkhidmatan Maklumat Komputer tentu sekali menarik. Profesional komputer ini yang selalunya bekerja membangunkan perisian (atau sekurang-kurangnya menjaga/mengubahsuai sistem siap) memperlihatkan deskripsi tugas yang jelas. Mereka tentunya memerlukan pemimpin yang cekap bukan sahaja pada peringkat kumpulan tetapi juga di peringkat organisasi. Kajian ini menyelidik gaya kepimpinan pengurus Teknologi Maklumat ini di samping penugasan kerja yang diberikan kepada profesional di bawah pimpinan mereka. Secara khusus, kajian ini menyelidik gaya kepimpinan sama ada kepimpinan transaksi atau kepimpinan transformasi di kalangan pengurus Teknologi Maklumat sektor awam Malaysia. Kajian ini juga mengkaji bagaimana pengurus Teknologi Maklumat ini cuba menjadikan kerja itu sendiri lebih menarik dalam usaha memotivasikan profesional mereka untuk bekerja.

2.0 KAJIAN LITERATUR

Kepimpinan yang berkesan akan menimbulkan kepuasan kerja di kalangan pekerja dalam sesebuah organisasi. Bagi Herzberg, satu-satunya cara untuk mewujudkan kepuasan kerja yang akan meningkatkan motivasi adalah dengan menjadikan kerja itu sendiri lebih menarik. Dengan ini membuka peluang kepada pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab dan kemajuan. Proses ini dapat membina skop yang lebih besar kepada pencapaian individu, memberi lebih cabaran dan tanggungjawab dalam pekerjaannya dan mencipta lebih ruang untuk perkembangan dan kemajuan diri (Wright, 1989).

2.1 Gaya Kepimpinan Transaksi

Kepimpinan transaksi adalah kepimpinan yang mengarahkan usaha orang lain melalui tugas, ganjaran dan struktur. Pemimpin transaksi mengenal pasti dan menjelaskan tugas-tugas dan memberitahu bahawa kejayaan pelaksanaan tugas-tugas tersebut akan menuju kepada penerimaan ganjaran (Avolio dan Bass, 1988).

Pemimpin transaksi menjanjikan ganjaran kepada pengikut jika berjaya mencapai satu tahap prestasi yang telah ditetapkan dalam jangka masa tertentu. Dalam hal ini, pemimpin boleh memberikan ganjaran seperti meningkatkan bayaran gaji, komisyen, bonus, menaikkan pangkat, memberikan penghargaan serta pujian kepada pengikut

yang mencapai prestasi yang baik. Bagi mereka yang berprestasi rendah, pemimpin sebaliknya boleh mengurangkan ganjaran, melaksanakan kawalan yang agak ketat atau menurunkan pangkat.

Kepimpinan transaksi akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepimpinan transaksi jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai *networking* dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia sentiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994).

2.2 Gaya Kepimpinan Transformasi

Gaya kepimpinan transformasi mulanya disarankan oleh Burns dalam tahun 1978 dalam bukunya, *Leadership*. Gaya kepimpinan transformasi merupakan suatu proses yang membenarkan wawasan pemimpin dikembangkan segera ke seluruh organisasi. Ini merujuk kepada proses mempengaruhi kepada perubahan besar dalam sikap kakitangan agar matlamat organisasi dan wawasan pemimpin dapat dicapai (Carlson dan Perrewe, 1995).

Bass (1985) telah menghuraikan idea kepimpinan transformasi yang memfokuskan kepada meningkatkan kesedaran tentang isu-isu kepimpinan di kalangan pengikut. Peningkatan kesedaran ini memerlukan pemimpin yang mempunyai wawasan, berkeyakinan diri, mempunyai kekuatan dalaman untuk memperjuangkan apa yang dirasakan baik serta benar baginya dan bukannya yang popular pada masa itu (Carlson dan Perrewe, 1995).

Kesan kepimpinan mereka tidak sahaja menyebabkan pengikut dapat memenuhi jangkaan prestasi tetapi dapat melepasi prestasi yang dijangkakan itu. Sosik (1997) mendapati bahawa kumpulan-kumpulan yang bekerja di bawah kepimpinan transformasi menjana lebih banyak penyelesaian yang tulen, kata-kata yang menyokong, penghuraian penyelesaian dan soalan-soalan tentang penyelesaian dan melaporkan peringkat prestasi yang tinggi, usaha yang lebih dan kepuasan terhadap pemimpin berbanding kumpulan yang bekerja di bawah kepimpinan transformasi yang rendah.

Ini adalah pemimpin karismatik yang membangunkan suatu hubungan yang sungguh istimewa antara pemimpin dengan pengikut dan merangsang pengikut dalam cara yang agak luar biasa (Conger, 1991). Kehadiran kepimpinan karismatik ini digambarkan oleh pengikut yang amat bersemangat tentang pemimpin dan idea-idea pemimpin mereka, bekerja keras untuk menyokong mereka, kekal setia dan mencari pencapaian prestasi superior (Conger, 1991). Kajian Awamleh (1999) menunjukkan pemimpin yang menyampaikan ucapan-ucapan/amanat yang bercirikan wawasan, mempunyai gaya penyampaian amanat yang kukuh dan mempunyai prestasi organisasinya yang baik ditanggap sebagai pemimpin yang berkesan dan berkarisma. Walau bagaimanapun, Shea (1999) mendapati individu yang terdedah kepada

pemimpin karismatik tidak menunjukkan prestasi kerja melebihi (*outperform*) mereka yang terdedah kepada pemimpin yang bertimbang rasa.

Howell dan Avolio (1993) menunjukkan kepemimpinan karismatik, kepemimpinan intelektual, dan kepemimpinan pertimbangan individu adalah dikaitkan dengan kawalan lokus dalaman yang lebih tinggi dan berupaya menjangka prestasi unit perniagaan untuk jangka pendek (satu tahun ke hadapan). Bass dan Avolio (1990) pula mendapati pada setiap peringkat organisasi kepemimpinan transformasi lebih berkesan daripada kepemimpinan transaksi, dan juga pemimpin yang menggayakan lebih kepemimpinan transformasi menunjukkan prestasi lebih tinggi (Hater dan Bass, 1988).

2.3 Ciri Kerja

Pengurus sentiasa cuba meningkatkan produktiviti melalui reka bentuk organisasi dan kerja. Pengurus hari ini diharapkan dapat memberikan perhatian untuk menyediakan persekitaran kerja yang membenarkan kakitangan menggunakan inisiatif sendiri dengan kawalan yang minimum. Perubahan dalam reka bentuk kerja boleh membantu ke arah meningkatkan kualiti kehidupan di tempat kerja. Matlamat reka bentuk kerja seseorang pengurus adalah untuk mencipta peluang kepada individu bagi mencapai tahap prestasi kerja dan kepuasan kerja yang tinggi (Schermerhorn, 1996).

Penyelidikan awal ciri kerja dilakukan oleh Hackman dan Lawler pada tahun 1971. Aliran penyelidikan ini membawa kepada terhasilnya Model Ciri Kerja (Hackman dan Oldham, 1975, 1976, 1980). Ia menggunakan Tinjauan Diagnostik Kerja atau *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang mengukur persepsi tentang ciri-ciri tugas yang dijalankan Model ini menawarkan pendekatan diagnostik kepada peningkatan kerja. Lima teras ciri kerja telah dikenalpasti sebagai sifat tugas yang amat penting. Ciri kerja teras ini ialah kepelbagaian kemahiran, identiti tugas, signifikan tugas, autonomi, dan maklum balas daripada pekerjaan itu sendiri. Dua ciri kerja yang juga diukur oleh JDS, iaitu maklum balas daripada ketua/rakan dan kerjasama dengan pekerja lain atau klien (Hackman dan Oldham, 1980).

Kajian hubungan antara gaya kepemimpinan dengan ciri kerja oleh Yeh (1996) menunjukkan korelasi bererti yang tinggi antara tingkah laku kepemimpinan menyokong dengan ciri autonomi di ketiga-tiga jenis organisasi dalam kajiannya. Ini mengesahkan pandangan bahawa reka bentuk kerja *R&D* memerlukan autonomi. Ciri kerja didapati mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja (Fried dan Ferris, 1987; Loher *et al.*, 1985; Fried, 1991) tetapi hanya mempunyai hubungan yang lemah dengan produktiviti (Fried dan Ferris, 1987), dan hubungan lemah dengan prestasi (Fried, 1991). Hatcher, Ross dan Collins (1989) pula mendapati bahawa terdapat tiga aspek JDS, iaitu kepelbagaian, autonomi dan maklum balas mempunyai hubungan yang positif dengan proses membuat cadangan oleh pekerja.

3.0 METODOLOGI

3.1 Sampel Kajian

Dalam kajian ini gaya kepimpinan dan ciri kerja dikaji pada peringkat organisasi. Pengurus Teknologi Maklumat merupakan unit analisis kajian. Pengurus Teknologi Maklumat di Unit/Bahagian Teknologi Maklumat atau Sistem Maklumat sektor awam dihubungi melalui pos untuk mendapatkan data berkenaan kepimpinan dan ciri kerja di organisasi masing-masing. Bagi meningkatkan kebolehpercayaan kajian, pengurus yang berkhidmat kurang daripada 6 bulan atau pengurus yang mempunyai kakitangan profesional (Juruanalisa Sistem dan Juruprogram Komputer) kurang daripada lima orang tidak dimasukkan dalam sampel kajian. Oleh itu, hanya 31 orang responden/maklum balas sahaja digunakan dalam kajian ini.

3.2 Pemboleh ubah

Gaya kepimpinan transaksi dan gaya kepimpinan transformasi yang diguna pakai dalam kajian ini adalah berasaskan contoh instrumen Dubinsky *et al.*, (1995). Fokus kepimpinan transaksi hanyalah kepada ganjaran tertakluk, tidak kepada *laissez-faire* (tidak memimpin) dan ganjaran kekecualian kerana gaya kepimpinan dalam kajian ini ditanggap oleh pengurus sendiri (*self-assessment*), bukan ditanggap oleh pengikut. Tiga elemen memerihalkan gaya kepimpinan transaksi: iktiraf – memberi pengiktirafan ke atas pencapaian pekerja, puji – memberi pujian apabila pekerja menjalankan tugas dengan baik, ganjaran – memberi ganjaran apabila pekerja melakukan tugas seperti dikehendaki.

Komponen gaya kepimpinan transformasi terdiri daripada gaya kepimpinan karismatik (bangga – merasa bangga dengan pekerja, percaya – mempunyai kepercayaan penuh kepada pekerja, misi – mempunyai pandangan/misi yang disebarkan), gaya kepimpinan inspirasi (piawai – menetapkan piawai kerja yang dilakukan, visi – mempunyai visi/wawasan yang jelas dan disebarkan, dorongan – memberi dorongan kepada pekerja), rangsangan intelektual (selesai – menyelesaikan masalah dengan cara baru, bijaksana – menggunakan kebijaksanaan untuk menyelesaikan masalah, pandangan – memberi pandangan dan alasan yang munasabah), dan pertimbangan individu (perhatian – memberi perhatian personal kepada pekerja bermasalah, cara – mengenal pasti cara terbaik membantu pekerja secara peribadi, penghargaan – memberi penghargaan kepada kecemerlangan individu).

Ciri kerja telah dikategorikan dengan mengambil Bahagian A dari *Job Diagnostic Survey* oleh Hackman dan Oldham (1980). Kategori ciri kerja yang digunakan dalam kajian ini ialah: kepelbagaian – kepelbagaian tugas atau kemahiran, identiti – kenal pasti tugas atau tanggungjawab untuk keseluruhan kerja, kepentingan – betapa penting atau bererti tugas yang dilakukan, autonomi – kebenaran untuk melakukan kerja dan bertindak sendiri, maklumat – tahap maklumat kepada kerja yang diberikan oleh

tugas tahap, makluman – maklum balas yang diberikan ketua/rakan tentang pekerjaan, dan kerjasama – keperluan bekerjasama dengan pekerja lain atau klien.

3.3 Pengukuran/Kaedah Analisis

Kesemua soalan gaya kepimpinan adalah soalan positif dan dibina menggunakan skala-5 mata Likert, dengan 1 menandakan tahap paling rendah gaya kepimpinan dan 5 menandakan tahap paling tinggi gaya kepimpinan dalam sesuatu dimensi kepimpinan. Kesemua soalan ciri kerja juga adalah soalan positif dan menggunakan skala-7 mata Likert, mengikut Hackman dan Oldham (1980), dengan 1 menandakan pemberian kerja dengan ciri kerja paling rendah dan 7 menandakan pemberian kerja dengan ciri kerja paling tinggi dalam sesuatu dimensi kerja.

Sebagai bandingan asas dalam kepimpinan dan ciri kerja bandingan min telah digunakan sementara ujian Mann-Whitney U digunakan untuk menguji bandingan taburan dalam perhubungan kepimpinan dengan ciri kerja. Korelasi Spearman pula digunakan untuk menganalisis korelasi antara gaya kepimpinan transaksi dengan ciri kerja, dan antara gaya kepimpinan transformasi dengan ciri kerja.

4.0 HASIL KAJIAN

Dalam kajian ini, analisis awalnya ialah melihat kepada taburan gaya kepimpinan transaksi (Jadual 1), transformasi (Jadual 2), dan Ciri kerja (Jadual 3). Ujian perhubungan gaya kepimpinan dan ciri kerja disediakan dalam Jadual 4, hubungan kepimpinan transaksi dengan ciri kerja (Jadual 5), hubungan kepimpinan transformasi dengan ciri kerja dalam Jadual 6, dan analisis korelasi (Jadual 7).

4.1 Kepimpinan Transaksi

Jadual 1 Min dan sisihan piawai kepimpinan transaksi

Elemen Transaksi	Min	Sisihan Piawai
Iktiraf	4.4194	0.5652
Puji	4.3548	0.7094
Ganjaran	3.1613	1.0032
Kepimpinan Transaksi	3.9785	4.2124

Antara ketiga-tiga ciri kepimpinan transaksi, pengiktirafan pengurus kepada kakitangan merupakan ciri penting yang dimiliki oleh pengurus. Min pemberian pengiktirafan ialah pada 4.4194, lebih tinggi daripada min memberi pujian (4.3548). Min pemberian ganjaran pula adalah jauh lebih rendah daripada min pemberian iktiraf dan pemberian pujian, iaitu hanya pada 3.1613. Kajian ini mendapati pengurus

Teknologi Maklumat memberi pengiktirafan yang tinggi kepada pekerjaannya, juga memberi pujian kepada pekerjaannya tetapi kurang memberi ganjaran sewajarnya. Pengurus Teknologi Maklumat sektor awam ini tidak dapat memberi ganjaran sewenang-wenangnya terutama ganjaran kewangan kerana diketahui tiada peruntukan kewangan untuk tujuan ini. Jadi ganjaran hanyalah dalam bentuk bukan kewangan dan dengan ini merendahkan sifat kepimpinan transaksi ini.

4.2 Kepimpinan Transformasi

Jadual 2 Min dan sisihan piawai kepimpinan transformasi

Komponen Transformasi	Min	Sisihan Piawai
Karismatik	4.3011	0.3833
Inspirasi	4.2151	0.5480
Intelektual	4.2796	0.4799
Pertimbangan Individu	4.0538	0.6271
Kepimpinan Transformasi	4.2124	0.3775

Kajian mendapati bahawa min komponen gaya kepimpinan transformasi berada di sekitar nilai 4.2 dengan min kepimpinan karismatik (4.3011), min kepimpinan inspirasi (4.2151), dan min merangsang intelektual (4.2796) berada pada nilai berdekatan. Bandingan min mendapati pengurus Teknologi Maklumat sektor awam lebih bersifat karismatik, diikuti oleh penekanan pencapaian intelektual (penyelesaian masalah), merangsang inspirasi, dan akhirnya memberi pertimbangan individu. Min pertimbangan individu agak rendah dibandingkan komponen lain dalam kepimpinan transformasi. Jadi nampaknya, di sektor awam ini penekanan kepada memberi perhatian personal kepada pekerja bermasalah, mengenal pasti cara terbaik membantu pekerja secara peribadi, dan memberi penghargaan kepada kecemerlangan individu agak rendah berbanding dengan dimensi lain dalam kepimpinan transformasi.

4.3 Ciri Kerja

Kepentingan tugas yang dijalankan merupakan ciri kerja utama di Unit/Bahagian Perkhidmatan Maklumat sektor awam. Pengurus Maklumat memberikan kepentingan ini pada min 5.7742. Ini diikuti oleh min ciri kerja berkumpulan. Umum mengetahui Juruanalisa Sistem dan Juruprogram Komputer bekerja dalam kumpulan membangunkan sesuatu sistem. Jadi ciri kerja berkumpulan ini amat ditekankan oleh pengurus-pengurus dan selalunya terdapat penglibatan tinggi oleh kakitangan profesional komputer. Ciri kerja autonomi berada pada min yang paling rendah dalam ciri kerja. Ini mungkin kerana pengurus Teknologi Maklumat sektor awam perlu

Jadual 3 Min dan sisihan piawai ciri kerja

Komponen Ciri Kerja	Min	Sisihan Piawai
Kepelbagaian	5.4516	0.9252
Identiti	5.4516	0.8500
Kepentingan	5.7742	0.9560
Autonomi	5.3226	0.7478
Maklumat	5.3871	0.9892
Makluman	5.5161	1.0286
Kerjasama	5.6452	1.1416
Ciri Kerja	5.5069	0.5653

mengikuti prosedur dan peraturan kerja yang ditetapkan hingga menyebabkan kurang autonomi kerja diberikan. Min kedua rendah ialah maklumat daripada kerja itu sendiri (min 5.3871). Ciri kerja keseluruhan ialah dengan min 5.5069.

4.4 Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Ciri Kerja

Jadual 4 Hubungan kepimpinan transaksi/transformasi dengan ciri kerja

Komponen Ciri Kerja	Gaya	Bil.	Min Pangkat	Mann Whitney U	Keertian
Kepelbagaian Kemahiran	TS	12	15.88	72.000	.948
	TF	19	16.08		
Identiti Tugas	TS	12	14.75	99.000	.517
	TF	19	16.79		
Kepentingan Tugas	TS	12	14.88	100.500	.567
	TF	19	16.71		
Autonomi	TS	12	12.50	72.000	.064
	TF	19	18.21		
Maklumat	TS	12	17.83	112.500	.346
	TF	19	14.84		
Makluman	TS	12	13.38	82.500	.172
	TF	19	17.66		
Bekerjasama	TS	12	17.75	93.000	.377
	TF	19	14.89		
Ciri kerja	TS	12	15.54	108.500	.823
	TF	19	16.29		

Tanda: TS – Transaksi TF - Transformasi

Setelah dijalankan Ujian Mann-Whitney U untuk menganalisis hubungan gaya kepimpinan dengan kerja yang diberikan oleh para pengurus Teknologi Maklumat sektor awam kepada kakitangan profesionalnya didapati tiada hubungan bererti antara gaya kepimpinan dan ciri kerja. Ini bererti perbezaan dalam kepimpinan, sama ada kepimpinan transaksi atau kepimpinan transformasi, tidak terdapat perbezaan pemberian kerja dari aspek ciri kerja kepada pekerja masing-masing. Perbezaan ciri kerja yang diberikan wujud tetapi tidak bererti/tidak boleh diterima secara statistik. Hanya autonomi dalam kerja sahaja menunjukkan tahap keertian agak baik, iaitu bererti pada 0.064.

4.5 Hubungan Kepimpinan Transaksi dengan Ciri Kerja

Jadual 5 Hubungan kepimpinan transaksi dengan ciri kerja

Komponen Ciri Kerja	Gaya	Bil.	Min Pangkat	Mann Whitney U	Keertian
Kepelbagaian Kemahiran	TSR	6	4.75	7.500	.067
	TST	6	8.25		
Identiti Tugas	TSR	6	4.33	5.000	.031
	TST	6	8.67		
Kepentingan Tugas	TSR	6	4.67	7.000	.084
	TST	6	8.33		
Autonomi	TSR	6	6.50	18.000	1.000
	TST	6	6.50		
Maklumat	TSR	6	4.33	5.000	.020
	TST	6	8.57		
Makluman	TSR	6	5.75	13.500	.434
	TST	6	7.25		
Bekerjasama	TSR	6	5.33	11.000	.238
	TST	6	7.67		
Ciri kerja	TSR	6	4.00	3.000	.016
	TST	6	9.00		

Tanda: TSR – Transaksi Rendah TST - Transaksi Tinggi

Ujian Mann-Whitney U memberikan hubungan tidak bererti antara gaya kepimpinan transaksi (kumpulan transaksi rendah dan kumpulan transaksi tinggi) dengan kepelbagaian kemahiran, kepentingan tugas, autonomi, makluman dan bekerjasama dengan rakan sekerja. Walaupun tidak bererti, hubungan kepimpinan transaksi agak ketara bagi kepelbagaian kemahiran dengan paras keertian pada 0.067 dan kepentingan tugas dengan paras keertian pada 0.084.

Hubungan bererti wujud antara kepimpinan transaksi dengan identiti tugas, maklumat, dan ciri kerja keseluruhan dengan paras keertian masing-masing 0.031, 0.020 dan 0.016. Wujud perbezaan identiti tugas, maklumat, dan ciri kerja keseluruhan dalam gaya kepimpinan transaksi bagi pengurus Teknologi Maklumat yang mengamalkan gaya kepimpinan transaksi rendah dan pengurus Teknologi Maklumat yang mengamalkan gaya kepimpinan transaksi tinggi. Keputusan ujian Mann-Whitney U ini boleh diterjemahkan (Norusis, 1987) bahawa pengurus yang mengamalkan tahap kepimpinan transaksi tinggi memberikan ciri kerja identiti tugas, maklum balas oleh kerja, dan ciri kerja keseluruhan lebih tinggi (baik) berbanding pengurus yang mengamalkan tahap kepimpinan transaksi rendah.

4.6 Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Ciri Kerja

Jadual 6 Hubungan kepimpinan transformasi dengan ciri kerja

Komponen Ciri Kerja	Gaya	Bil.	Min Pangkat	Mann Whitney U	Keertian
Kepelbagaian Kemahiran	TFR	11	7.64	18.000	.024
	TFT	8	13.25		
Identiti Tugas	TFR	11	9.36	37.000	.524
	TFT	8	10.88		
Kepentingan Tugas	TSR	11	9.77	41.500	.828
	TFT	8	10.31		
Autonomi	TFR	11	8.95	32.500	.295
	TFT	8	11.44		
Maklumat	TFR	11	9.27	36.000	.490
	TFT	8	11.00		
Makluman	TFR	11	8.23	24.500	.086
	TFT	8	12.44		
Bekerjasama	TFR	11	8.68	29.500	.208
	TFT	8	11.81		
Ciri kerja	TSR	118	7.91	21.000	.055
	TFT	8	12.88		

Tanda: TFR - Transformasi Rendah TFT – Transformasi tinggi

Ujian Mann-Whitney U tidak memberikan paras bererti bagi kebanyakan hubungan antara gaya kepimpinan transformasi (kepimpinan transformasi rendah dan kepimpinan transformasi tinggi) dengan komponen ciri kerja. Hanya hubungan antara kepimpinan transformasi dengan kepelbagaian kemahiran menunjukkan hubungan yang bererti. Nilai Mann-Whitney U ialah 18.00 dan bererti pada 0.024. Ini bermakna

wujud perbezaan dalam kepelbagaian kemahiran dengan gaya kepimpinan transformasi berbeza; Pengurus Teknologi Maklumat mengamalkan gaya kepimpinan transformasi rendah dan pengurus maklumat yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi tinggi berbeza dalam memperkaya kerja yang dilihat melalui konsep ciri kerja. Keputusan ini boleh ditafsirkan bahawa pengurus Teknologi Maklumat yang mengamalkan tahap kepimpinan transformasi tinggi memberikan ciri kerja pelbagai kemahiran lebih tinggi (baik) kepada profesionalnya berbanding pengurus yang mengamalkan tahap kepimpinan transaksi rendah. Didapati juga, gaya kepimpinan transformasi hanya mempunyai paras keertian pada 0.086 dengan makluman dan pada 0.055 dalam hubungan dengan ciri kerja keseluruhan.

4.7 Korelasi Spearman antara Kepimpinan Transaksi dengan kepimpinan Transformasi dengan Ciri Kerja

Jadual 7 Analisis korelasi gaya kepimpinan dengan ciri kerja

Gaya Kepimpinan	Spearman Rho	Bil.	Keertian
Transaksi	0.648	12	0.023
Transformasi	0.469	19	0.043

Analisis korelasi kedua-dua gaya kepimpinan dengan ciri kerja menunjukkan korelasi positif dan bererti. Nilai korelasi bagi kepimpinan transaksi ialah 0.648 dan bererti pada tahap 0.023. Nilai korelasi bagi kepimpinan transformasi ialah 0.469 dan keertian pada 0.043. Ini bermaksud perubahan positif dalam gaya kepimpinan transaksi, dan perubahan positif dalam gaya kepimpinan transformasi adalah selari (perubahan positif juga) dalam ciri kerja, iaitu pengurus dengan gaya kepimpinan transaksi tinggi dan pengurus dengan gaya kepimpinan transformasi tinggi memberikan ciri kerja lebih tinggi (baik) kepada pekerja-pekerjanya.

5.0 KESIMPULAN

Kajian ini telah dapat melihat gaya kepimpinan pengurus-pengurus Teknologi Maklumat sektor awam. Untuk mengatakan bahawa seseorang pengurus itu mempunyai gaya transaksi sahaja dan tidak mengamalkan gaya transformasi atau sebaliknya adalah tidak tepat kerana kedua-dua jenis gaya kepimpinan transaksi dan transformasi ada pada diri setiap pengurus (Bass, 1985). Apa yang berbeza hanyalah sama ada mereka dilihat lebih bergaya transaksi ataupun lebih kepada gaya transformasi. Berdasarkan min kepimpinan transaksi dan min kepimpinan transformasi, kajian ini mendapati lebih ramai pengurus Teknologi Maklumat sektor awam berkepimpinan transformasi daripada berkepimpinan transaksi. Sebenarnya terdapat

seramai 12 orang pengurus mengamalkan gaya kepimpinan transaksi manakala seramai 19 orang pengurus mengamalkan gaya kepimpinan transformasi bagi kajian ini (Jadual 4). Hasil kajian ini hampir kepada kajian Yeh (1996) yang melaporkan bahawa mereka yang berada di institusi kerajaan lebih mempunyai gaya kepimpinan menyokong. Gaya kepimpinan menyokong ini berfokus kepada bagaimana untuk meningkat hubungan dan penyertaan dalam membuat keputusan. Ia mempunyai persamaan dengan gaya kepimpinan berserta (*participatory*) dan memangkin (*catalytic*) oleh Glassman (1986). Dimensi ini bolehlah dikatakan termasuk dalam elemen transformasi.

Kajian ini mendapati pengurus transaksi lebih banyak memberi pengiktirafan dan puji-pujian kepada kakitangan profesional berbanding memberi ganjaran. Kekurangan ganjaran ini berpunca daripada aspek ganjaran kewangan kerana di sektor awam pengurus tidak ada peruntukan kewangan. Bagi ganjaran dalam bentuk kenaikan pangkat atau kenaikan gaji mengikut Skim Saraan Baru (SSB), cara ini agak sulit kerana ia amat terhad. Jadi, kebanyakan ganjaran yang dijanjikan hanya merupakan ganjaran yang bersifat bukan kewangan sahaja.

Kebanyakan pengurus Teknologi Maklumat sektor awam mempunyai ciri kepimpinan transformasi tinggi. Pengurus transformasi lebih bercorak karismatik berbanding komponen transformasi yang lain. Pengurus-pengurus Teknologi Maklumat ini merasa bangga dengan pekerjaannya, memberi kepercayaan kepada pekerjaannya dan mempunyai misi jelas tentang apa yang patut dilakukan. Pengurus-pengurus ini bagaimana pun kurang menekankan pertimbangan individu. Ini mungkin kerana pertimbangan berkumpulan melebihi pertimbangan individu. Walau bagaimanapun adalah disarankan di samping pertimbangan berkumpulan, pertimbangan individu ditingkatkan lagi dalam kerja-kerja profesional ini.

Kajian ini mendapati tidak wujud hubungan bererti antara gaya kepimpinan dengan ciri kerja. Kedua-dua kepimpinan tidak menunjukkan perbezaan dalam pemberian kerja walaupun diketahui kepimpinan transaksi lebih menekan pengarahannya kerja berbanding kepimpinan transformasi (Bass, 1985, 1990; Bass dan Avolio, 1994). Walau bagaimanapun, kepimpinan transaksi dan kepimpinan transformasi menunjukkan keadaan sebaliknya dalam hubungan dengan ciri kerja. Wujud hubungan bererti antara kepimpinan transaksi dengan identiti tugas dan maklumat diberikan oleh kerja; Hubungan bererti juga wujud bagi kepimpinan transaksi kepada ciri kerja secara keseluruhan. Bagi kepimpinan transformasi hanya wujud hubungan bererti dengan ciri kerja pelbagai kemahiran sahaja, dan hubungan dengan ciri kerja keseluruhan hampir bererti. Walau bagaimanapun, kedua-dua gaya kepimpinan, kepimpinan transaksi dan kepimpinan transformasi memberikan korelasi positif dengan ciri kerja.

Kajian ini juga memberi gambaran bahawa kerja boleh dan perlu direka bentuk untuk menyediakan lebih cabaran selari dengan keperluan individu/pekerja dan organisasi. Walau pun hubungan antara gaya kepimpinan dengan ciri kerja agak berbagai-bagai, gaya kepimpinan pengurus seharusnya dapat mempengaruhi ciri kerja

yang diberikan kepada subordinat/kakitangan. Pengurus Teknologi Maklumat sektor awam Malaysia harus berupaya memberikan lebih ganjaran setimpal dengan usaha dan prestasi kerja kakitangan. Sebagai kakitangan teknikal, profesional Teknologi Maklumat juga wajar diberikan autonomi kerja yang sepatutnya. Pengurus seharusnya peka kepada kehendak dan keperluan kakitangan untuk peningkatan diri dan organisasi. Gaya kepimpinan yang positif seharusnya dapat memberikan ciri kerja yang positif.

RUJUKAN

- Avolio, B. J. dan B. M. Bass. 1988. Transformational and Leadership, Charisma, and Beyond. *Emerging Leadership Vistas*. J.G. Hunt et al. (eds), Lexington, MA: Lexington Books.
- Awamleh, R. dan W. L. Gardner. 1999. Leadership: Charisma (Personality trait); Perception. *Leadership Quarterly*. 10(3): 345-374.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*. 18(3):19-36.
- Bass, B. M. dan B. J. Avolio. 1990. Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. 14:21-27.
- Bass, B. M. dan B. J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. CA: Sage.
- Bateman, T. S. dan S. A. Snell. 1996. *Management Building Competitive Advantage*. Chicago: Irwin.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carlson, D. S., dan P. L. Perrewe. 1995. Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*. 14.
- Conger, J. A. 1991. Inspiring Others: The Language of Leadership. *Academy of Management Executive*. 5(1):31-45.
- Dubinsky, A. J., F. J. Yammarino, M. A. Jolson dan W. D. Spangler. 1995. Transformational Leadership: An initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 15(2):17-29.
- Fried, Y. 1991. Meta-Analytic Comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as Correlates of Work Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 76(5).
- Fried, Y. dan G. R. Ferris. 1987. The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personal Psychology*. 40(3).
- Glassman, E. 1986. Managing for Creativity: Back to Basics in R&D. *R&D Management*. 16(2):175-183.
- Hackman, J. R. dan E. E. Lawler III. 1971. Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*. 55:259-286.
- Hackman, J. R. dan G. R. Oldham. 1975. Development of Job diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60:159-170.
- Hackman, J. R. dan G. R. Oldham. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16:250-279.
- Hackman, J. R. dan G. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hatcher, L., T. L. Ross dan D. Collins. 1989. Prosocial Behavior, Job Complexity, and Suggestion Contribution Under Gainsharing Plans. *Journal of Applied Behavioral Science*. 25(3).
- Hater, J. J. dan B. M. Bass. 1988. Supervisor's Evaluation and Subordinates' Perception of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73(4):695-701.
- Howell, J. M. dan B. J. Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78(6):891-902.
- Loher, B. T., R. A. Noe, N. L. Moeller dan M. P. Fitzgerald. 1985. A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 70(2).
- Norusis, M.J. 1997. *SPSS 7.5 Guide to data Analysis*. NJ: Prentice Hall.

- Schermerhorn, Jr. J. R. 1996. *Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Schuster, J. P. 1994. Transforming Your Leadership Style. *Leadership*.
- Shea, C. M. 1999. The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *Journal of Business*. 72(3):407-422.
- Sosik, J. J. 1997. Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Group and Organization Management*. 22(4):460-487.
- Thain, D. H. 1993. The CEO's No. 1 Job. *Business Weekly*.
- Wright, P. L. 1989. Motivation and Job Satisfaction. dalam Christopher Molander. *Human Resource Management*. Sweden: Chartwell-Bratt.
- Yeh, Q. J. 1996. The Link Between Managerial Style and The Job Characteristics of R&D professional. *R&D Management*. 26(1):127-140.