

**PERANAN PENGURUS DALAM MEMBANGUNKAN  
KERJAYA PEKERJA DI INSTITUSI AGAMA ISLAM DI  
NEGERI SEMBILAN DAN KUALA LUMPUR:  
SATU ANALISIS KUALITATIF**

(Manager's Role in Developing Employees' Career in Islamic Institutional in Negeri Sembilan and Kuala Lumpur: A Qualitative Analysis)

<sup>1</sup> WAN AISHAH WAN MOHD NOWALID

<sup>2</sup> AZMAN ISMAIL

<sup>1,3</sup> KHAIRUL ANWAR @ JOHARI MASTOR

<sup>4</sup> RAZALEIGH MUHAMAT @ KAWANGIT

<sup>5</sup> RAJA RIZAL ISKANDAR RAJA HISHAM

<sup>1</sup> Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor, Malaysia

<sup>2</sup> Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor, Malaysia

<sup>3</sup> Pusat Citra Universiti (Citra UKM), Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor, Malaysia

<sup>4</sup> Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor, Malaysia

<sup>5</sup> Institut Kajian Malaysia dan Antarabangsa (IKMAS), 43600 UKM Bangi, Selangor, Malaysia

---

**ABSTRAK**

Berdasarkan kajian literatur pembangunan modal insan daripada perspektif Islam dan empirikal, pengurus biasanya melaksanakan dua kaedah yang sangat penting dalam membangunkan kerjaya pekerja iaitu, autonomi kerja dan mengamalkan gaya kepimpinan transformasi. Keupayaan pengurus mengamalkan kaedah tersebut dapat membantu meningkatkan kelakuan proaktif pekerja. Yang lebih penting, kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mendapati bahawa keupayaan pengurus melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam membangunkan kerjaya pekerja dapat meningkatkan kelakuan proaktif pekerja, dan keadaan ini pula boleh memberi peluang kepada

pekerja untuk meningkatkan kenaikan pangkat. Meskipun sifat hubungan ini sangat menarik, namun peranan kelakuan proaktif sebagai pembolehubah mencelah adalah kurang diberi penekanan yang mendalam dalam kajian literatur pembangunan kerjaya. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengukur perhubungan di antara peranan pengurus dalam membangunkan kerjaya pekerja, kelakuan proaktif dan kenaikan pangkat di dalam organisasi. Kaedah temubual berstruktur telah digunakan untuk mengumpul data daripada pekerja yang berkhidmat di institusi agama Islam di Negeri Sembilan dan Kuala Lumpur. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa peranan yang dimainkan oleh pengurus dalam membangunkan kerjaya pekerja dapat meningkatkan kelakuan proaktif pekerja. Seterusnya, ia berupaya memberi peluang kepada untuk memperoleh kenaikan pangkat di organisasi kajian.

**Kata kunci:** Autonomi kerja; kepimpinan transformasi; kelakuan proaktif; kenaikan pangkat

### ***ABSTRACT***

*According to human capital development literature from the empirical and Islamic perspective, managers usually play two important roles in developing employees' career namely job autonomy and transformational leadership style. Managers' ability to apply these roles could enhance employees' proactive behaviour. Most importantly, recent studies indicated that managers' ability to perform tasks and being responsible to develop employees' career could improve employees' proactive behaviour and eventually provide a good chance for them to be promoted. Although the nature of this relationship seems enticing, however, the role of proactive behaviour as mediating variable was less emphasized in the literature of career development. Thus, this study aims to examine the relationship between the roles of managers in employees' career development, proactive behaviour, and promotion in the organization. Semi-structured interview was used to collect data from employees who are working in Islamic religious institution in Negeri Sembilan and Kuala Lumpur. The results of this study showed that role played by managers in developing employees' career enhance proactive behaviour. Furthermore, able to provide opportunities to gain promotion in the studied organization.*

**Keywords:** *Job autonomy; transformational leadership; proactive behaviour; promotions*

### **PENGENALAN**

Kerjaya merupakan konstruk yang bersifat pelbagai dimensi dan ia boleh ditafsirkan secara berbeza menurut perspektif bahasa dan peradaban. Dalam Bahasa Melayu,

kerjaya merujuk kepada kemajuan seseorang dalam sesuatu lapangan kehidupan atau pekerjaan yang dipilih sebagai cara untuk mendapatkan nafkah (Kamus Dewan 2000) manakala dalam Bahasa Arab, kerjaya dikenali sebagai *Amila* yang bermaksud perbuatan (Kamus Abqarie 2010). Seterusnya dalam Bahasa Inggeris, kerjaya merujuk kepada satu turutan kerja yang terdapat dalam satu bidang kerja tertentu (New Oxford English-English-Malay Dictionary 2006). Secara umumnya, kerjaya merupakan kerja atau aktiviti yang dilakukan untuk memenuhi keperluan-keperluan psikologi, ekonomi dan sosial individu dan ini direalisasikan dengan bekerja hingga berjaya mencapai matlamat yang ingin dituju (Mohamed Fadzil Che' Din 2002).

Dalam konteks peradaban Islam, konsep kerjaya dibina berdasarkan pendekatan tauhid iaitu niat bekerja kerana Allah SWT, cara mencari rezeki adalah melalui pekerjaan dan membangunkan kerjaya diri dengan mengikuti jalan yang dihalaikan oleh agama Islam. Firman Allah SWT (al-Baqarah 2: 168) yang bermaksud:

Wahai sekalian manusia! Makanlah dari apa yang ada di bumi yang halal lagi baik dan janganlah kamu ikut jejak langkah syaitan; kerana sesungguhnya syaitan itu ialah musuh yang terang nyata bagi kamu.

Terdapat beberapa lagi ayat al-Quran yang menerangkan makna dan intipati tauhid yang boleh diterjemahkan dalam dunia pekerjaan. Antaranya, dalam tujuan penciptaan manusia. Firman Allah SWT (al-Dharyat 51: 56) yang bermaksud:

Dan (ingatlah) Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan untuk mereka menyembah dan beribadat kepada-Ku.

Berdasarkan ayat al-Quran, pendekatan tauhid boleh diterjemahkan secara menyeluruh dalam sistem pengurusan organisasi. Ini kerana konsep tauhid menurut al-Quran sebenarnya bertujuan menjalinkan ikatan manusia dengan penciptanya (*Hablun Min Allah*) dan sesama manusia (*Hablun Min al-Nas*). Apabila seseorang individu itu bekerja bersungguh-sungguh dan ikhlas, ia menggambarkan individu tersebut telah menjalankan tugasnya dengan cemerlang (hubungan sesama manusia) dan lebih tinggi lagi sebagai hamba yang patuh kepada perintah Allah SWT (hubungan dengan pencipta). Perkara ini bererti konsep tauhid telah meletakkan kedudukan manusia pada tahap yang sebenarnya dalam alam dan menerangkan tujuan manusia diciptakan oleh Allah SWT, sebagai khalifah Allah SWT di muka bumi ini.

Menurut pandangan Islam, kerjaya merupakan kepentingan kebendaan dalam aktiviti kehidupan manusia di muka bumi. Oleh itu, manusia perlu memiliki asas kerjaya yang mantap dan kukuh bagi memastikan keseimbangan antara fitrah semula jadi manusia yang merangkumi jasmani, rohani, mental dan emosi. Selain itu, keselesaan dalam kehidupan juga tidak akan dapat diperoleh jika asas kerjaya

tidak kukuh dan stabil. Sehubungan dengan itu, Saidina Umar r.a pernah menegur orang yang duduk diam dalam masjid dengan katanya:

“Janganlah kamu duduk mencari rezekimu dengan berdoa sahaja kerana sesungguhnya langit tidak pernah menurunkan hujan emas dan perak” (Sidek Mohd Noah 2002).

Disebabkan kerjaya menjadi elemen penting bagi seseorang pekerja dalam organisasi, maka majikan berperanan dalam membentuk satu program untuk membangunkan kerjaya pekerja. Program pembangunan kerjaya merupakan salah satu usaha yang diambil oleh organisasi untuk membangunkan kerjaya seseorang individu dalam organisasi (McDaniels & Gysbers 1992; Herr 2001; Adekola 2011). Dalam konteks organisasi, program pembangunan kerjaya merupakan fungsi jabatan pengurusan sumber manusia yang sangat penting (Wilkins & Nermerich 2011; Ismail et al. 2013) kerana ia merujuk kepada bagaimana seseorang majikan atau pengurus merangka dan merekabentuk program kerjaya bagi membolehkan pekerja menyesuaikan minat dan kebolehan mereka dengan perubahan-perubahan dan peluang-peluang dalam organisasi. Program pembangunan ini merupakan satu usaha yang dirancang oleh organisasi untuk memotivasikan pekerja dalam memilih pekerjaan dan profesion bukan semata-mata untuk memperoleh gaji sahaja, malah untuk mencapai perkembangan yang lebih baik dalam kerjaya (Greenhaus et al. 2000; Martin et al. 2001; Baruch 2004; Theodossiou & Zangelis 2009).

Penelitian terhadap kajian literatur yang terkini berkaitan dengan pembangunan modal insan menunjukkan kejayaan program pembangunan kerjaya pekerja sangat bergantung kepada peranan pengurus. Antara peranan penting yang dimainkan oleh pengurus dalam membangunkan kerjaya pekerja ialah merangka autonomi kerja dan memimpin pekerja secara transformasi (Parker et al. 2006; Brandt 2012; Kong 2013). Autonomi kerja merujuk kepada kebebasan dan kuasa yang diberikan oleh majikan kepada pekerja untuk membuat pilihan dan keputusan dalam menentukan matlamat kerja, keutamaan, kaedah kerja, pergerakan kerja, prosedur, jadual kerja, ciri-ciri kerja, tempoh bekerja serta jumlah kerja yang mereka perlukan (Parrish 2001; Saragih 2011; Mack 2012).

Selain memberi autonomi kepada pekerja, pengurus juga berperanan dalam memimpin pekerja secara berkarisma dengan meyakinkan orang bawahannya untuk menurut dan mengikut segala arahannya berkaitan dengan kerja, berpegang kuat kepada nilai-nilai organisasi dan menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama mencetus inspirasi pekerja melalui perhubungan yang baik antara pengurus dan pekerja, menetapkan satu piawai yang tinggi dan mampu mendorong individu bawahan untuk mencapai piawai tersebut.

Selain itu, pengurus juga perlu merangsang intelektual pekerja dengan mendorong mereka yang di bawah seliaannya agar sentiasa berusaha untuk meningkatkan ilmu, melakukan pendekatan yang baru serta mempunyai pemikiran yang imaginatif, kreatif dan inovatif sesuai dengan cabaran dan peredaran zaman; bertimbang rasa dengan menekankan kepada keperluan pekerja dan memahami kebolehan pekerjaannya bagi memberikan kepuasan kepada mereka (Bass 1985; Rasid 2007).

Kajian terkini berkaitan pembangunan modal insan menunjukkan kemampuan pengurus merangka autonomi kerja dan memimpin pekerja secara transformasi dapat mempengaruhi kelakuan proaktif pekerja (Parker et al. 2006; Brandt 2012; Kong 2013). Kelakuan proaktif didefinisikan sebagai satu usaha yang ditunjukkan oleh seseorang individu dalam menjangka, merancang dan merangka hasil-hasil positif yang boleh mempengaruhi diri dan kerjaya mereka (Crant 2000; Sturges et al. 2002; King 2004; Parker et al. 2006; Grant & Ashford 2008).

Agak menarik apabila pengamatan yang lebih mendalam dibuat terhadap perhubungan ini mendapati bahawa, peranan yang dimainkan oleh pengurus dalam pembangunan kerjaya pekerja memberi kesan yang positif terhadap kelakuan proaktif mereka dan seterusnya keadaan ini meningkatkan kejayaan kerjaya mereka terutamanya kenaikan pangkat (Parker et al. 2006; Brandt 2012; Kong 2013; Mohd Rasdi et al. 2011). Kenaikan pangkat ditafsirkan sebagai peningkatan secara hakiki dari satu gred ke suatu gred yang lebih tinggi dalam perkhidmatan dan skim perkhidmatan yang sama dengan kelulusan Lembaga Kenaikan Pangkat (Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia 2014; Warta Kerajaan Persekutuan 2012).

Dalam model pembangunan kerjaya organisasi, pengkaji mentafsirkan autonomi kerja, kepimpinan transformasi, kelakuan proaktif dan kenaikan pangkat sebagai konstruk yang berbeza tetapi mempunyai perkaitan yang kuat antara satu sama lain. Contohnya, kemampuan pengurus merangka autonomi kerja dan memimpin pekerja secara transformasi dapat meningkatkan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi (Parker et al. 2006; Brandt 2012; Kong 2013) dan seterusnya memberi kesan yang positif terhadap kenaikan pangkat mereka (Mohd Rasdi et al. 2011; McCallum 2008).

Meskipun sifat hubungan ini menarik, namun pengaruh kelakuan proaktif sebagai pembolehubah mencelah kurang dibincangkan secara mendalam dalam kajian literatur pembangunan kerjaya organisasi (Eby et al. 2003; Adekola 2011; Ismail et al. 2013). Ini berlaku disebabkan kajian lepas lebih memberi penekanan terhadap tafsiran dan maksud kelakuan proaktif secara umum (Arthur et al. 1995; DeFillippi & Arthur 1994; Arthur et al. 1999; Inkson & Arthur 2001) dan cara-cara untuk memperbaiki kelakuan proaktif (Sturges et al. 2003). Sebaliknya, kesan

kelakuan proaktif ke atas kejayaan kerjaya pekerja tidak dibincang secara terperinci dalam kajian literatur pembangunan kerjaya. Oleh itu, penemuan tersebut tidak berupaya menyediakan maklumat yang mencukupi untuk dijadikan panduan oleh pengamal bagi memahami secara jelas tentang kerumitan program pembangunan kerjaya dan menyediakan pelan tindakan strategik bagi membantu perkembangan kerjaya pekerja dalam organisasi yang dinamik (Adekola 2011; Ismail et al. 2013). Oleh yang demikian, keadaan ini mendorong para pengkaji untuk meneroka secara mendalam sifat perhubungan ini.

## **KAJIAN LITERATUR**

Beberapa sorotan kajian lepas yang dilaksanakan telah mengkaji program pembangunan kerjaya berdasarkan sampel yang berbeza seperti persepsi 282 pekerja pengeluaran di sebuah syarikat berasaskan pembuatan wayar di United Kingdom (Parker et al. 2006), persepsi 230 pekerja di Netherlands (Brandt 2012) dan persepsi 288 pengurus dalam sektor awam di Malaysia (Mohd Rasdi et al. 2011). Keputusan kajian tersebut melaporkan kemampuan pengurus dalam membangunkan kerjaya pekerja memberi kesan terhadap kelakuan proaktif pekerja (Parker et al. 2006; Brandt 2012) dan seterusnya ia mempengaruhi peluang kenaikan pangkat pekerja tersebut (Mohd Rasdi et al. 2011).

Dapatan kajian di atas selari dengan Teori Jangkaan oleh Vroom (1964), Model Perilaku Proaktif oleh Crant (2000) dan Model Bersepadu Kejayaan Kerjaya oleh Barnett & Bradley (2007). Aplikasi teori-teori tersebut dalam model program kerjaya menunjukkan bahawa usaha seseorang pekerja untuk melakukan aktiviti yang berpandukan matlamat, menjadi seorang yang proaktif contohnya dalam membina hubungan sosial dengan individu lain dan berusaha mencari sesuatu yang baru dalam mencapai matlamat organisasi memberi kesan yang positif terhadap peluang kenaikan pangkat dalam organisasi (Forret & Dougherty 2004; Mohd Rasdi et al. 2011).

Kajian literatur di atas menjadi panduan untuk membina persoalan kajian: pertama, apakah elemen-elemen dalam peranan pengurus yang membantu membangunkan kerjaya pekerja?; Kedua, adakah kelakuan proaktif pekerja dapat memberi kesan positif terhadap peluang kenaikan pangkat mereka?

## **METODOLOGI**

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif iaitu temu bual separa berstruktur. Responden telah diberikan sebanyak 8 soalan bagi menjawab persoalan kajian yang mana menurut Chua (2006), bilangan minimum adalah sebanyak 5 item dan

bilangan maksimum pula adalah sebanyak 20 item. Kajian ini telah dilaksanakan di salah sebuah Institusi Agama Islam di Malaysia. Temu bual ini telah dijalankan bersama pegawai-pegawai di institusi ini dengan membincangkan soalan-soalan yang diperlukan dalam menjawab segala persoalan kajian berdasarkan rangka kerja yang telah dibina. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan tematik berdasarkan pengekodan (Hesse-Biber & Leavy 2006) bagi mengenal pasti tema-tema.

## HASIL DAN PERBINCANGAN

Dalam kajian ini, pengkaji telah menemu bual dua orang pegawai yang berkhidmat di Institusi Agama Islam di Negeri Sembilan dan Kuala Lumpur iaitu penolong pengarah dan pegawai tadbir dan diplomatik (PTD). Mereka ini dipilih sebagai responden kajian kerana: 1) mereka telah lama berkhidmat di jabatan ini; 2) mereka terlibat dalam perancangan, pengurusan dan pentadbiran pembangunan kerjaya pekerja; 3) maklumat yang diberikan memadai bagi menjelaskan konsep dan ciri-ciri autonomi kerja, kepimpinan transformasi, kelakuan proaktif dan kenaikan pangkat serta perkaitan antara konsep-konsep tersebut. Maklumat ini membantu pengkaji memahami sifat dan ciri-ciri serta perhubungan konsep-konsep tersebut di organisasi kajian. Temu bual dengan responden tersebut telah dijalankan selama 45 minit hingga 1 jam 30 minit pada hari yang sama.

Jadual 1 menunjukkan ciri-ciri demografi pegawai yang ditemu bual dalam kajian ini. Responden-responden (RES) ini telah berkhidmat lebih 5 tahun dan memegang jawatan di peringkat pengurusan di jabatan ini.

JADUAL 1 Ciri-ciri Demografi Pegawai

Pegawai	Jawatan	Kategori	Pengalaman kerja
RES 1	Penolong pengarah	Kerajaan negeri	31 tahun
RES 2	Pegawai tadbir dan diplomatik	Kerajaan persekutuan	6 tahun

Jadual 2 menunjukkan definisi program pembangunan kerjaya yang diberikan oleh RES. Hasil dapatan temu bual menekankan bahawa pengurus atau organisasi perlu mengadakan bengkel, kursus, seminar serta memberi peluang melanjutkan pelajaran kepada pekerja bagi membangunkan kerjaya pekerja dalam organisasi kajian. Ini disokong oleh kajian yang dibuat oleh Baruch (2006) yang menyatakan aktiviti yang sering dilakukan oleh organisasi dalam membangunkan kerjaya pekerjanya

termasuk mengadakan latihan, memberi pendidikan secara formal, mengadakan sesi kaunseling antara pengurus dan pekerja dan mengadakan bengkel kerjaya.

JADUAL 2 Definisi Program Pembangunan Kerjaya

Pegawai	Definisi Program Pembangunan Kerjaya
RES 1	Mengadakan bengkel, kursus secara bulanan dan tahunan, seminar motivasi bagi pekerja yang bermasalah dalam kerja serta peluang melanjutkan pelajaran.
RES 2	Mengadakan kursus, seminar, bengkel untuk semua pegawai

Jadual 3 menunjukkan amalan autonomi dalam bekerja yang diamalkan dalam jabatan ini. Keputusan mendapati bahawa responden memberi kebebasan kepada pekerjanya dalam mengemukakan idea dan pendapat dan juga dalam membuat keputusan selagi tidak bertentangan dengan peraturan organisasi. Dapatan ini selari dengan hasil kajian yang diperoleh oleh pengkaji terdahulu yang mana beliau menyatakan setiap individu dalam organisasi mempunyai kebebasan/hak dalam membuat sebarang keputusan secara tersusun dan mengikut peringkat/tahap masing-masing (Husaini 2008).

JADUAL 3 Amalan Autonomi dalam Bekerja

Pegawai	Amalan autonomi dalam bekerja
RES 1	Kebebasan dalam mengemukakan idea dan pendapat, membuat keputusan selagi ianya tidak bertentangan dengan polisi dan peraturan organisasi.
RES 2	Kebebasan dalam mengemukakan idea, pendapat, pandangan, komen.

Jadual 4 menunjukkan gaya pemimpin yang diamalkan dalam organisasi dalam membantu pembangunan kerjaya pekerja. Menurut kedua-ke dua responden, mereka mengamalkan komunikasi dua hala antara majikan dan pekerja dalam hal-hal yang berkaitan dengan organisasi dan juga jika terdapat masalah dalam kerja.



JADUAL 4 Gaya Pemimpin yang Diamalkan dalam Organisasi

Pegawai	Gaya pemimpin yang diamalkan dalam organisasi
RES 1	Komunikasi dua hala, menghadapi dan menyelesaikan masalah bersama-sama, menyelami perasaan pekerja jika pekerja mempunyai masalah, mesra dengan pekerja dan seterusnya mengenal pasti kelemahan dan kekuatan pekerja.
RES 2	Autokratik (terhad kepada akta/peraturan/pekeliling) dan juga komunikasi dua hala.

Jadual 5 menunjukkan definisi kelakuan proaktif pekerja berdasarkan pandangan pegawai yang ditemu bual. Menurut mereka, kelakuan proaktif pekerja di jabatan ini merujuk kepada keaktifan mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan, kreatif dan inovatif. Ini selari dengan kajian yang dibuat oleh Fay & Freese (2001) dan Crant (2000) yang menekankan bahawa seseorang yang bijak dalam menghasilkan idea serta suka mengambil inisiatif dan belajar sesuatu yang baru adalah seorang yang proaktif.

JADUAL 5 Definisi Kelakuan Proaktif

Pegawai	Definisi kelakuan proaktif
RES 1	Aktif dalam melakukan tugas, kreatif dan inovatif dalam mengemukakan idea, cadangan, pandangan.
RES 2	Usaha dalam memperbaiki diri sendiri, memberi idea baru, aktif dalam kerja.

Jadual 6 menunjukkan definisi peluang kenaikan pangkat yang diperoleh hasil temu bual. Dapatan kajian mendapati bahawa peluang kenaikan pangkat bagi penjawat awam adalah terbatas kerana ia tertakluk kepada tempoh masa dan keputusan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA).

JADUAL 6 Definisi Peluang Kenaikan Pangkat

Pegawai	Definisi peluang kenaikan pangkat
RES 1	Peluang terbatas, mempunyai dua kaedah iaitu secara hakiki dan berdasarkan tempoh masa 'time based'.
RES 2	Peluang terbatas, bagi kakitangan sokongan-peluang kenaikan pangkat melalui peperiksaan KPSL manakala bagi kakitangan pengurusan- kenaikan pangkat berdasarkan 'time based' atau bergantung kepada keputusan JPA.

Jadual 7 menunjukkan kesan autonomi kerja ke atas kelakuan proaktif pekerja di kawasan kajian. Hasil kajian menunjukkan apabila seseorang pekerja itu diberi kebebasan oleh pengurus atau ketuanya, maka dia akan menjadi seorang yang aktif dalam bersosial dengan individu lain dan juga akan sentiasa berusaha dalam memperbaiki diri. Hackman & Oldham (1976) dalam kajiannya turut menekankan apabila seorang pekerja itu memperoleh autonomi dalam bekerja, maka hasil yang akan diperoleh adalah bergantung kepada usaha, inisiatif dan keputusan yang dibuatnya sendiri. Ini menunjukkan dia bersungguh-sungguh dalam memperbaiki diri dalam mencapai matlamat kerjaya dan organisasi. Morgeson et al. (2005) juga berpendapat autonomi yang diberikan akan menjadikan seseorang itu berkeinginan untuk melaksanakan tugas lebih daripada apa yang diberikan.

JADUAL 7 Kesan Autonomi Kerja Ke Atas Kelakuan Proaktif

Pegawai	Kesan autonomi kerja ke atas kelakuan proaktif
RES 1	Dengan adanya kebebasan, pekerja lebih menghormati ketua kerana mereka merasakan kebebasan yang diberikan mencukupi di samping bebas mengadakan hubungan sosial dengan pihak/individu luar dari organisasi.
RES 2	Bila diberi kebebasan, pekerja akan menjadi sama ada aktif/pasif/berusaha untuk memperbaiki diri.

Jadual 8 menunjukkan kesan gaya kepimpinan ketua ke atas kelakuan proaktif pekerja. Hasil temu bual tersebut membuktikan apabila adanya galakan untuk bekerja secara berkumpulan dan mengadakan perbincangan antara pegawai bawahan dan pegawai atasan, maka akan wujudlah idea-idea yang bernas yang boleh memperbaiki kerjaya pekerja dan seterusnya mencapai matlamat organisasi dengan cemerlang.

Menurut Ishak (2004), kepimpinan yang teratur boleh mempengaruhi sikap dan tingkahlaku pekerja dalam organisasi.

JADUAL 8 Kesan Gaya Kepimpinan Ketua Ke Atas Kelakuan Proaktif

Pegawai	Kesan gaya kepimpinan ketua ke atas kelakuan proaktif
RES 1	Menggalakkan pekerja bekerja secara berkumpulan bagi menghasilkan idea yang kreatif dan inovatif serta menggalakkan pekerja untuk sentiasa berfikir dari sudut positif.
RES 2	Bila adanya perbincangan antara ketua dan majikan, pekerja akan menjadi lebih aktif dalam mengemukakan idea-idea yang baru dan bernas.

Jadual 9 menunjukkan kesan kelakuan proaktif ke atas peluang kenaikan pangkat pekerja dalam organisasi kajian. Hasil analisis mendapati bahawa walaupun pekerja itu menunjukkan sikap yang aktif dalam bekerja, namun peluang untuk kenaikan pangkat tetap terhad kepada kekosongan jawatan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA).

JADUAL 9 Kesan Kelakuan Proaktif Ke Atas Peluang Kenaikan Pangkat

Pegawai	Kesan kelakuan proaktif ke atas peluang kenaikan pangkat
RES 1	Walaupun pekerja aktif, namun peluang kenaikan pangkat tetap bergantung kepada kekosongan dalam kerajaan dan terhad kepada sijil kelayakan yang dia ada.
RES 2	Seaktif manapun pekerja tersebut, peluang kenaikan pangkat tetap terhad kepada akta/peraturan/pekeliling JPA dan jabatan.

## KESIMPULAN

Sebagai kajian awal, pengkaji telah diarahkan oleh ketua-ketua jabatan dalam organisasi kajian supaya menemu bual pegawai-pegawai di bawahnya yang terlibat secara langsung dalam membantu mereka merancang dan melaksanakan program pembangunan kerjaya pekerja. Bagi mengukuhkan kajian ini, pada masa akan datang, pengkaji perlu melibatkan lebih ramai pegawai sama ada di peringkat atasan, pertengahan dan bawahan supaya dapat membandingkan pendapat mereka dan ini akan dapat memberi gambaran yang lebih jelas, tepat dan menyeluruh bagi

organisasi kajian ini. Selain itu, kajian akan datang perlu menambah pembolehubah-pembolehubah baharu supaya ia dapat menggambarkan peranan pengurus dalam pembangunan kerjaya pekerja (De Vos 2009 & Orphen 1994).

## RUJUKAN

al-Quran.

Adekola, B. 2011. Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: A case study of Nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research* 1 (2): 100-112.

Arthur, M.B., Claman, P.H., DeFillippi, R.J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9 (4): 7-20.

Arthur, M.B., Inkson, D., Pringle, J. 1999. *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: Sage.

Barnett, B. R., & Bradley, L. 2007. The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International* 12 (7): 617-636.

Baruch, Y. 2004. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths-organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9 (1): 58-73.

Baruch, Y. 2006. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16: 125-138

Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press

Brandt, A. 2012. The relationship between transformational leadership and proactive behavior, and the role of meaningfulness and stress. Master thesis. Faculteit Economie En Bedrijfskunde.

Chua, Yan Piaw. 2006. *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.

Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management* 26 (3): 435-462.

DeFillippi, R.J., Arthur, M.B. 1994. The boundaryless career: A competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior* 15 (4): 307-324.

- De Vos, A., Dewilde, T. De Clippeeler, I. 2009. Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82: 761-777.
- Eby, L.T., Butts, M., Lockwood, A. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior* 24(6): 689-708.
- Fay, D. & Frese, M. 2001. The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance* 14(1): 97-124.
- Forret, M.L., & Dougherty, T.W. 2004. Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women. *Journal of Organizational Behavior* 25: 419-437.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior* 28: 3-34.
- Greenhaus, J.G., Callanan, G.A., & Godshalk, V.M. 2000. *Career Management*. New York: The Drydent Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16: 250-279.
- Herr, E.L. 2001. Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly* 49(3): 196-211.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. 2006. *The Practice of Qualitative Research*. California: Sage Publication, Thousand Oaks.
- Husaini Usman. 2008. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Inkson, K., & Arthur, M.B. 2001. How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics* 30(1): 48-61.
- Ishak, S. 2004. Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 14(1): 1-17.
- Ismail, A., Madrah, H., Aminudin, N., & Ismail, Y. 2013. Mediating role of career development in the relationship between career program and personal outcomes. *Makara, Seri Sosio Humaniora* 17(1): 43-54.
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia – Definisi & Rujukan Kenaikan Pangkat. 2014. Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Retrieved from <http://www.jpa.gov.my/index>.

php?option=com\_content&view=article&id=388:definisi-dan-rujukan-kenaikan-pangkat&Itemid=41&lang=ms [17 Mac 2015].

Kamus Abqarie Melayu-Arab-English.2010. <http://www.kamus.abqarie.com/> [17 Mac 2015].

Kamus Dewan. 2000. Edisi keempat. Kuala Lumpur: Bahasa dan Pustaka.

King, Z. 2004. Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 65: 112-133.

Kong, H. 2013. Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management* 33: 304-309.

Mack, K. G. 2012. Conscientiousness as a moderator of the relationship between work autonomy and job satisfaction. Tesis Dr. Fal, Portland State University.

Martin, A.F., Romero, F.P., Valle, C.R., & Dolan, S.L. 2001. Corporate business Strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to contingency model. *Career Development International* 6(3): 149-155.

McCallum, S.Y. 2008. An examination of internal and external networking behaviors and their relationship to career success and work attitudes. Tesis Dr. Fal, St. Ambrose University.

McDaniels, C., & Gysbers, N.C. 1992. *Counselling for Career Development*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mohamed Fadzil Che' Din. 2002. *Pengantar Bimbingan dan Kaunseling*. Selangor: Mc Graw Hill Publisher Sdn. Bhd.

Mohd Rasdi, R., Garavan, N.T. & Ismail, M. 2011. Understanding proactive behaviours and career success: Evidence from an emerging economy. *Organizations and markets in emerging economies* 2 (4): 53-71.

Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. & Hemingway, M.A. 2005. The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 90(2): 399-406.

New Oxford English-English-Malay Dictionary. 2006. Edisi Kedua. Oxford Fajar Sdn. Bhd.

Orpen, C. 1994. The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower* 15(1): 27-37.

Parker, S. K., Turner, N. & Williams, H. M., 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology* 91(3): 636-652.

- Parrish, D. A. 2001. The impact of leadership behavior on organizational commitment and job autonomy of information services librarians. Tesis Dr. Fal, School of Information Studies, The Florida State University.
- Rasid Muhamad. 2007. *Kepimpinan Transformasional: Konsep dan Aplikasinya dalam Memantapkan Pengajaran dan Pembelajaran*. t.tp.: Universiti Teknologi MARA Pahang.
- Saragih, S. 2011. The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies* 4(3): 203-215.
- Sidek Mohd Noah. 2002. *Perkembangan Kerjaya*. Serdang: Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Pertanian Malaysia.
- Sturges, J., Guest, D., & Mackenzie Davey, K. 2002. Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9: 351-371.
- Sturges, J., Simpson, R., Altman, Y., 2003. Capitalizing on learning: An exploration of the MBA as a vehicle for developing career competencies. *International Journal of Training & Development* 7(1): 53-66.
- Theodossiou, I., & Zangelis, A. 2009. Career prospects and tenure-job satisfaction profiles: Evidence from panel data. *The Journal of Socio-Economics* 38: 648-657.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Warta Kerajaan Persekutuan 2012. Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Pelantikan, kenaikan pangkat dan penamatan perkhidmatan). P.U. (A)1.
- Wilkens, U., & Nermerich, D. 2011. Love it, change it or leave it-understanding highly-skilled flexible workers' job satisfaction from a psychological contract perspective. *Management Revue* 22(1): 65-84.

