

**ARCHIVE UNIT  
PERPUSTAKAAN SULTANAH BAHIAH**

**Nazlina binti Zakaria.** (2004). Persepsi Pengurus Terhadap Penanan Pengurusan Dalam Organisasi. The 2nd National Human Resource Management Confernce. PP: 1-16. The Gurney Resort and Hotel Residence, Pulau Pinang.

COPI N/A 15/11



**THE 2<sup>ND</sup> NATIONAL HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT CONFERENCE**

**“Persepsi Pengurus Terhadap Peranan Pengurusan  
Dalam Organisasi”**

5 – 6 September 2004

The Gurney Resort and Hotel Residences, Pulau Pinang

oleh :

**Nazliha Zakaria**  
Fakulti Pengurusan Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok, Kedah

HD  
38.25  
M3  
N335p  
2004  
n1



## PERSEPSI PENGURUS TERHADAP PERANAN PENGURUSAN DALAM ORGANISASI

Nazlina Zakaria  
Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia  
e-mel: nazlina@uum.edu.my

### Abstrak

*Kajian ini bertujuan untuk melihat peranan pengurusan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita di dalam sesebuah organisasi. Rangka kerja CVF oleh Robert Quinn menunjukkan bahawa terdapat lapan peranan pengurusan yang perlu dimainkan oleh pengurus sekiranya mereka ingin menjadi efektif. Lapan peranan tersebut ialah pendorong inovasi, broker, pengeluar, pengarah, koordinator, pemantau, fasilitator dan mentor. Secara khususnya kajian ini adalah untuk mengenalpasti kekerapan lapan peranan tersebut dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita serta menentukan sama ada terdapat perbezaan dalam peranan pengurusan yang dimainkan oleh mereka. Kajian ini dijalankan ke atas pengurus STMB zon utara Malaysia. Seramai 56 orang pengurus, 28 daripadanya terdiri daripada wanita telah memberi respon kepada kajian ini. Soalselidik diedarkan kepada semua pengurus tersebut dan kadar respons adalah 43.75%. Hasil kajian menunjukkan bahawa pengurus wanita lebih aktif memainkan lapan peranan pengurusan tersebut berbanding pengurus lelaki. Walaupun begitu, Ujian T menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan dalam kesemua peranan pengurusan yang dijalankan oleh pengurus lelaki dan wanita kecuali peranan pendorong inovasi ( $p = 0.021$ ). Kajian membuat rumusan bahawa pengurus sememangnya memainkan kesemua lapan peranan yang dikaji. Oleh itu semua pengurus di semua peringkat pengurusan sama ada pengurus lelaki atau wanita perlu membangunkan diri mereka dengan memahami dan memperbaiki peranan mereka supaya dapat memperbaiki hubungan dan interaksi mereka dengan ahli-ahli organisasi yang lain. Hubungan yang berkesan ini seterusnya dapat meningkatkan keberkesanan dalam organisasi.*

### PENGENALAN

Pengurusan amat penting kepada sesebuah organisasi. Ia merupakan satu proses perancangan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawalan sumber manusia, fizikal dan kewangan bagi mencapai matlamat organisasi dengan cekap dan berkesan. Pengurusan bergerak dalam organisasi ke arah pencapaian matlamatnya melalui aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan oleh ahli-ahli organisasi. Sekiranya aktiviti-aktiviti dibentuk secara efektif, setiap hasil pekerja akan menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi (Robbins, 2003). Pengurusan yang cekap berupaya menggerakkan sesebuah organisasi dan ia merupakan kunci kejayaan sesebuah organisasi. Vilkinas dan Cartan (1997) melaporkan bahawa pengurusan yang lemah merupakan faktor utama kegagalan sesebuah organisasi. Pengurus merupakan individu yang bertanggungjawab dalam menjalankan aktiviti-aktiviti pengurusan bagi merealisasikan matlamat yang ditetapkan. Merekalah menjadi nadi penggerak yang akan memacu sesebuah organisasi ke arah kecemerlangan. Justeru itu, pemahaman tentang peranan-peranan pengurus dalam organisasi akan memudahkan para pengurus mencapai matlamat organisasi.

Hakikatnya, operasi pengurusan sesebuah organisasi dewasa ini melibatkan eksekutif-eksekutif lelaki dan wanita. Maka, gender pengurus adalah isu yang sering dikaitkan dengan keberkesanan pengurusan. Untuk memastikan keberkesanan pengurusan, pengurus sama ada lelaki atau wanita

perlu memahami peranan yang harus dimainkan oleh mereka dan seterusnya bekerjasama untuk mencanang pengurusan yang cekap.

## PERNYATAAN MASALAH

Menurut perspektif yang berpusatkan gender (*gender-centered perspective*), individu akan melakukan atribusi dengan cara yang berbeza berdasarkan gender mereka (Betz & Fitzgerald, 1987; Hennig & Jardin, 1977; Loden, 1985). Pendekatan ini mengatakan bahawa wanita membangunkan gaya kepimpinan feminin yang mana bercirikan penyayang dan sokongan. Lelaki pula menggunakan gaya kepimpinan maskulin yang suka menguasai orang lain dan berorientasikan tugas (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). Begitu juga dengan teori peranan social (*social-role theory*), Eagly (1987) mencadangkan bahawa individu bergelagat selaras dengan jangkaan masyarakat terhadap peranan gender mereka.

Eagly dan penyelidikan yang lain (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995) mencadangkan bahawa perbezaan gender berbeza berdasarkan sejauh mana kesesuaian gender. Kesesuaian gender bermaksud kesesuaian di antara peranan gender dan peranan kepimpinan tertentu. Ini merefleks minat individu dalam peranan kepimpinan tertentu dan menilai kebolehannya untuk melaksanakan peranan tersebut. Misalnya, dalam militari, kedudukan kepimpinan didefinisikan lebih kepada gaya maskulin berbanding feminin. Jadi kedudukan kepimpinan dalam organisasi ini boleh dikatakan sesuai kepada lelaki. Manakala dalam organisasi pendidikan dan kejururawatan, kepimpinan didefinisikan lebih kepada feminin dan oleh itu ia dikatakan lebih sesuai kepada wanita. Dapatan kajian tersebut juga mendapati, penggunaan gaya kepimpinan berorientasikan tugas oleh lelaki dan wanita juga berbeza berdasarkan sejauh mana kesesuaian gender (Eagly & Johnson, 1990). Wanita didapati lebih berorientasikan tugas berbanding lelaki dalam peranan yang kesesuaian gendernya pada wanita. Oleh itu, dalam organisasi yang didominasi oleh wanita, di mana kepimpinan didefinisikan kepada feminin, wanita akan menggunakan gaya kepimpinan berorientasikan tugas berbanding lelaki. Sebaliknya, lelaki akan lebih berorientasikan tugas berbanding wanita dalam keadaan di mana peranan kepimpinan lebih sesuai kepada lelaki. Malah, pemimpin wanita akan kurang berorientasikan hubungan dan demokratik berbanding pemimpin lelaki sekiranya posisi tersebut didominasi oleh lelaki.

Oleh kerana perbezaan gender boleh mempengaruhi bagaimana lelaki dan wanita membuat atribusi dan juga gaya kepimpinan mereka, maka tidak mustahil perbezaan gender juga boleh mempengaruhi peranan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita dalam organisasi. Kajian mendapati terdapat persamaan dalam peranan yang dimainkan oleh pengurus wanita dan pengurus lelaki misalnya mementingkan kepuasan pelanggan, delegasi, mengambil risiko dan bersikap proaktif (Baack, Carr-Ruffino & Pelletoer, 1994; Vilkinas & Cartan 1993). Powell (1990) pula mendapati tiada bukti yang menyokong adanya perbezaan dalam gelagat berorientasi tugas atau orientasi manusia bagi pengurus lelaki dan wanita dalam gaya kepimpinan mereka. Walau bagaimanapun, Baack et al. (1994) melaporkan terdapat beberapa perbezaan persepsi tentang kenaikan pangkat pengurus wanita. Beliau mendapati wanita selalunya mudah dinaikkan pangkat berbanding pengurus lelaki. Perbezaan ini disebabkan oleh pengurus wanita dilihat lebih profesional dari segi peranannya sebagai ketua dan kurang melibatkan emosi dan intuisi berbanding pengurus lelaki. Selain itu, kebanyakan penyelidik melaporkan pengurus wanita lebih kepada kepimpinan *transformational* manakala pengurus lelaki lebih kepada kepimpinan *transactional* (Metcalfe, 1995; Bass, Avolio & Atwater, 1996; Rosener, 1990).

Penemuan kajian awal seperti di atas, menunjukkan terdapat bukti yang bertentangan dan tidak konsisten terhadap peranan pengurus khususnya peranan yang dimainkan oleh pengurus lelaki

dan wanita. Penemuan-penemuan di atas telah mewujudkan beberapa persoalan yang perlu dicari jawapan terutama dalam konteks peranan pengurus-pengurus di Malaysia. Persoalan-persoalan tersebut seperti apakah peranan pengurusan yang sebenarnya dimainkan oleh pengurus dan sejauhmanakah peranan tersebut dimainkan oleh mereka dalam menjalankan aktiviti pengurusan? Adakah terdapat perbezaan di antara peranan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dengan peranan yang dimainkan oleh pengurus wanita dalam organisasi kerja?

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Secara umumnya kajian ini ingin melihat peranan pengurusan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita di dalam sesebuah organisasi di Malaysia. Secara spesifiknya, kajian ini adalah bertujuan:

- i) untuk mengenalpasti kekerapan lapan peranan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita.
- ii) untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan dalam peranan pengurusan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita.

## **ULASAN KARYA**

### **Peranan Pengurusan Dalam Organisasi**

Banyak kajian telah dijalankan untuk mengkaji peranan yang dimainkan oleh pengurus dalam organisasi sejak 1980-an (Quinn, 1988), hinggalah kepada 1990-an (Denison, Hooijberg & Quinn, 1995; Lorenzen, 1996; Metcalfe, 1995; Taylor, 1997 dan lain-lain), dan abad ke-21 hari ini (Burke & Collins, 2001; Pounder & Coleman, 2002). Menurut Denison et al. (1995), beberapa pengkaji seperti Mintzberg (1975), Yulk (1981) dan Bass (1985) telah cuba untuk mendefinisikan kepimpinan dari segi gelagat yang kompleks atau portfolio peranan.

Pengetahuan tentang sepuluh fungsi kepimpinan Mintzberg adalah satu titik tolak yang baik untuk memahami peranan pengurusan. Mintzberg (1973) menegaskan bahawa para pengurus mempraktik sepuluh peranan pengurusan yang berbeza, namun mempunyai tahap saling perkaitan yang tinggi. Mintzberg (1975) telah mengenalpasti bahawa pengurus mengamalkan tiga peranan pengurusan utama, iaitu peranan antara perorangan (*interpersonal*), peranan berkaitan maklumat dan peranan berkaitan pembuatan keputusan. Setiap peranan tersebut mengandungi beberapa subperanan pengurusan yang tertentu.

Merujuk kepada Mintzberg (1975), peranan antara perorangan secara langsung berpunca dari autoriti formal pengurus yang melibatkan hubungan antara pengurus dengan ahli organisasi serta pihak-pihak lain yang berkaitan. Terdapat tiga subperanan antara perorangan yang dimainkan oleh pengurus, iaitu peranan wakil, pemimpin/ketua, dan pegawai perhubungan. Dalam membawa peranan wakil, pengurus mesti melaksanakan tugas-tugas sebagai wakil organisasi dalam sebarang majlis. Oleh sebab para pengurus juga adalah individu yang bertanggungjawab ke atas kejayaan dan kegagalan unit organisasi mereka, maka mereka perlu juga memainkan peranan pemimpin/ketua dalam kumpulan kerja mereka. Dalam kapasiti ini, pengurus bekerjasama dengan subordinat dan melalui mereka juga memastikan matlamat organisasi tercapai. Selain itu, pengurus juga bertindak sebagai pegawai perhubungan semasa bekerja dengan individu atau kumpulan kerja lain dalam organisasi, dan juga membentuk hubungan baik dengan pihak-pihak luar organisasi

Dalam memikul peranan berkaitan maklumat, pengurus bertanggungjawab dalam memastikan individu-individu yang bekerja dengannya mempunyai maklumat yang mencukupi untuk memastikan pelaksanaan tugas yang berkesan. Terdapat tiga subperanan dalam peranan ini iaitu

peranan pemantau, penyebar dan jurucakap. Sebagai seorang pemantau, pengurus secara berterusan memantau persekitaran dalaman dan luaran organisasi untuk mencari maklumat yang berguna. Pengurus juga cuba mencari maklumat dari kalangan subordinat, dan penghubung personal mereka. Daripada maklumat ini, para pengurus mengenalpasti peluang-peluang dan ancaman yang mungkin berlaku ke atas kumpulan kerja mereka dan organisasi mereka. Dalam memainkan peranan penyebar pula, pengurus menyalurkan maklumat penting kepada ahli-ahli kumpulan kerja mereka. Namun bagi maklumat yang tidak relevan, pengurus akan mengecualikan maklumat tersebut daripada disalurkan kepada ahli-ahli kumpulan. Sebagai seorang jurucakap, pengurus bertindak sebagai wakil organisasi dalam menyalurkan maklumat kepada individu di luar unit dan organisasi.

Dalam memainkan peranan berkaitan pembuatan keputusan, pengurus memproses maklumat dan mencapai kata putus. Pengurus mempertanggungjawabkan pekerja-pekerjanya kepada tugas-tugas tertentu, dan mengagihkan sumber supaya rancangan kerja pasukan dapat dilaksanakan. Terdapat empat subperanan dalam peranan ini iaitu peranan usahawan, penangan gangguan, pengagih sumber dan perunding. Sebagai seorang usahawan, pengurus akan menjana projek-projek dengan menggunakan sepenuhnya peluang-peluang yang telah dikenalpasti. Ini termasuklah pembangunan produk, servis atau proses baru. Namun begitu, betapa baiknya sesebuah organisasi tersebut diurus, ada juga kemungkinan berlakunya ketidaklancaran dalam organisasi. Maka pengurus sebagai seorang penangan gangguan, beliau mesti berkebolehan untuk menyelesaikan konflik yang berlaku dalam unit organisasi beliau. Sebagai seorang pengagih sumber, pengurus akan menentukan projek-projek tertentu yang akan menerima sumber-sumber organisasi. Kajian-kajian tentang kerja pengurusan pada semua tahap telah mendapati bahawa pengurus meluangkan sebahagian besar masa mereka untuk berunding. Sebagai seorang perunding, pengurus bertanggungjawab untuk semua rundingan yang berkaitan bagi memastikan kumpulan kerjanya bergerak ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Yulk (1981), telah mengutarakan 19 kategori gelagat pemimpin, termasuklah pembentukan hubungan baik (rangkaiannya komunikasi, pembinaan pasukan, mengurus konflik), mempengaruhi individu (mengenalpasti, memberi ganjaran, memujuk dan memotivasi individu lain), pembuatan keputusan (perancangan, penyelesaian masalah, mengorganisasi, membimbing, mengagih tanggungjawab), dan komunikasi yang berkesan (memberitahu, mendengar, menjelaskan dan memantau maklumat).

([http://www.bsu.edu/web/ttyberg/Leadership/Module/IntroducingLeadershipStudies\\_rev.pdf](http://www.bsu.edu/web/ttyberg/Leadership/Module/IntroducingLeadershipStudies_rev.pdf)).

Menurut Denison et al. (1995), sepuluh peranan kepimpinan Mintzberg (1973) dan 19 kategori gelagat pemimpin Yulk (1981) memaparkan kontroversi berkaitan fungsi dan gelagat kepimpinan. Namun, tiada usaha dari mana-mana pihak untuk membangunkan suatu rangka kerja untuk mengetengahkan dan membincangkan isu-isu ini. Quinn (1984, 1988) telah mengkaji sepuluh peranan kepimpinan Mintzberg, merumuskan domain kepimpinan ini menjadi lapan peranan kepimpinan, serta menggabungkannya dengan 19 kategori gelagat kepimpinan Yulk (1981) bagi mengformulasikan suatu rangka kerja yang mengutarakan isu bercanggahan tersebut, iaitu *Competing Value Framework (CVF)*.

#### ***Competing Value Framework (CVF)***

Rangka kerja CVF Quinn ini juga berupaya menjelaskan pelbagai peranan pengurusan yang diperlukan untuk keberkesanan prestasi kerja personal dalam perniagaan yang kompleks. (Quinn, 1988; Denison et al., 1995; Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1996). Rangka kerja Quinn mempersembahkan lapan peranan ini dalam bentuk model persaingan nilai bagi keberkesanan organisasi yang dibangunkan oleh beliau sendiri bersama Rohrbaugh (Quinn dan Rohrbaugh, 1983). Rangka kerja persaingan nilai Quinn menawarkan satu instrumen analisis untuk

menentukan dan mengenalpasti peranan yang dimainkan oleh pengurus (Vilkinas, 2000). Dengan menggunakan peranan-peranan ini, kita boleh menentukan bagaimana prestasi kerja pengurus lelaki dan pengurus wanita dari persepsi rakan sekerja dan mereka sendiri; dan seterusnya menentukan tahap sejauh mana faktor gender mempengaruhi persepsi tersebut.

Rangka kerja CVF ini telah banyak diaplikasikan dalam pelbagai bidang organisasi yang berbeza, dan pengaplikasian yang luas ini adalah diakui sejagat (Vilkinas and Cartan, 2001). Kekuatan CVF dari perspektif praktikal termasuklah ia menawarkan satu spektrum peranan pengurusan yang agak sempurna, iaitu ia mengenalpasti apa yang diperlukan oleh seorang pengurus. Ia juga mengambil kira sifat paradoks yang wujud antara peranan-peranan pengurusan ini. Selain itu ia adalah dinamik di mana ia menegaskan bahawa pengurus yang berkesan mesti berupaya memainkan kesemua lapan peranan ini, di samping dapat beralih dari satu peranan ke peranan lain dengan mudah mengikut perubahan yang berlaku. Pengurus juga mesti berupaya untuk mengenalpasti jenis peranan yang sepatutnya dimainkan pada masa-masa tertentu yang berlainan, dan mengaplikasikan peranan tersebut dengan tepat.

Lapan peranan dalam model Quinn ini didefinisikan dalam bentuk satu set kemahiran yang diperlukan untuk mempraktik setiap peranan pengurusan (Denison, et al. 1995). Quinn menghujahkan bahawa seorang pengurus perniagaan yang betul-betul berkesan mesti berupaya untuk beroperasi secara lancar dalam semua empat sukuan ini, walaupun setiap satu ini mengkehendakkan kemahiran dan pemikiran berbeza (Vilkinas, 2000).

Berikut adalah deskripsi ringkas setiap peranan yang dipetik dari Denison at al. (1995), dan Quinn et al. (1996). Peranan **pendorong inovasi (innovator)** bermaksud pengurus perlu bersifat kreatif, menggalakkan inovasi, mendorong, dan sering diumpamakan sebagai seorang yang berangan bijak. Sebagai pendorong inovasi, pengurus juga memudahcara penyesuaian dan perubahan, serta sanggup mengambil risiko dalam pencapaian visi organisasi.

Peranan **broker (broker)** memerlukan pengurus perlu memberi keprihatinan yang tinggi dalam mengekalkan kuasa sah luaran melalui pembangunan, pengimbasan dan penyelenggaraan rangkaian komunikasi luaran serta juga prihatin terhadap pemerolehan sumber luaran. Broker juga prihatin dalam soal berkaitan politik dalaman dan luar dari organisasi. Broker juga merupakan personal yang mempunyai daya pujukan, pengaruh dan kuasa yang kuat dalam organisasi. Broker bertemu dengan orang-orang luar unit mereka dalam memainkan peranan mewakili, berunding, memperoleh sumber. Mereka juga terlibat dalam pemasaran organisasi, serta bertindak sebagai pegawai perhubungan luar (*liason*) dan juru cakap (*spokesperson*).

Tugas pengurus sebagai **pengeluar (producer)** adalah berorientasikan tugas, memfokus kepada kerja. Mereka mempunyai minat, motivasi, tenaga serta hala tuju diri yang kukuh. Pengeluar menerima tanggungjawab, mencari penyelesaian, mengekalkan produktiviti personal yang tinggi serta turut memotivasikan gelagat ini di kalangan subordinatnya bagi menjana penyempurnaan tugas kumpulan dan matlamat yang telah ditetapkan.

**Pengarah (director)** pula berperanan dalam menetapkan jangkaan yang jelas melalui proses perancangan dan penetapan, bersifat tegas dalam mendefinisi masalah, memilih alternatif matlamat, menetapkan objektif, menentukan peranan dan tugas, mengadakan peraturan dan polisi serta memberi arahan. Pengarah mempunyai daya saing yang tinggi, merupakan pembuat keputusan yang pantas dan tegas, serta sentiasa memaparkan jangkaan kerja yang jelas.

Peranan **koordinator (coordinator)** pula membolehkan pengurus mengekalkan struktur dan aliran sistem, melakukan kerja-kerja pemudahcaraan seperti penjadualan, pengorganisasian,

koordinasi dan penyelesaian masalah (pengurusan krisis). Koordinator juga perlu prihatin kepada isu-isu bersiat teknologi, logistik dan isu penyelenggaraan serta memastikan peraturan dan standard dipatuhi.

Sebagai **pemantau (*monitor*)**, pengurus diharapkan sentiasa mengetahui setiap yang berlaku dalam unitnya, memastikan pekerja mematuhi peraturan dan memastikan unit bertugas memenuhi kuota yang ditetapkan. Pemantau mengetahui dan memahami segala fakta dan perincian tentang organisasi atau unitnya, serta adalah pakar dalam kerja menganalisis. Pemantau juga mengumpul dan mengagih maklumat (pengurusan data dan borang, mengulas dan memberi respon kepada maklumat harian), memeriksa prestasi (mengadakan pemeriksaan dan lawatan), menulis ulasan untuk laporan dan dokumen lain, serta menerapkan rasa kesinambungan dan kestabilan.

Sebagai **fasilitator (*facilitator*)**, pengurus perlu menggalakkan luahan pendapat, mencari persetujuan (menekankan usaha bersama, pembinaan permuafakatan, dan kerja kumpulan), dan perundingan (mengurus konflik antara perorangan. Tugas fasilitator adalah berorientasikan proses.

Begitu juga dengan peranan terakhir iaitu **mentor (*mentor*)**. Mentor perlu prihatin terhadap keperluan individu, bersifat membantu, bertimbang rasa, sensitif, boleh dibawa berunding, berfikiran terbuka dan berlaku adil. Dalam membawa peranan ini, pengurus mendengar secara aktif, menyokong permintaan sah yang bernas, memberi penghargaan dan pujian, serta cuba untuk memudahcara pembangunan individu (membantu dalam pembinaan kemahiran seperti menawarkan latihan, peluang, dan rancangan untuk pembangunan pekerja individu).

#### **Peranan Pengurusan mengikut Jantina.**

Kecenderungan pengurus wanita dalam memainkan beberapa peranan pengurusan dapat dilihat dari kajian Moskal (1997) yang menyatakan bahawa pengurus wanita lebih cenderung untuk mempamerkan gelagat seperti melaksanakan kerja yang lebih berorientasikan tugas (*task-oriented*), analitikal, dan terkawal dalam mengorganisasi (merefleks kecenderungan peranan wanita sebagai koordinator), mengekalkan prestasi dalam situasi bertoleransi (fasilitator, mentor), dan memastikan kelancaran segala aktiviti seperti yang dirancang (pengeluar). Turut menyokong adalah kajian Helgesen (1990), yang menyatakan bahawa pengalaman wanita dalam soal mengambil berat tentang orang lain (mentor), bekerjasama (fasilitator) serta berupaya untuk berhubung secara baik dengan orang lain (broker, fasilitator, mentor) merupakan kelebihan pengurusan wanita dalam mewujudkan tempat kerja yang lebih bersifat kemanusiaan (*humane*) (mentor).

Kajian Eagly dan Karau (1991) pula mendapati bahawa pengurus lelaki lebih cenderung memainkan peranan sebagai ketua yang berorientasikan tugas (merefleks peranan pengeluar) manakala pengurus wanita pula lebih cenderung memainkan peranan sebagai ketua dalam hal-hal sosialisasi (broker, fasilitator dan mentor). Kelebihan pengurus wanita dalam membawa peranan broker dan mentor juga disokong padat oleh Lorenzen (1996). Di samping menyimpulkan bahawa wanita yang memegang peranan kepimpinan membawa sekali peranan gendernya ke dalam kerjayanya sebagai satu integrasi sejarah pengalaman personal dan profesionnya, Lorenzen (1996) mencadangkan bahawa potensi-potensi dalam kepimpinan pengurus wanita adalah berkaitan dengan hubungan (*relationship*), di mana potensi-potensi ini boleh digunakan sebagai kapasiti untuk pembentukan hubungan baik (broker dan mentor) di samping memenuhi keperluan pembangunan subordinat (mentor) tanpa kehilangan autoriti peranan pengurusan. Ini mencerminkan peranan broker dan peranan mentor.



Selain itu, pengenalpastian sembilan kategori ciri-ciri pendekatan wanita terhadap pentadbiran dalam kajian Chernesky dan Bombyk (1988) mencerminkan kecenderungan peranan pengurus wanita sebagai mentor dan fasilitator. Sembilan kategori ini adalah: i) Prihatin kepada individu merefleks peranan mentor, ii) Kepekaan terhadap keperluan pekerja wanita (mentor), iii) Melabur dalam pekerja (mentor), iv) Orientasi kerjasama (fasilitator), v) Perspektif global (fasilitator), vi) Keterbukaan dalam komunikasi (broker, fasilitator dan mentor), vi) Pengiktirafan ketidaksamaan (mentor), vii) Prihatin kepada kualiti persekitaran (mentor), dan viii) menggunakan intuisi (mentor).

Helgesen (1990) sekali lagi, dalam karyanya mengatakan bahawa kemahiran komunikasi yang baik (terutamanya keupayaan sebagai seorang pendengar yang baik dan empati merefleks peranan mentor), kemahiran pengantara yang baik (untuk rundingan dan penyelesaian konflik merefleks peranan broker dan fasilitator), kemahiran antara perorangan yang baik (broker dan mentor), dan pendekatan yang lebih bertoleransi (*soft approach*) (mentor) dalam mengurus sumber manusia merupakan antara kelebihan pengurus wanita. Sokongan *soft approach* sebagai peranan yang cenderung kepada wanita juga terdapat dalam karya Carol (1997). Sebaliknya pengurus lelaki adalah lebih cenderung untuk mengganggu pertukaran seperti ini, malah lebih suka mengambil alih kepentingan (pengarah). Ini juga disokong oleh hujah Bertrand (1997) yang menekankan bahawa pengurus yang terbaik adalah seorang pendengar yang baik dan bukannya pemberi arahan. Ulasan ini turut disokong oleh Geraldine (1999) yang mengatakan bahawa wanita mempunyai keupayaan membina jaringan komunikasi yang menyumbang kepada perniagaan (broker, fasilitator dan mentor) di samping kemahiran pengorganisasian (koordinator) yang lebih baik berbanding lelaki.

Moskal (1997) turut menyokong bahawa pengurus wanita mempunyai prestasi yang lebih baik berbanding pengurus lelaki dalam mempraktikkan lima gelagat komunikasi iaitu mengutarakan ide merefleks peranan pendorong inovasi, mendengar pendapat orang lain (mentor), memastikan maklumat disalurkan kepada semua yang terlibat (pemantau), memberi maklum balas prestasi kerja (pemantau), dan mengkomunikasikan jangkaan (pengarah). Di samping itu, pengurus wanita memberitahu subordinat mereka apa yang diperlukan atau dijangka dengan cara yang menggalakkan. Mereka sentiasa mementingkan komunikasi yang jelas untuk mengelakkan kekeliruan dan konflik. Mereka juga lebih cenderung berbanding pengurus lelaki dalam perkongsian maklumat, dan juga memastikan pekerja-pekerja mereka sentiasa dimaklumkan tentang kerja mereka (merefleks peranan pemantau).

Carol (1997) menghujahkan lagi bahawa, kualiti tradisional kepimpinan, keyakinan diri, *a sense of vision* dan komitmen telah lama dinilai dan akan terus dinilai. Akan tetapi kekuatan baru yang dibawa oleh wanita iaitu kemahiran mendengar (mentor), mengkomunikasikan ide secara jelas dan jujur (mentor), berfikiran jauh dan memperkenalkan cara atau pendekatan baru dalam kerja mereka (pendorong inovasi) telah menjadi semakin penting.

Kajian Collingwood (1995) dan Elaine (1996) yang mengukur keupayaan pengurus dalam 20 kemahiran berbeza yang meliputi penetapan matlamat merefleks peranan pengarah, perancangan (pengarah), kepakaran teknikal (pengeluar), melatih (mentor), menilai prestasi (pemantau), memudahcara perubahan (pendorong inovasi), komunikasi (broker, fasilitator, mentor), kerja berpasukan (fasilitator), kaya dengan sumber dan cekap dalam pembuatan keputusan (pengarah) dan beberapa kemahiran lain, mendapati pengurus wanita mendapat skor yang lebih tinggi dalam 15 daripada 20 kemahiran tersebut, tidak kira penilaian dilakukan oleh majikan, pekerja atau pengurus sendiri.<sup>6</sup> Turut dilaporkan bahawa kelebihan yang membezakan skor ini bukan sahaja dalam bidang kemahiran yang bersifat lembut (*softer skills*) seperti komunikasi (broker, fasilitator, dan mentor), pemberian maklum balas (mentor), pemberian kuasa (mentor), tetapi juga

melangkau kepada kemahiran-kemahiran bersifat tegas seperti keupayaan membuat keputusan, perancang dan penetapan standard (pengarah). Semua *proxy* ini menggambarkan wanita memainkan peranan pendorong inovasi, pengeluar, pengarah, pemantau dan mentor dengan lebih baik berbanding dengan pengurus lelaki.

Satu lagi kajian yang mengkaji sejauh mana berbezanya peranan pengurusan antara pengurus lelaki dan wanita ialah kajian oleh Vilkinas dan Cartan (1997) yang meneroka sejauh mana pengurus lelaki dan pengurus wanita memainkan lapan peranan pengurusan yang disyorkan oleh Quinn dari persepsi penilaian sendiri, staf, rakan sekerja, dan majikan. Hasil kajian dari penilaian sendiri mendapati bahawa pengurus wanita melaporkan diri mereka memainkan tiga peranan pengurusan secara lebih signifikan iaitu koordinator, pemantau, dan mentor berbanding pengurus lelaki. Kajian ini turut melaporkan bahawa pengurus wanita adalah lebih bersifat transformasi untuk peranan mentor dalam kepimpinan mereka.

Selain itu, turut menyokong fakta pengurus wanita lebih cenderung menggunakan pendekatan berpasukan ialah hasil kajian oleh Wairarapa Time-age (<http://times-age.co.nz/weekly/women.html>) yang berbunyi, "*Women tend to draw a team together, whereas men might like to be king of the castle*". Dalam pada itu, pengurus wanita juga dilaporkan sebagai melihat diri mereka sebagai, "*The grease that makes the wheels turn around*". Fakta-fakta ini merefleks kecenderungan peranan fasilitator oleh pengurus wanita. Di samping itu, kajian ini turut memaparkan beberapa pernyataan termasuklah pengurus wanita adalah lebih cenderung menggalakkan pekerja mereka mencuba pelbagai cara berbeza dalam melaksanakan tugas (merefleks peranan pendorong inovasi); wanita adalah lebih empati dan ini merupakan suatu elemen yang penting dalam perniagaan (mentor). Menyokong ulasan di atas, Bertrand (1997) yang menyatakan wanita lebih berorientasikan pasukan dan lebih rela untuk berkongsi maklumat. Dikatakan bahawa wanita lebih cenderung menghulurkan sokongan (mentor) berbanding arahan (pengarah), lebih cenderung menggunakan gaya konsultatif dan mencari konsensus (mentor dan fasilitator).

Satu kajian yang dilakukan oleh Sydney-based Consultancy DDI Asia Pacific dipetik dari Smith (1997) mendapati bahawa pengurus wanita juga lebih baik daripada pengurus lelaki dalam mencari dan menggalakkan ide baru, mencari cara baru atau cara yang lebih baik untuk melaksanakan sesuatu tugas (pendorong inovasi), lebih mudah memuji staf (mentor), memotivasikan pekerja untuk mencapai matlamat serta lebih bersikap terbuka terhadap fakta-fakta yang kurang menyenangkan (mentor).

Selain itu, kajian Kelly (1996) dan Carol (1997) turut mempamerkan paten keputusan yang sama di mana 28 daripada 31 kategori prestasi yang dibahagikan dalam tujuh bidang, pengurus wanita mendapat skor yang secara signifikan lebih tinggi dalam enam bidang, termasuk penyelesaian masalah (pengarah) perancangan (pengarah), kawalan (pemantau), pengurusan hubungan silaturahim (broker, fasilitator dan mentor) memimpin (pengarah) dan berkomunikasi (broker, fasilitator dan mentor). Pengurus lelaki dilaporkan hanya mendapat skor yang lebih tinggi dalam dua bidang sahaja, iaitu dalam menangani tekanan dan kekecewaan. Ulasan di atas ini justeru mencadangkan kecenderungan kemampuan pengurus wanita dalam memainkan peranan broker, pengarah, pemantau, fasilitator dan juga mentor.

Dalam salah satu kajian silang-budaya (*cross-culture*), Gibson (1995) melaporkan bahawa pemimpin wanita lebih cenderung memudahkan interaksi (fasilitator dan mentor) berbanding dengan pemimpin lelaki yang lebih menekankan penetapan matlamat (pengarah). Ini mencerminkan pemimpin wanita lebih cenderung kepada kecenderungan pilihan kerja berpasukan yang menjurus kepada peranan fasilitator. Jadi, sekali lagi ini menunjukkan

kecenderungan pemimpin wanita yang lebih kepada peranan mentor dan fasilitator, manakala pemimpin lelaki pula lebih kepada peranan pengarah. Selain itu, kajian Kocahan, Spencer dan Mathew (2000), turut mendapati bahawa wanita adalah lebih bersifat global (mentor), manakala lelaki pula adalah lebih bersifat pengurusan (pengarah).

## **HIPOTESIS KAJIAN**

Berdasarkan perbincangan di atas, satu hipotesis telah dibentuk iaitu:

**Ho:** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam peranan pengurusan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita.

**Ha:** Terdapat perbezaan yang signifikan dalam peranan pengurusan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita.

## **METODOLOGI KAJIAN**

### **Sampel**

Populasi bagi kajian ini adalah semua pengurus peringkat lini pertama, pertengahan dan atasan di Syarikat Telekom Malaysia Berhad (STMB) Zon Utara yang meliputi kawasan Seberang Prai, Sungai Petani, Kulim, Jitra, Pulau Langkawi, Alor Setar dan Perlis. STMB dipilih kerana syarikat ini merupakan sebuah organisasi yang telah lama kukuh di Malaysia. Jadi ia mempunyai sistem pengurusan yang jelas dan sistematik di mana ia mempunyai tiga peringkat pengurusan iaitu pengurus, eksekutif dan penyelia. Pengurus mewakili peringkat pengurusan atasan, eksekutif mewakili peringkat pengurusan pertengahan dan penyelia mewakili peringkat pengurusan bawahan. Populasi kajian terdiri daripada 21 orang pengurus (pengurus atasan), 51 orang eksekutif (pengurus pertengahan) dan 56 orang penyelia (pengurus lini pertama). Jumlah semuanya adalah 128 orang pengurus.

Tatacara yang digunakan untuk mengumpul data primer adalah dengan mengedarkan 128 soal selidik kepada semua pengurus di Syarikat Telekom Malaysia Berhad Zon Utara. Soal selidik ini diedarkan oleh pengurus sumber manusia, Syarikat Telekom Malaysia cawangan Alor Setar kepada semua pengurus cawangan lain melalui satu mesyuarat yang dihadiri oleh mereka. Jumlah soal selidik yang diterima kembali adalah sebanyak 56 sahaja. Maka kadar respons adalah 43.75%.

### **Instrumen Kajian**

Dua jenis data yang dikutip dari responden iaitu demografi responden dan peranan pengurusan yang dimainkan oleh mereka. Maklumat tentang demografi responden adalah melibatkan jantina, bangsa, umur, agama, status perkahwinan, tahap pendidikan tertinggi, kategori jawatan, jabatan dan pendapatan bulanan. Maklumat tentang peranan pengurusan melibatkan peranan-peranan yang dimainkan oleh pengurus semasa menjalankan tugas iaitu peranan pendorong inovasi (*innovator*), broker (*broker*), pengeluar (*producer*), pengarah (*director*), koordinator (*coordinator*), pemantau (*monitor*), fasilitator (*facilitator*) dan mentor (*mentor*).

Instrumen untuk menilai peranan pengurusan di atas adalah diadaptasi dari kajian Quinn (1988), Denison et al. (1995) dan Vilkinas dan Cartan (1997). Ia diterjemahkan ke bahasa Malaysia untuk digunakan di Malaysia dan telah melalui peringkat pra-ujian. Bagi kajian ini, ujian kebolehpercayaan yang dilakukan mendapati bahawa tujuh daripada lapan peranan pengurus menunjukkan nilai koefisien Alpha yang tinggi iaitu peranan pengeluar (0.85), pengarah (0.92), mentor (0.86), pemantau (0.81), fasilitator (0.79), pendorong inovasi (0.68) dan broker (0.71). Hanya peranan koordinator menunjukkan nilai koefisien Alpha 0.46. Item-item dalam mengukur

peranan pengurusan di atas telah menggunakan 5 mata skala iaitu 1 – tidak pernah, 2 – sangat jarang, 3 – jarang, 4 – kadang-kadang, 5 – kerap.

### Analisis Data

Data dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 11.0. Analisis yang dijalankan ke atas data yang diperolehi adalah analisis deskriptif dan ujian T. Analisis statistik berbentuk deskriptif seperti frekuensi dan peratusan digunakan untuk mengenalpasti profil pengurus. Untuk menguji objektif kajian yang pertama, ujian min dilakukan untuk mengenalpasti kekerapan peranan-peranan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan wanita. Untuk objektif kajian yang kedua, ujian T digunakan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan dalam peranan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan pengurus wanita.

## HASIL KAJIAN

### Demografi Responden

Pengurus dibandingkan dari segi jantina, bangsa, umur, agama, status perkahwinan, tahap pendidikan tertinggi, kategori jawatan dan pendapatan bulanan (jadual 1). Hasil kajian menunjukkan bahawa jumlah pengurus lelaki dan wanita yang menjawab soalselidik adalah sama jumlahnya. Merujuk kepada bangsa pula, majoriti responden adalah responden berbangsa Melayu (89.3%) diikuti oleh Cina (7.1%) dan lain-lain (3.6%). Majoriti responden berumur dalam lingkungan kurang daripada 30 tahun (33.9%) manakala responden berumur 51 tahun ke atas merupakan yang paling sedikit (3.6%). Agama responden adalah berkait rapat dengan bangsa di mana responden berbangsa Melayu, majoriti responden adalah beragama Islam (89.3%) diikuti oleh agama Buddha (8.9%) dan Kristian (1.8%).

Lebih separuh dari responden telah mendirikan rumahtangga iaitu seramai 35 orang (62.5%) manakala responden yang masih belum mendirikan rumahtangga adalah seramai 21 orang (37.5%). Kajian menunjukkan responden menerima pendidikan di pelbagai peringkat iaitu dari SPM hingga Ijazah Sarjana Muda. Majoriti responden (40.7%) menyatakan bahawa pendidikan tertinggi mereka adalah Ijazah Sarjana Muda diikuti dengan pendidikan diploma (38.9%), dan hanya 2 orang (3.7%) yang menyatakan bahawa pendidikan tertinggi mereka adalah SPM. Eksekutif membentuk kumpulan terbesar dalam kategori jawatan iaitu seramai 35 orang (62.5%) daripada keseluruhan 56 orang responden manakala kumpulan terkecil adalah pengurus atasan, iaitu seramai 6 orang (10.7%). Penyelia pula merupakan kumpulan kedua teramai iaitu seramai 15 orang (26.8%). Majoriti responden memperoleh pendapatan antara RM2,001.00 hingga RM4,000.00 iaitu seramai 29 orang (51.8%). Hanya seorang responden menerima lebih daripada RM6,000.00 sebulan.

**Jadual 1 : Demografi responden**

		<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
<b>Jantina</b>	Lelaki	28	50.0
	Perempuan	28	50.0
<b>Bangsa</b>	Melayu	50	89.3
	Cina	1	7.1
	India	1	1.8
	Lain-lain (Thai, Iban)	4	1.8
<b>Umur</b>	30 tahun ke bawah	19	33.9
	31 – 40 tahun	18	32.1
	41 – 50 tahun	17	30.4
	51 tahun ke atas	2	3.6

<b>Agama</b>	Islam	50	89.3
	Buddha	5	8.9
	Kristian	1	1.8
<b>Status Perkahwinan</b>	Bujang	21	37.5
	Berkahwin	35	62.5
<b>Tahap Pendidikan Tertinggi</b>	SPM	2	3.7
	STPM	9	16.7
	Diploma	21	38.9
	Ijazah Sarjana Muda	22	40.7
<b>Kategori Jawatan</b>	Pengurus	6	10.7
	Eksekutif	35	62.5
	Penyelia	15	26.8
<b>Pendapatan Bulanan</b>	Kurang daripada RM2000.00	16	28.6
	RM2001.00 – RM4000.00	29	51.8
	RM4001.00 – RM6000.00	10	17.9
	Melebihi RM6000.00	1	1.8

### Peranan-peranan Pengurus

Analisis peranan pengurus mendapati kesemua lapan peranan telah dimainkan oleh pengurus-pengurus lelaki dan wanita. Skor min dalam jadual 2 menunjukkan peranan pengeluar adalah tertinggi iaitu 4.68 (SP:1.29). Ini diikuti oleh peranan pengarah yang mencatatkan nilai min sebanyak 4.49 (SP:1.50), koordinator (M:4.44; SP:1.31), mentor (M:4.40; SP:1.86), pemantau (M:4.39;SP:1.41), fasilitator (M:4.30; SP:1.65) dan pendorong inovasi (M:4.15; SP:1.58). Sementara itu, peranan broker memperoleh skor min yang paling rendah iaitu 3.25 (SP:2.10). Hasil kajian ini menunjukkan bahawa secara amnya pengurus memainkan peranan utama mereka adalah sebagai peranan pengeluar dan peranan yang kurang dimainkan adalah peranan broker.

**Jadual 2: Peranan Pengurusan**

Peranan	Min	Sisihan Piawai
Pengeluar	4.68	1.29
Pengarah	4.49	1.50
Koordinator	4.44	1.31
Mentor	4.40	1.86
Pemantau	4.39	1.41
Fasilitator	4.30	1.65
Pendorong inovasi	4.15	1.58
Broker	3.25	2.10

### Perbezaan Peranan Antara Pengurus Lelaki Dan Wanita

Analisis perbandingan peranan pengurus antara pengurus lelaki dengan pengurus wanita ini juga dilakukan. Kajian mendapati bahawa pengurus wanita adalah lebih aktif dalam memainkan kesemua lapan peranan pengurusan tersebut (jadual 3). Misalnya, peranan pengeluar menunjukkan bahawa skor min pengurus wanita adalah 4.84 (SP:0.33) dan hanya 4.52 (SP: 0.82) bagi pengurus lelaki. Bagi peranan broker pula pengurus wanita menunjukkan skor min sebanyak 3.46 (SP:1.05) dan pengurus lelaki adalah hanya 3.04 (SP:1.02) seperti dalam Jadual 4. Analisis perbezaan peranan pengurus juga dijalankan untuk menjawab hipotesis kajian iaitu untuk menentukan perbezaan signifikan dalam peranan pengurusan antara pengurus lelaki dan wanita. Analisis ujian T (jadual 4) yang telah dilakukan telah mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam tujuh peranan yang dimainkan oleh pengurus lelaki dan pengurus wanita kecuali

peranan pendorong inovasi ( $t = 2.37$ ;  $p = 0.021$ ). Ini menunjukkan pengurus wanita memainkan peranan pendorong inovasi (M:4.39; SP:0.50) dengan cara yang berbeza berbanding pengurus lelaki (M:3.91; SP:0.95).

**Jadual 3: Perbandingan Peranan antara Pengurus Lelaki dan Pengurus Wanita**

Peranan	Lelaki (Min)	Sisihan Piawai	Wanita (Min)	Sisihan piawai	t	Signifikan
Pengeluar	4.52	0.82	4.84	0.33	1.92	0.06
Pengarah	4.36	0.90	4.63	0.54	1.35	0.18
Koordinator	4.38	0.79	4.50	0.48	0.71	0.48
Mentor	4.34	1.09	4.46	0.76	0.50	0.62
Pemantau	4.34	0.78	4.45	0.63	0.57	0.57
Fasilitator	4.25	1.01	4.36	0.59	0.48	0.63
Pendorong inovasi	3.91	0.95	4.39	0.50	2.37	0.02 *
Broker	3.04	1.02	3.46	1.05	1.55	0.13

\*  $p < 0.05$

## PERBINCANGAN

### Kekerapan Peranan Pengurusan

Objektif pertama adalah untuk mengenalpasti kekerapan peranan yang dimainkan oleh pengurus dalam organisasi. Seperti yang telah tertera di bahagian dapatan, ujian min menunjukkan kesemua lapan peranan pengurusan yang dibangunkan oleh Quinn dimainkan dengan berkesan oleh kedua-dua pengurus lelaki dan wanita di STMB. Ini menunjukkan bahawa pengurus telah jelas dengan peranan-peranan yang perlu dimainkan oleh mereka bagi menjamin pengurusan yang cekap dan keberkesanan organisasi. Ini konsisten dengan kajian Denison et al. (1995), Quinn dan Rohrbaugh (1983), Quinn, (1988), Quinn, (1993), Quinn et al., (1996)) yang mengatakan bahawa pengurus perlu memainkan lapan peranan pengurusan yang dinyatakan dalam rangka kerja CVF Quinn bagi meningkatkan keberkesanan prestasi kerja personal dalam perniagaan yang kompleks. Jadi, dapatan ini telah menjawab objektif pertama kajian.

### Peranan Pengurusan Mengikut Jantina Pengurus

Min skor menunjukkan pengurus wanita adalah lebih aktif memainkan kesemua lapan peranan pengurusan berbanding pengurus lelaki. Ini mungkin disebabkan oleh pengurus wanita lebih memberi komitmen dalam menjalankan peranan pengurusan mereka. Ini dapat dilihat dari aspek kesungguhan mereka dalam menggalakkan penyertaan pekerja, perkongsian kuasa dan maklumat serta lebih memilih untuk mengurus menggunakan kemahiran antara perorangan atau hubungan personal. Ini mencerminkan peranan-peranan seperti mentor, fasilitator, pendorong inovasi, pemantau dan koordinator. Kajian Rosener (1990) turut menunjukkan bahawa dalam hampir semua aspek pengurusan, pengurus wanita sentiasa cuba menerapkan dalam diri pekerja-pekerja mereka perasaan yang mereka juga adalah sebahagian daripada organisasi bermula dari penetapan matlamat prestasi kepada penetapan strategi. Jadi jelas menunjukkan bahawa pengurus wanita lebih bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai seorang pengurus bagi menjamin keberkesanan organisasi. Pengurus lelaki pula perlulah lebihkan usaha dan memberi perhatian dalam mentafsirkan dan memainkan peranannya dalam organisasi. Usaha ini dapat merapatkan lagi hubungan pekerja bawahan dan rakan sekerja dengan pengurus lelaki. Tambahan pula, ia dapat membantu pengurus lelaki supaya lebih efektif dalam pengurusan. Justeru dapatan ini boleh menjadi satu perangsang kepada pengurus lelaki untuk meningkatkan keupayaan mengurus dan prestasinya di masa depan.

Dapatan kajian ini adalah konsisten dengan kajian Collingwood (1995) dan kajian Elaine (1996) yang memperlihatkan wanita mempunyai prestasi yang lebih baik dalam tujuh dari lapan peranan pengurusan. Turut menyokong adalah kajian Moskal (1997) yang mengatakan pengurus wanita mempunyai prestasi yang lebih cemerlang berbanding pengurus lelaki dalam mempraktikkan lima gelagat komunikasi yang memproksi peranan broker, fasilitator dan mentor; dan juga lebih cenderung dalam perkongsian maklumat dan memastikan pekerja-pekerja mereka sentiasa dimaklumkan tentang kerja mereka (memproksi peranan monitor). Kajian silang-budaya Gibson (1995) pula turut mengukuhkan sokongan tentang peranan fasilitator, mentor dan pengarah oleh wanita secara relatif kepada lelaki. Selain itu, dapatan ini juga disokong oleh kajian Kelly (1996) yang melaporkan keberkesanan wanita sebagai pengurus, pemimpin, dan rakan sepasukan melebihi rakan sekerja lelaki dalam 28 daripada 31 kategori prestasi yang dibahagikan dalam tujuh bidang, termasuklah pengarah, pemantau, broker, fasilitator, mentor. Pengurus lelaki dilaporkan hanya mendapat skor yang lebih tinggi dalam dua bidang sahaja, iaitu dalam menangani tekanan dan kekecewaan.

### **Kecenderungan Peranan Pengurusan Mengikut Jantina Pengurus**

Objektif kedua pula untuk menentukan persepsi pengurus lelaki dan wanita terhadap peranan yang dimainkan oleh mereka dalam organisasi. Dari perspektif perbandingan peranan pengurusan pengurus lelaki dan wanita, kajian ini mendapati tidak wujud perbezaan yang signifikan dalam kesemua peranan pengurusan di antara pengurus lelaki dan wanita kecuali peranan pendorong inovasi. Ini mungkin disebabkan oleh pengurus lelaki dan wanita memahami dengan jelas peranan-peranan yang perlu dimainkan oleh mereka sebagai seorang pengurus. Malah Bhatnager dan Swamy (1995) melaporkan bahawa pengurus lelaki mempunyai sikap yang lebih positif terhadap pengurus wanita jika mereka berpuas hati dengan interaksi antara mereka. Sikap lelaki juga tidak dipengaruhi oleh kekerapan interaksi antara lelaki dan wanita tetapi kualiti interaksi antara mereka. Oleh itu adalah jelas bahawa dapatan kajian ini lebih menyebelah dapatan oleh beberapa pengkaji terdahulu (Kabacoff, 2000; Moskal, 1997; Pounder & Coleman, 2002; Powell, 1990; Vilkinas & Cartan, 1997 dan Wajcman, 1996) yang menyokong tiada perbezaan signifikan ataupun hanya ada perbezaan yang kecil dalam cara pengurus lelaki dan wanita mengurus.

Perbezaan yang signifikan bagi peranan pendorong inovasi menunjukkan pengurus wanita lebih kerap atau lebih baik dalam memainkan peranan pendorong inovasi berbanding pengurus lelaki. Ini mungkin disebabkan oleh pengurus wanita lebih bersifat kreatif, bersungguh-sungguh dalam melakukan sesuatu, berfikiran jauh dan memperkenalkan cara baru atau pendekatan baru dalam kerja mereka. Mereka juga menggalakkan pekerja mereka mencuba pelbagai cara berbeza dalam melaksanakan tugas harian mereka. Dapatan kajian ini adalah konsisten dengan dapatan beberapa kajian lepas (Carol, 1997; Collingwood, 1995; Elaine, 1996; Moskal, 1997; Sydney-based Consultancy DDI ASIA Pacific; Wairarapa Time-age (2000) di mana didapati pengurus wanita adalah lebih cenderung untuk menggalakkan ide baru, mencari cara baru atau cara yang lebih baik untuk melaksanakan sesuatu tugas. Perbezaan ini diharap dapat memotivasi pengurus lelaki supaya lebih kreatif dalam mengendalikan kerja-kerja pengurusan di samping menggalakkan pekerja-pekerja menggunakan pelbagai cara dalam melaksanakan tugas harian mereka. Jadi, kesimpulannya dapatan ini telah menjawab objektif kedua kajian.

### **KESIMPULAN DAN CADANGAN**

Pengurus lelaki dan wanita boleh menjadikan dapatan ini sebagai satu perangsang kepada mereka untuk membangunkan diri dalam memainkan peranan pengurusan dengan lebih cekap dan berkesan. Dengan memahami peranan dan gaya kepimpinan mereka, pengurus dapat mengetahui bagaimana hendak melahirkan interaksi dan hubungan kerja yang efektif dengan pekerja bawahan



dan pihak atasan yang sentiasa berubah. Mereka juga akan menjadi sumber inspirasi dan sumber motivasi kepada pekerja untuk bekerja dengan lebih cekap dan berkesan ke arah meningkatkan keberkesanan organisasi.

Dapatan kajian ini adalah berdasarkan kepada sampel yang terhad iaitu daripada satu organisasi sahaja. Maka adalah perlu untuk kajian akan datang, dijalankan dalam skala yang lebih besar iaitu meliputi pengambilan sampel dari pelbagai organisasi dari setiap negeri di Malaysia. Selain itu, dicadangkan juga kajian akan datang mengambil kira persepsi individu lain dalam organisasi, iaitu *perceiver* yang merangkumi majikan, rakan sekerja, dan subordinat. Dalam mengambil kira persepsi *perceiver* ini pula, kajian akan datang boleh juga memperinci dengan meninjau sama ada jantina *perceiver* mempengaruhi persepsi terhadap kecenderungan peranan pengurusan pengurus lelaki dan wanita. Contohnya, adakah staf lelaki dan wanita mempunyai persepsi yang berbeza untuk peranan seorang pengurus lelaki dan wanita.

Selain itu, dicadangkan juga kajian akan datang mungkin mengambil kira peranan pengurusan lain selain daripada yang terdapat dalam rangka kerja Quinn seperti proaktif, wawasan, kepimpinan, kaunseling dan lain-lain. Dicapadkan juga, kajian akan datang boleh meninjau sama ada terdapat faktor-faktor lain seperti pengalaman, pendidikan, kemahiran dan kebolehan seseorang pengurus itu mempengaruhi peranan yang dimainkan oleh mereka.

## BIBLIOGRAFI

- Baack, J., Carr-Ruffino, N., & Pelletier, M. (1994). Making it to the top: Specific leadership skills: A comparison of male and female perception of skills needed by women and men managers. *Librarian Career Development*, 2 (1), 16-22.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 5-34.
- Betrand, D. (1997). The new innovators: How women can shape their lives in a changing world. *Vital Speeches of the Day, New York*, 63 (21), 665-667.
- Betz, N.E., & Fitzgerald, L.I. (1987). *The career psychology of woman*. Orlando, FL: Academic Press.
- Bhatnagar, D. & Swamy, R. (1995). Attitudes toward women as managers: does interaction make difference? *Human Relations*, 48 (11), 1285-2000.
- Burke, S. & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16 (5), 244-256.
- Carol, S. (1997). Towards a female model: Leadership. *Vital Speeches of The Day*, 63(7), 202-205.
- Chernesky, R. H. & Bombyk, M. J. (1988). Women's way and effective management. *Affilia*, 3 (1), 48-60.
- Collingwod, H. (1995). Women as managers: not just different-better. *Working Women*. 20(11), 14.



- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R.E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6 (5), 524-540.
- Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 223-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. (1995). Gender and effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Elaine, M. (1996). Women outscore men in management and leadership skills. *HR Magazine*. 42 (12), 14.
- Geraldine, M. (1999). Ladder to nowhere. *Management*. 46 (7), 29-31.
- Gibson, C. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 255-279.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's way of leadership*. New York : Doubleday.
- Hennig, M., & Jardin, A. (1977). The managerial woman. Gardin City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Kelly, L. (1996). Women makes better manager. *Worklife Report*. 10(2), 18-26.
- Kocahan, F. K., Spencer, W. A., & Mathew, J. G. (2000). Gender-based perception of the challenges, changes and essential skills of he prinsipalship. *Journal of School Leadership*, 10(4), 290-310.
- Kabacoff, R. I. (2000). *Gender and leadership in the corporate boardroom*. Management Research Group, Portland Maine, USA.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.
- Lorenzen, Z. (1996). Female Leadership: some personal and professional reflection. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (6), 24-31.
- Metcalfe, B. A. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women In Management Review*. 10 (2), 3-8.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York : Harper and Row.

- Mintzberg, H. (1975). The managers' job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53 (1), 49-61.
- Moskal, B. S. (1997). Women make better managers. *Industry Week*, 246 (3), 17-20.
- Pounder, J. S. & Coleman, M. (2002). Women-better leader than man: In general and educational management it still "all depends". *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 122-133.
- Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ. *Academy of Management Executive*, 4 (3), 68-75.
- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organization analysis. *Management Science*, 29(3), 363-378.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: London.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (1996). *Becoming a master manager: A competency framework*. 2<sup>nd</sup> edition. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Taylor, B. H. (1997). The construction of women's management skills and the marginalization of women in senior management. *Women In management Review*, 12 (7), 255-263.
- Vilkinas, T. (2000). The gender factor in management: How significant others perceived effectiveness. *Women in Management Review*, 15 (5/6), 261-271.
- Vilkinas, T. & Cartan, G. (1993). Competencies of Australian women managers. *Women in Management Review*, 8 (3), 31-52.
- Vilkinas, T. & Cartan, G. (1997). How different are the roles displayed by female and male managers?. *Women in Management Review*, 12 (4), 129-135.
- Vilkinas, T., & Cartan, G. (2001). The behavioral control room for managers: The integrator role. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(4), 175-185.
- Yulk, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wajcman, J. (1996). Desperately seeking differences: is management style gendered? *British Journal of Industrial Relations*, 14 (3), 333-349.
- Wairarapa Time-age, <http://times-age.co.nz/weekly/women.html> (Retrieved on 28/8/2003).
- [http://www.bsu.edu/web/ttyberg/Leadership/Module/IntroducingLeadershipStudies\\_rev.pdf](http://www.bsu.edu/web/ttyberg/Leadership/Module/IntroducingLeadershipStudies_rev.pdf)