

GAYA KEPIMPINAN YANG DIGEMARI: SATU KAJIAN KES-KES HIPOTETIKAL

Oleh:

ISHAK BIN SIN, Ph.D.

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

1. PENDAHULUAN

Kepimpinan, iaitu keupayaan mempengaruhi, memotivasi, mengubah sikap dan tingkah laku orang bawahan supaya bersetuju untuk melaksanakan program-program dan melakukan perubahan-perubahan ke arah mencapai matlamat organisasi, telah dibicarakan sejak zaman berzaman, iaitu sejak zaman Plato hingga kini yang merentasi benua, agama dan bangsa. Topik ini juga dianggap sebagai antara topik yang tertua pernah dibicarakan (Bass 1990a). Pun begitu, topik ini masih lagi dibahaskan dengan hangat dalam pelbagai pentas organisasi dan situasi termasuklah organisasi pendidikan.

Keghairahan penulis dan penyelidik membicarakan dan membahaskan topik ini mungkin kerana kepimpinan dikatakan mempunyai kesan yang besar ke atas jatuh bangun sesebuah organisasi (Bass 1990a, Yukl 1994). Kajian-kajian telah mengenal pasti bahawa kejayaan cemerlang dan keuntungan besar sesebuah organisasi adalah disebabkan pemimpin organisasi berkenaan. Fenomena tentang peri pentingnya kepimpinan bertambah jelas apabila Tichy dan Cohen (1998) menjelaskan bahawa kegagalan syarikat-syarikat besar di Amerika Syarikat dalam tahun-tahun 1990-an bukanlah kerana modal, tetapi kerana pemimpinnya. Ulrich et al. (1999) menyebut bahawa faktor kepimpinanlah yang membezakan antara sesebuah organisasi yang berjaya atau sebaliknya. Kejayaan Hewlett-Packard meningkatkan komitmen kakitangannya terhadap organisasi; kejayaan Wal-Mart yang mempunyai 26,000 pekerja membuat jualan daripada \$45 juta kepada \$1.6 bilion; kejayaan Delta Airlines menjadi salah sebuah syarikat yang berjaya merempuh halangan peraturan ketat dalam industri penerbangan; serta kejayaan McDonald's dan IBM (*International Business Machines*) adalah disebabkan pemimpinnya (Peters & Waterman 1992). Begitu juga dengan kejayaan syarikat-syarikat General Motors, Standard Oil, Syarikat Helena Rubenstein, Ford Motor Company, DuPont, Mary Kay Ash Cosmetics dan Tendem, adalah disebabkan kewujudan pemimpinnya (Deal & Kennedy 1992).

Fenomena yang sama juga berlaku dalam latar pendidikan. Terdapat banyak saranan yang berbunyi sekolah-sekolah yang berkesan adalah dipimpin oleh pengetua yang berwibawa (Andrews & Morefield 1991; Edmonds 1979; Persell et al. 1982; Quinby 1985). Saranan ini juga sejalan dengan dapatan kajian-kajian yang dijalankan di Malaysia yang menyimpulkan bahawa sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik, dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang berkesan (Abdul Karim 1989; Atan Long et al. 1991).

Kejayaan syarikat-syarikat dan juga sekolah-sekolah berkenaan sama ada di Barat atau di Malaysia telah mendorong penyelidik-penyelidik untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang berupaya mengubah sikap dan tingkah laku orang bawahan serta berjaya membuat perubahan-

perubahan besar. Seperti yang ditanggapi orang ramai, melakukan perubahan bukanlah satu perkara yang mudah. Namun begitu, bagi sesetengah pemimpin, melakukan perubahan besar dan juga mengubah sikap orang bawahan bukanlah suatu perkara mustahil. Pemimpin-pemimpin yang berjaya dalam aspek ini dikatakan mempunyai satu gaya unggul yang boleh melakukan perubahan dengan mudah. Namun begitu, persoalannya, apakah gaya kepimpinan unggul yang sekaligus menjadi gaya yang digemari oleh orang bawahan?

2. TINJAUAN LITERATUR

Pembicaraan tentang kepimpinan adalah merupakan salah satu bidang yang digemari oleh banyak pihak sama ada bagi orang-orang atasan maupun rakyat marhain di kampung-kampung, dari sudut-sudut warung hinggalah di café pencakar langit. Persoalan-persoalan yang dibincang termasuklah “Mengapakah pemimpin X tidak baik?”, “Saya tak berkenan dengan pemimpin Y”, “Mengapakah pemimpin Z mempunyai pengaruh yang kuat?”, dan pelbagai komen lagi diajukan sebagai pembuka bicara. Semua soalan dan komen-komen ini menggambarkan minat yang mendalam masyarakat atau kelompok berkenaan tentang kepimpinan. Sebenarnya soalan-soalan seperti ini telah banyak diajukan oleh penyelidik-penyelidik sejak dahulu kala.

Dalam kajian-kajian moden, antara soalan yang sering dibangkitkan ialah mengapakah pemimpin berkenaan berkesan atau sebaliknya? Apakah sifat, tingkah laku, kebolehan dan kuasa yang dimiliki pemimpin-pemimpin berkenaan hingga membolehkan mereka dengan mudah mempengaruhi orang lain, dan menjadikan organisasinya begitu berjaya? Sehingga kini telah banyak kajian dilakukan dengan pelbagai pendekatan untuk mengenal pasti ciri-ciri kepimpinan yang berjaya atau sebaliknya. Antara pendekatan tersebut ialah pendekatan sifat, tingkah laku dan situasi.

Pendekatan sifat mengandaikan bahawa yang membezakan seseorang pemimpin dengan bukan pemimpin ialah sifat peribadi seseorang. Antara sifat-sifat yang dikaji ialah jantina, saiz badan, umur, kecerdasan dan banyak lagi. Bagaimanapun kajian pendekatan sifat ini gagal untuk menemui sifat yang benar-benar dapat membezakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin, kecuali kecerdasan (Bass 1990a, Yukl 1994).

Ketidaktekalan dapatan kajian yang berasaskan sifat, menyebabkan timbul satu kumpulan yang mengandaikan bahawa yang membezakan antara pemimpin yang berkesan dengan pemimpin yang tidak berkesan ialah tingkah laku pemimpin. Akhirnya kajian-kajian yang menggunakan pendekatan ini merumuskan bahawa pemimpin yang menggayakan secara tinggi tingkah laku bertimbang rasa dan tingkah laku yang menekankan kepada tugas mempunyai kesan ke atas keberkesanan organisasi dan kepuasan orang-orang bawahan (Bass 1990a, Yukl 1994).

Walaupun pendekatan tingkah laku telah menemui dapatan yang memberangsangkan, tetapi pengaruhnya ke atas kriteria keberkesanan adalah kecil (Bass 1990a, Yukl 1994). Keadaan ini menyebabkan timbul pendapat lain yang mengandaikan bahawa tingkah laku pemimpin akan lebih berkesan jika dipadankan dengan situasi yang sesuai (Fiedler 1967, Hersey dan Blanchard 1977, House dan Mitchell 1974). Walaupun gagasan ini hebat bunyinya, tetapi sejauhmanakah pemimpin berkenaan boleh mengubah gaya kepimpinannya mengikut situasi dan kematangan orang bawahan? Persoalan ini timbul kerana mengikut gagasan ini, pemimpinlah yang perlu mengubah gayanya dan bukan situasinya atau tingkah laku orang bawahannya (Bass 1990a, Yukl 1994).

Persoalan ini menjadikan kemantapan teori kepimpinan ini agak meragukan. Keadaan ini menyebabkan timbul usaha-usaha untuk menggabungkan sifat-sifat kepimpinan dan tingkah laku kepimpinan menjadi satu teori yang bersepadu dan bukan terpisah antara satu sama lain. Hujah

penyepaduan ini ialah kerana orang yang sama mungkin memiliki sifat unggul dan juga tingkah laku unggul yang boleh memberi kesan yang besar kepada organisasi dan juga ke atas pengikut-pengikutnya (Bass 1985).

Berasaskan kepada andaian ini, timbullah teori kepimpinan transformasional (Bass 1985). Apabila seseorang berbicara tentang kepimpinan transformasional, ia tidak boleh lari daripada membincangkan sama kepimpinan transaksional. Ini kerana kepimpinan transaksional adalah satu jenis kepimpinan yang berusaha memenuhi keperluan peringkat rendah orang bawahan demi pencapaian matlamat organisasi, manakala kepimpinan transformasional adalah satu jenis kepimpinan yang berusaha mengenal pasti dan memenuhi keperluan peringkat tinggi orang bawahan. Mengikut teori keperluan Maslow, keperluan peringkat rendah ialah berupa keperluan fisiologi dan keperluan keselamatan. Keperluan peringkat tinggi pula ialah keperluan penghargaan, pengiktirafan, dan pencapaian (Bass 1985).

Mengikut gagasan teori kepimpinan transformasional, walaupun keperluan peringkat rendah sudah dipenuhi tetapi tidak membawa kesan optimum. Teori ini mengandaikan bahawa apabila keperluan peringkat tinggi dapat dipenuhi, orang bawahan akan melaksanakan kerja dengan penuh kegembiraan dan kepuasan. Apabila seseorang bekerja dengan penuh kepuasan, keberkesanan hasilnya lebih ketara berbanding dengan orang yang berkerja kerana keperluan fisiologi dan keselamatan. Teori kepimpinan transformasional juga membuat hipotesis bahawa pemimpin yang berjaya mengenal pasti keperluan peringkat tinggi orang bawahan dan berusaha memenuhkannya akan dapat melakukan perubahan sikap serta tingkah laku orang bawahan, hingga menjadikan orang bawahan menggemari pemimpinnya (Bass 1985).

Tergolong dalam teori kepimpinan transaksional ialah pengurusan secara pengecualian (*management by exception*) dan ganjaran luar jangka (*contingent reward*). Kepimpinan transaksional ialah kepimpinan yang tindak tanduknya adalah ke arah mengekalkan *status quo*. Kepimpinan ini mengamalkan pemberian ganjaran dan hukuman berdasarkan prestasi kerja. Sesiapa yang berjaya melaksanakan tugas menepati kehendak organisasi akan diberi ganjaran, manakala sesiapa yang gagal akan diberi hukuman (Bass 1990b).

Kepimpinan ganjaran luar jangka akan menetap dan menjelaskan apakah yang patut dicapai, bagaimana melaksanakannya dan apakah ganjaran yang akan diterima jika misinya berjaya. Dalam kata lain pemimpin ini menunaikan keperluan orang bawahan melalui ganjaran ekstrinsik. Kepimpinan mengikut gaya pengurusan secara pengecualian pula menjelaskan apakah hukuman yang akan diterima jika gagal mencapai standard yang dipersetujui. Pemimpin ini lebih berminat untuk mengekalkan cara bekerja yang lama. Pemimpin ini hanya akan campur tangan jika matlamat tidak tercapai. Bagi pemimpin *laissez-faire*, yang bermaksud 'biarkan mereka bersendirian' pula, menunjukkan pemimpin ini membiarkan orang bawahan melakukan tugas-tugas organisasi mengikut cara masing-masing dan hanya campur tangan apabila diminta berbuat demikian.

Tergolong dalam teori kepimpinan transformasional pula ialah timbang rasa secara individu, merangsang intelektual, mencetus dan membangkitkan motivasi serta gaya karismatik. Menurut Bass dan Avolio (1997), karismatik ialah gabungan sifat dan tingkah laku unggul. Gaya karismatik ini antaranya ialah sanggup berkorban demi organisasi, mempamerkan keyakinan dan kewibawaan, berpegang kuat kepada nilai-nilai organisasi, menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama, gemar membuat perubahan dan sensitif kepada keperluan orang bawahan, menjelaskan arah tuju organisasi yang hendak dicapai, berkongsi idea, memberi inspirasi, sedia menanggung risiko, dan mempamerkan tingkah laku inovatif dan terpuji yang boleh dijadikan model atau diteladani oleh orang-orang bawahan (Conger & Kanungo 1988). Oleh kerana itu, pemimpin karismatik dipandang sebagai pemimpin yang berkesan dan hero

dalam sesebuah organisasi. Pemimpin ini dikatakan mempunyai ubat yang mujarab yang berupaya mengubati segala penyakit yang wujud dalam sesebuah organisasi (Howell & Avolio 1992).

Di samping karismatik, keupayaan mencetus atau membangkitkan inspirasi merupakan satu lagi unsur dalam kepimpinan transformasional. Unsur ini dikatakan bertindan dengan unsur karismatik. Mengikut Avolio et al. (1991), pemimpin ini mencetuskan ilham orang-orang bawahan dengan cara mempertingkatkan keinsafan dan kesedaran pengikut tentang matlamat yang hendak dicapai melalui tindakan simbolik dan pemujukan. Bagi mempertingkatkan kesedaran orang bawahan, pemimpin ini memberi perangsang, memupuk sikap positif dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai dengan gaya yang mempesonakan serta dengan penuh kefasihan dan keyakinan. Tindakan ini menyebabkan terbangkitnya suatu bentuk tenaga dan usaha di kalangan orang bawahan untuk melaksanakan tugas ke satu tahap prestasi yang melampaui jangkaan.

Selain tindakan tersebut, pemimpin yang mempunyai sifat ini juga sering menunjukkan tingkah laku yang berdedikasi dan boleh diteladani. Di samping itu, kepimpinan ini juga sanggup menanggung risiko, demi menyelamatkan orang bawahannya, menjadi kepala dalam misi yang berbahaya dan sama-sama merasa kepayahan yang dialami orang-orang bawahan. Tindakan seperti ini membangkitkan semangat orang bawahan untuk melaksanakan tugas dengan lebih berkesan, bukan sahaja untuk organisasi, tetapi juga sebagai petunjuk bahawa mereka menyenangi pemimpin mereka (Bass 1985). Biasanya, kepimpinan ini memujuk orang bawahan dengan menyatakan bahawa mereka mempunyai kebolehan melaksanakan sesuatu misi yang diamanahkan (Bass 1985).

Satu lagi sifat kepimpinan transformasional ialah sebagai perangsang intelektual. Bass dan Avolio (1990) menyatakan bahawa tingkah laku pemimpin yang tergolong dalam kategori ini ialah pemimpin yang secara aktif memberi dorongan kepada orang bawahan supaya melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru. Pemimpin ini juga sentiasa menggunakan bukti-bukti yang konkrit dalam menjana pemikiran orang bawahan dan tidak bergantung kepada pendapat yang tidak berasas (Avolio et al. 1991). Hasilnya dikatakan pengikut-pengikutnya menjadi penyelesaian masalah yang berkesan serta lebih inovatif tanpa bantuan kecekapan pemimpin (Bass & Avolio 1990).

Di samping itu, pemimpin ini juga sering meyakinkan orang bawahan tentang betapa perlunya orang-orang bawahan bekerja sebagai satu pasukan dan bukan secara individu untuk mencapai matlamat organisasi. Selain itu, pemimpin ini gemar menggunakan perbincangan dua hala sebagai cara untuk menjana pemikiran pengikutnya untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks dan sukar. Interaksi ini merupakan satu proses mengenakan pengaruh yang berkesan untuk membangkit dan mengekalkan motivasi orang bawahan (Avolio et al. 1991).

Selain karismatik, mencetus inspirasi, dan merangsang intelektual, satu lagi unsur yang terdapat dalam kepimpinan transformasional ialah timbang rasa secara individu. Timbang rasa secara individu dimaksudkan sebagai memberi perhatian secara individu dengan memahami punca-punca keperluan dan kebolehan yang boleh menimbulkan kepuasan pengikut-pengikutnya (Avolio et al. 1991; Bass 1985; Bass & Avolio 1990). Pemimpin ini sangat memahami perbezaan orang-orang bawahannya. Oleh kerana itu, pemimpin ini jarang memberi layanan serupa atau membuat anggapan orang bawahannya mempunyai keperluan dan keupayaan yang sama. Lantaran itu, pemimpin ini sedia mendengar dan sama-sama berbincang serta bersedia menolong menyelesaikan masalah-masalah dan juga perkara yang bersangkutan dengan hal-hal yang bersifat peribadi. Pemimpin ini juga bertindak sebagai mentor dalam usaha membina keyakinan pengikut-pengikutnya. Bukan setakat itu sahaja, malah ia bertindak sebagai pembela peribadi apabila orang bawahan memerlukannya, iaitu dengan tindakan tawar menawar yang aktif dengan pihak-pihak di unit-unit atau jabatan lain (Avolio et al. 1991).

Pemimpin yang mempunyai sifat bertimbang rasa secara individu ini juga dikatakan berusaha mengurangkan halangan yang wujud di dalam organisasi. Jika didapati terdapat sistem yang boleh membantut kemajuan organisasi, pemimpin ini dengan segera berusaha mengatasinya (Avolio et al. 1991). Selain itu, pemimpin ini juga dikatakan suka mewakili kuasanya kepada pengikut-pengikutnya. Dia juga melatih, menasihati dan memberi maklum balas kemajuan organisasi dan perkembangan kerjaya pengikut-pengikutnya. Di samping itu, pemimpin ini sering berusaha mempertingkatkan tahap keperluan dan kebolehan pengikut-pengikutnya supaya lebih bertanggungjawab dan berjaya menyelesaikan tugas organisasi ke peringkat maksimum (Bass & Avolio 1990).

Semua sifat yang dinyatakan di atas, merupakan unsur kepimpinan transformasional. Gabungan kesemua sifat ini melahirkan pemimpin transformasional. Walau apa pun, intipati kepimpinan transformasional, ialah terletak pada kepribadian seseorang, dan intipati kepribadian seseorang adalah terletak kepada kejujuran (Kouzes & Posner, Murray 2002). Kepimpinan ini berusaha menjajarkan nilai dan norma organisasi, dan apabila perlu, menyedia dan melakukan perubahan dalaman dan luaran (Tichy & Ulrich 1984). Secara umumnya, kepimpinan transformasional dianggap oleh kawan atau orang bawahan sebagai pemimpin yang boleh memberi kepuasan. Keadaan ini berlaku kerana pemimpin berkenaan sering memujuk orang bawahannya supaya megah dengan hasil kerja dan organisasinya (Bass 1990b). Selanjutnya, dikatakan organisasi yang dipimpin oleh kepimpinan transformasional menunjukkan prestasi yang tinggi. Di samping itu, pengikut-pengikut di bawah kepimpinan transformasional didapati melaksanakan sesuatu tugas dengan lebih bersungguh-sungguh, kerana megah dengan pemimpin dan organisasi mereka (Bass 1990b).

Dalam beberapa kajian untuk mengesahkan teori ini, Bass (1990b) melaporkan bahawa usaha yang dilakukan orang bawahan di bawah pemimpin transformasional adalah tinggi, iaitu antara 75% hingga 82%, tetapi tidak sedemikian pula di kalangan organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transaksional. Usaha orang bawahan di bawah pemimpin transaksional hanyalah antara 58% hingga 60%. Ini menunjukkan kepimpinan transformasional lebih berkesan dan orang bawahan lebih komited terhadap kerjanya. Howell dan Frost (1989), di dalam kajian yang berbentuk eksperimen ke atas 144 responden telah mendapati:

- (a) Prestasi dan kepuasan kerja di kalangan individu yang bekerja di bawah kepimpinan karismatik, didapati lebih tinggi berbanding dengan individu yang bekerja di bawah kepimpinan bertimbang rasa.
- (b) Ketidakpastian dan konflik tugas di kalangan individu yang bekerja di bawah kepimpinan karismatik lebih rendah berbanding dengan individu yang bertugas di bawah kepimpinan timbang rasa.
- (c) Individu yang bekerja di bawah kepimpinan karismatik didapati melaksanakan tugas yang lebih banyak, tinggi tahap kepuasan kerja dan kurang konflik berbanding dengan individu yang bertugas di bawah kepimpinan berstruktur.

Waldman et al. (1990) mendapati, apabila digabungkan gaya karismatik dengan gaya kepimpinan ganjaran luar jangka (*contingent reward*), organisasi menjadi semakin berkesan. Yammarino dan Bass (1990), yang menggunakan 193 orang responden untuk menghuraikan gaya kepimpinan 186 pegawai angkatan tentera laut Amerika Syarikat, mendapati wujud perkaitan yang lebih tinggi antara kepimpinan transformasional dengan usaha gigih orang bawahan, kepuasan terhadap pemimpin dan keberkesanan pemimpin berbanding dengan perkaitan yang diperolehi melalui kepimpinan transaksional dan kriteria keberkesanan tersebut.

Seltzer dan Bass (1990) membuat kajian yang bertujuan membandingkan keberkesanan kepimpinan transformasional dengan kepimpinan timbang rasa dan kepimpinan pendayautamaan

struktur. Mereka menggunakan 138 orang responden. Mereka mendapati kepimpinan transformasional lebih berpengaruh ke atas kriteria keberkesanan berbanding dengan kepimpinan bertimbang rasa dan kepimpinan penjelasan struktur. Sebelum ini, Avolio et al. (1988) membuat satu kajian dengan menggunakan 190 orang responden (98 lelaki dan 92 perempuan), dan memperolehi keputusan seperti berikut:

- (a) Timbang rasa secara individu mempunyai pengaruh terhadap kriteria keberkesanan sebanyak 22%.
- (b) Karismatik mempunyai pengaruh terhadap kriteria keberkesanan sebanyak 14%.
- (c) Ganjaran luar jangka (*contingent reward*) dan mengurus dengan pengecualian (*managing by exception*) tidak dapat mempertingkatkan tahap keberkesanan.

Dapatan kajian Avolio et al. (1988) ini disokong oleh Deluga (1988), yang menyatakan bahawa kepimpinan transformasional lebih berkesan berbanding dengan kepimpinan transaksional.

Sebelum ini, Bass (1985) juga mendapati dimensi-dimensi kepimpinan transformasional iaitu karismatik (ciri-ciri unggul dan tingkah laku unggul pemimpin), rangsangan intelek, dan timbang rasa secara individu mempunyai perkaitan yang tinggi dengan kepuasan orang bawahan ($r = 0.55$ hingga 0.91). Dalam satu kajian lain yang dibuat dalam latar pendidikan di New Zealand, Bass (1985) melaporkan terdapat perkaitan yang tinggi antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan guru-guru ($r = 0.70$ hingga 0.88). Kajian Mason (1998) pula mendapati beberapa dimensi dalam kepimpinan transformasional, iaitu ciri-ciri unggul pemimpin dan timbang rasa secara individu, merupakan pembolehubah peramal yang kuat kepada kepuasan kerja. Kajian Aminuddin Yusof (1999) mendapati kepimpinan transformasional pengarah olahraga, mempunyai perkaitan dengan kepuasan kerja jurulatih sukan. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan Hoernemann (2000) dan Jackson (2000), yang masing-masing mendapati kepimpinan transformasional boleh mempertingkatkan kepuasan kerja orang bawahan.

Podsakoff et al. (1996a), dalam satu kajian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepimpinan transformasional ke atas kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi telah mendapati kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kuat ke atas pembolehubah kriteria berkenaan. Hipp (1996) pula mendapati kepimpinan transformasional mempunyai perkaitan dengan efikasi guru. Beliau mencadangkan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasional akan mengukuh dan mengekalkan efikasi guru. Dapatan ini disokong oleh Ross (1999) yang mendapati efikasi guru mempunyai perkaitan dengan kepimpinan transformasional.

Di samping kajian-kajian yang menggunakan kaedah tinjauan rentasan, Shea (1999) membuat kajian dengan menggunakan kaedah eksperimen untuk mengetahui adakah gaya kepimpinan karismatik, iaitu salah satu unsur kepimpinan transformasional mempunyai kesan ke atas efikasi. Satu kumpulan dipimpin oleh kepimpinan karismatik, satu kumpulan dipimpin oleh kepimpinan yang berorientasikan struktur, dan satu kumpulan lagi dipimpin oleh kepimpinan yang berorientasikan timbang rasa. Kajian ini merumuskan bahawa kepimpinan timbang rasa mempunyai kesan semerta ke atas efikasi orang bawahan, manakala kepimpinan karismatik memerlukan masa yang agak panjang untuk menjadikan gaya kepimpinan ini berkesan ke atas efikasi orang bawahan. Namun begitu, kepimpinan yang berorientasikan struktur tugas didapati tidak memberi apa-apa kesan ke atas efikasi orang bawahan.

Dalam latar pendidikan pula, Kirby et al. (1992) mengesahkan bahawa kepimpinan transformasional juga wujud di sekolah. Mereka membuat kajian bertujuan untuk mengetahui sejauhmanakah kepimpinan transformasional memberi kesan kepada kepuasan dan keberkesanan pemimpin berbanding kepimpinan transaksional. Kajian ini mendapati guru-guru lebih menyukai

kepada kepimpinan transformasional. Guru-guru juga mengamati bahawa inspirasi mereka muncul kerana tindakan pemimpin, dan bukan kerana faktor-faktor lain. Tindakan-tindakan pemimpin transformasional, yang dianggap sebagai pemimpin luar biasa boleh membangkitkan komitmen guru-guru di sekolahnya.

Selain itu, Chu (1993) mendapati kepimpinan transformasional di Taiwan juga merupakan peramal terbaik dan menyumbang sebanyak 35.4% kepada kepuasan kerja guru. Beliau menyimpulkan bahawa pembolehubah kepimpinan transaksional tidak mempunyai pengaruh ke atas kepuasan kerja guru.

Koh et al. (1995) pula membuat kajian tentang kepimpinan transformasional di kalangan pengetua sekolah menengah di Singapura. Kajian ini mendapati kepimpinan transformasional lebih berpengaruh berbanding kepimpinan transaksional. Apabila kepimpinan transformasional dimasukkan ke dalam persamaan regresi berganda berhierarki, komitmen terhadap organisasi meningkat daripada 4% kepada 20%, manakala kepuasan pula meningkat daripada 4% kepada 30%. Mereka mencadangkan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih dominan ke atas komitmen terhadap organisasi dan kepuasan guru berbanding kepimpinan transaksional.

Selain itu, kajian Ishak Sin (2001) mendapati bahawa kepimpinan transformasional adalah merupakan salah satu pembolehubah yang berupaya menjadi peramal kepada komitmen guru terhadap sekolah dan kepuasan kerja guru, di mana kepimpinan ini menyumbang kepada kebolehubahan komitmen terhadap sekolah sebanyak 8.60% dan kepada kepuasan kerja sebanyak 8.30%.

Berdasarkan teori dan dapatan kajian-kajian tersebut, dapatlah disimpulkan bahawa kepimpinan transformasional adalah merupakan satu jenis kepimpinan yang berupaya menjadikan orang bawahan lebih komited kepada organisasi dan juga memuaskan hati orang-orang bawahan. Bagaimanapun, dapatan kajian yang menggunakan kes-kes hipotetikal tidak banyak dijalankan sama ada di dalam latar pendidikan di Malaysia maupun di luar negara.

3. TUJUAN KAJIAN

Walaupun banyak khazanah tulisan kepimpinan yang menghuraikan sifat-sifat, gaya dan tingkah laku pemimpin yang digemari, tetapi tidak banyak pula penulisan dan kajian yang menumpu ke arah membuat perbandingan antara beberapa gaya kepimpinan. Keadaan kekurangan ini lebih ketara lagi terutama kajian yang menggunakan kes-kes hipotetikal yang boleh menghuraikan gaya kepimpinan yang digemari oleh ahli-ahli organisasi. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk menjawab persoalan berikut:

- 3.1 Apakah gaya kepimpinan yang boleh memuaskan hati ahli-ahli organisasi.
- 3.2 Apakah gaya kepimpinan yang boleh dijadikan model untuk ditiru oleh ahli-ahli organisasi.
- 3.3 Apakah gaya kepimpinan yang mendorong ahli-ahli organisasi mahu kekal dalam organisasi yang sedia ada.

4. KAEDAH KAJIAN

Untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang digemari, iaitu gaya kepimpinan berupaya menjadikan orang bawahan lebih komited kepada organisasi dan kerjanya, serta berpuas hati dengan gaya kepimpinan pemimpin organisasinya, satu kajian dilakukan oleh penyelidik dengan menggunakan kes-kes hipotetikal kepimpinan yang diubahsuai daripada kes-kes yang terdapat dalam penulisan Keenan (1997) dan Yukl (1994). Kes-kes ini ditulis berdasarkan model

kepimpinan *laissez-faire*, kepimpinan mencari kesalahan, kepimpinan yang mementingkan ganjaran dan kepimpinan transformasional. Setiap responden diberikan ketujuh-tujuh kes. Gaya kepimpinan yang terdapat dalam kes itu disembunyikan. Ini bererti responden tidak tahu sama ada kes 1, atau kes 7 adakah mempunyai gaya *Leiszezfaire* atau gaya timbang rasa secara individu. Setelah membacanya, responden diminta memberi respons secara jujur ke atas tiga item soal selidik yang diberikan pada setiap kes. Responden diminta membulatkan salah satu angka skala lima-markah bagi mewakili tahap persetujuan dan kepuasan. Kaedah seperti ini pernah digunakan oleh Sharf dan Kaplan (1990). Item-item berkenaan ialah:

1. Jika anda seorang staf dalam organisasi berkenaan, sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan pemimpin organisasi tersebut?
2. Jika anda memegang jawatan pengarah di organisasi itu, adakah anda akan memimpin organisasi tersebut seperti gaya kepimpinan dalam kes berkenaan?
3. Adakah anda mahu kekal dalam organisasi seperti yang dipimpin oleh pemimpin organisasi tersebut?

Skala lima-markah yang digunakan dalam kajian ini ialah seperti berikut:

- | | | |
|---|---|--|
| 1 | : | Sangat tidak puas hati/sangat tidak mahu/sangat tidak setuju |
| 2 | : | Tidak puas hati/tidak mahu/tidak setuju |
| 3 | : | Tidak pasti |
| 4 | : | Puas hati/mahu/setuju |
| 5 | : | Sangat puas hati/sangat mahu/sangat setuju. |

Kes pertama ialah gaya kepimpinan yang mengamalkan gaya kepimpinan *laissez-faire*. Pemimpin ini mempunyai ciri-ciri lambat menyelesaikan kerja, tidak berpendirian, mengelak diri daripada membuat keputusan dan memikul tanggungjawab, tidak membuat kawalan ke atas orang bawahan sehingga sanggup membiarkan orang bawahan berbuat sesuka hati. Pemimpin ini juga dikatakan tidak mengambil tindakan susulan dan pemulihan walau pun telah dikenal pasti masalahnya. Pemimpin ini tidak mempedulikan apa yang berlaku dalam organisasi asalkan kedudukan beliau tidak diganggu.

Kes kedua adalah mewakili gaya kepimpinan pengurusan secara pengecualian, di mana pemimpin ini memberi perhatian yang serius kepada kesalahan yang dilakukan oleh orang bawahan. Setiap kesalahan akan dihebahkan dan tindakan yang setimpal akan diambil.

Kes ketiga mewakili gaya kepimpinan *contingent reward*. Tindakan awal pemimpin ini ialah memberitahu matlamat organisasi yang hendak dicapai serta cadangan bagaimana cara untuk mencapai matlamat tersebut. Seterusnya pemimpin ini menjelaskan apakah ganjaran yang akan diberikan kepada sesiapa yang berjaya melaksanakan tugas yang dipersetujui.

Kes keempat adalah mewakili gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu. Tindakan-tindakan yang sering dilakukan oleh pemimpin ini ialah memberi perhatian secara individu, menunjukkan rasa empati dan penyayang. Pemimpin ini suka berbincang dengan orang bawahan tentang tugas seharian. Pemimpin ini tidak teragak-agak untuk mengurangkan beban tugas ahli-ahli organisasi jika didapati tugas-tugas yang diamanahkan semakin membebankan.

Kes kelima adalah mewakili gaya kepimpinan merangsang intelektual. Pemimpin ini mengambil tindakan menghargai keintelektualan seseorang serta menggalakkan orang bawahan menggunakan kaedah baru dalam melaksanakan sesuatu tugas atau menghasilkan sesuatu produk. Namun pemimpin ini tidak mengkritik secara terbuka mana-mana kegagalan orang bawahan. Pemimpin

ini juga tidak mengharap orang bawahan berfikir seperti beliau, cuma beliau mengharap supaya orang bawahan sentiasa menggunakan idea baru untuk melakukan sesuatu tindakan.

Kes keenam pula adalah mewakili gaya kepimpinan mencetus dan membangkitkan motivasi orang bawahan. Antara tindakan yang sering dilakukan oleh pemimpin ini ialah menjelaskan keadaan masa depan organisasi, menganggap ancaman sebagai peluang, mempamerkan tingkah laku yang boleh dicontohi, mempamerkan kemahuan dan komitmen yang tinggi untuk mencapai matlamat. Beliau juga sering membangkitkan emosi pengikut untuk menempuh cabaran-cabaran yang dihadapi.

Kes ketujuh adalah mewakili pemimpin yang mempunyai sifat dan tingkah laku unggul. Pemimpin ini adalah merupakan pemimpin yang sangat yakin dengan visinya serta meletakkan nilai moral ditempat yang tinggi. Beliau sering mempamerkan kebolehan luar biasa dan bertingkah laku sebagai *role model*. Beliau mempunyai kebolehan meyakinkan orang bawahan serta membangkitkan semangat untuk berjaya. Beliau juga sering mempamerkan semangat dedikasi yang tinggi.

Kes-kes dan item-item soal selidik ada pada Lampiran A. Memandangkan kes-kes ini ditulis oleh pakar-pakar dalam bidang kepimpinan, maka penyelidik tidak membuat analisis kesahan soal selidik ini, sebaliknya penyelidik hanya mengukur tahap kebolehpercayaan sahaja. Nilai kebolehpercayaan alpha yang dianalisis daripada 40 sampel kajian rintis bagi soal selidik kes 1 ialah .8633, kes 2 ialah .8780, kes 3 ialah .9464, kes 4 ialah .9328, kes 5 ialah .9180, kes 6 ialah .9320 dan kes 7 ialah .9146. Min skor dan peratus digunakan untuk menghuraikan gaya kepimpinan yang digemari oleh responden. Untuk mentafsir min skor, pemeringkatan berikut digunakan, iaitu:

1.00 hingga 1.79	:	Tahap sangat rendah
1.80 hingga 2.59	:	Tahap rendah
2.60 hingga 3.39	:	Tahap sederhana
3.40 hingga 4.19	:	Tahap tinggi
4.20 hingga 5.00	:	Tahap sangat tinggi

Untuk mentafsir peratus pula, pemeringkatan berikut digunakan, iaitu:

00.00 hingga 20.99	:	Sangat rendah
21.01 hingga 40.99	:	Rendah
41.01 hingga 60.99	:	Sederhana
61.01 hingga 80.99	:	Tinggi
81.01 hingga 100	:	Sangat tinggi

Seramai 198 orang responden terlibat dalam kajian ini. Mereka adalah terdiri daripada Pegawai-pegawai di Jabatan Pendidikan Negeri (13 orang), Pegawai Pendidikan Daerah dan Penyelia Daerah (55 orang), Pengetua Kanan (12 orang), Pengetua (15 orang), Guru Besar (8 orang), Ketua-ketua Jabatan dan Ketua Unit Kolej Matrikulasi, dan guru-guru Kolej Matrikulasi (95 orang) yang mengikuti beberapa siri kursus anjuran Institut Aminuddin Baki. Semua peserta yang menghadiri kursus tersebut dipilih oleh jabatan masing-masing.

5. DAPATAN KAJIAN

Jadual 1 di bawah ialah min skor bagi setiap item soal selidik gaya kepimpinan yang digemari responden.

Jadual 1: Min Skor Bagi Setiap Item

Kes	Gaya Kepimpinan	Min Skor Item 1	Min Skor Item 2	Min Skor Item 3
1	<i>Laissez- Faire</i>	1.57	1.52	1.91
2	Pengurusan Secara Pengecualian	1.69	1.69	1.95
3	Contingent Reward	4.08	3.90	4.12
4	Timbang Rasa Secara Individu	4.46	4.40	4.43
5	Merangsang Intelektual	4.62	4.63	4.65
6	Membangkitkan Motivasi	4.80	4.81	4.83
7	Sifat dan Tingkah Laku Unggul	4.85	4.84	4.85

Berdasarkan Jadual 1 di atas, min yang paling rendah bagi item 1 ialah 1.57 iaitu gaya kepimpinan kes 1. Pemimpin ini mengamalkan gaya kepimpinan *laissez-faire*. Min yang paling tinggi bagi item 1 ialah 4.85, iaitu gaya kepimpinan kes 7. Pemimpin kes 7 ini mempamerkan sifat dan tingkah laku unggul. Bagi item 1 juga, Jadual 1 di atas menjelaskan bahawa gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu, merangsang intelektual, membangkitkan motivasi serta sifat dan tingkah laku unggul memperoleh skor min yang sangat tinggi (4.46 hingga 4.85). Gaya kepimpinan yang memperoleh skor sangat tinggi ialah gaya yang terdapat dalam kepimpinan transformasional. Min skor yang sangat tinggi ini boleh ditafsirkan sebagai gaya yang digemari oleh responden. Min skor yang sangat rendah diperoleh kes 1 dan kes 2, masing-masing 1.57 dan 1.69 adalah dapat ditafsirkan sebagai gaya kepimpinan yang tidak digemari oleh responden, di mana responden menyatakan mereka tidak puas hati dengan gaya pemimpin tersebut.

Bagi item 2, min yang paling rendah ialah 1.52 iaitu kepimpinan yang terdapat dalam kes 1, iaitu pemimpin yang mempamerkan gaya kepimpinan *laissez-faire*, manakala min yang paling tinggi bagi item 2 ialah 4.84, iaitu gaya kepimpinan yang terdapat dalam kes 7 yang mempamerkan sifat dan tingkah laku unggul. Bagi item 2 juga, Jadual 1 di atas menjelaskan bahawa gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu, merangsang intelektual, membangkitkan motivasi serta sifat dan tingkah laku unggul memperoleh skor min yang sangat tinggi (4.40 hingga 4.84). Gaya kepimpinan yang memperoleh skor sangat tinggi ialah gaya yang terdapat dalam kepimpinan transformasional. Min skor yang sangat tinggi ini boleh ditafsirkan sebagai gaya yang digemari oleh responden. Min skor yang sangat rendah diperoleh kes 1 dan kes 2, masing-masing 1.52 dan 1.69 adalah dapat ditafsirkan sebagai gaya kepimpinan yang tidak digemari oleh responden, di mana responden menyatakan bahawa mereka tidak ingin meniru gaya pemimpin tersebut jika mereka diberi peluang memimpin organisasi berkenaan.

Bagi item 3, min yang paling rendah ialah 1.91 iaitu kepimpinan yang terdapat dalam kes 1, iaitu pemimpin yang mempamerkan gaya kepimpinan *laissez-faire*, manakala min yang paling tinggi bagi item 3 ialah 4.85, iaitu gaya kepimpinan yang terdapat dalam kes 7 yang mempamerkan sifat dan tingkah laku unggul. Bagi item 3 juga, Jadual 1 di atas menjelaskan bahawa gaya kepimpinan

bertimbang rasa secara individu, merangsang intelektual, membangkitkan motivasi serta sifat dan tingkah laku unggul memperoleh skor min yang sangat tinggi (4.43 hingga 4.85). Gaya kepimpinan yang memperoleh skor sangat tinggi ialah gaya yang terdapat dalam kepimpinan transformasional. Min skor yang sangat tinggi ini boleh ditafsirkan sebagai gaya yang digemari oleh responden. Min skor yang sangat rendah diperoleh kes 1 dan kes 2, masing-masing 1.91 dan 1.95 adalah dapat ditafsirkan sebagai gaya kepimpinan yang tidak digemari oleh responden, di mana responden menyatakan bahawa mereka tidak mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh pemimpin berkenaan.

Jadual 2 di bawah pula menggambarkan peratus respons item 1 yang berbunyi: Jika anda seorang staf dalam organisasi berkenaan, sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan pemimpin organisasi tersebut?

Jadual 2 di bawah menunjukkan bahawa 95.4% responden tidak puas hati dengan gaya kepimpinan *laissez faire* (kes 1) dan 89.4% dengan gaya kepimpinan pengurusan secara pengecualian (kes 2). Gaya kepimpinan yang menuaskan hati responden ialah pemimpin kes 7 iaitu pemimpin yang mempunyai sifat dan tingkah laku unggul (100.0%), kes 6 iaitu gaya kepimpinan membangkitkan motivasi (99.0%), kes 5 iaitu gaya kepimpinan merangsang intelektual (97.0%), kes 4 iaitu gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu (95.4%) dan kes 3 iaitu gaya kepimpinan *contingent reward* (86.8%).

Jadual 2: Bilangan Dan Peratus Respons Bagi Item 1

KES	Bilangan & Peratus Respon Bagi Item 1				
	1 (STPH)	2 (TPH)	3 (TP)	4 (PH)	5 (SPH)
1	100	89	5	3	1
Peratus	50.5%	44.9%	2.5%	1.5%	0.5%
2	90	87	13	8	0
Peratus	45.5%	43.9%	6.6%	4.0%	0.0%
3	0	10	16	121	51
Peratus	0.0%	5.1%	8.1%	61.1%	25.8%
4	0	3	6	86	103
Peratus	0.0%	1.5%	3.0%	43.4%	52.0%
5	0	1	5	63	129
Peratus	0.0%	0.5%	2.5%	31.8%	65.2%
6	0	0	2	35	161
Peratus	0.0%	0.0%	1.0%	17.7%	81.3%
7	0	0	0	30	168
Peratus	0.0%	0.0%	0.0%	15.2%	84.8%

Nota:

STPH : Sangat tidak puas hati
 TPH : Tidak puas hati
 TP : Tidak pasti
 PH : Puas hati
 SPH : Sangat puas hati

Jadual 3 di bawah pula menggambarkan peratus respons item 2 yang berbunyi: Jika anda memegang jawatan pengarah dalam organisasi berkenaan, adakah anda akan memimpin organisasi tersebut seperti gaya kepimpinan dalam kes berkenaan?

Jadual 3: Bilangan Dan Peratus Respons Bagi Item 2

Kes	Bilangan & Peratus Respon Bagi Item 2				
	1 (STS)	2 (TS)	3 (TP)	4 (S)	5 (SS)
1	108	81	6	2	1
Peratus	54.5%	40.9%	3.0%	1.0%	0.5%
2	86	94	11	8	0
Peratus	43.4%	47.5%	5.6%	3.5%	0.0%
3	0	12	31	120	35
Peratus	0.0%	6.1%	15.7%	60.6%	17.7%
4	0	6	9	82	101
Peratus	0.0%	3.0%	4.5%	41.4%	51.0%
5	0	0	3	67	128
Peratus	0.0%	0.0%	1.5%	33.8%	64.6%
6	0	0	1	35	162
Peratus	0.0%	0.0%	0.5%	17.7%	81.8%
7	0	0	0	31	167
Peratus	0.0%	0.0%	0.0%	15.7%	84.3%

Nota:

STS : Sangat tidak setuju
 TS : Tidak setuju
 TP : Tidak pasti
 S : Setuju
 SS : Sangat setuju

Jadual 3 di atas menunjukkan bahawa 95.4% responden tidak bersetuju untuk meniru gaya kepimpinan *laissez faire* (kes 1) dan 90.9% dengan gaya kepimpinan pengurusan secara pengecualian (kes 2). Gaya kepimpinan yang ingin ditiru oleh responden ialah kes 7 iaitu

pemimpin yang mempunyai sifat dan tingkah laku unggul (100.0%), kes 6 iaitu gaya kepimpinan membangkitkan motivasi (99.5%), kes 5 iaitu gaya kepimpinan merangsang intelektual (98.4%), kes 4 iaitu gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu (92.4%) dan kes 3 iaitu gaya kepimpinan *contingent reward* (88.3%).

Jadual 4 di bawah pula menggambarkan peratus respons item 3 yang berbunyi: Adakah anda ingin terus kekal dalam organisasi seperti yang dipimpin oleh pemimpin organisasi tersebut?

Jadual 4: Bilangan Respon Dan Peratus Bagi Item 3

KES	Bilangan & Peratus Respon Bagi Item 3				
	1 (STM)	2 (TM)	3 (TP)	4 (M)	5 (SM)
1	71	93	19	11	4
Peratus	35.9%	47.0%	9.6%	5.6%	2.0%
2	63	101	14	20	0
Peratus	31.8%	51.0%	7.1%	10.1%	0.0%
3	1	6	15	122	54
Peratus	0.5%	3.0%	7.6%	61.1%	27.3%
4	0	3	9	86	100
Peratus	0.0%	1.5%	4.5%	43.4%	50.5%
5	0	0	1	67	130
Peratus	0.0%	0.0%	0.5%	33.8%	65.7%
6	0	0	0	33	165
Peratus	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%
7	0	0	0	30	168
Peratus	0.0%	0.0%	0.0%	15.2%	84.8%

Nota:

STS : Sangat tidak mahu
 TS : Tidak mahu
 TP : Tidak pasti
 S : Mahu
 SS : Sangat mahu

Jadual 4 di atas menunjukkan bahawa 82.9% responden tidak mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh kepimpinan *laissez faire* (kes 1) dan 82.8% di bawah gaya kepimpinan pengurusan secara pengecualian (kes 2). Responden ingin kekal dalam organisasi di bawah kepimpinan kes 7 iaitu pemimpin yang mempunyai sifat dan tingkah laku unggul (100.0%), kes 6 iaitu gaya kepimpinan membangkitkan motivasi (100.0%), kes 5 iaitu gaya kepimpinan merangsang intelektual (99.5%), kes 4 iaitu gaya kepimpinan bertimbang rasa secara individu (93.9%) dan kes 3 iaitu gaya kepimpinan *contingent reward* (88.4%).

6. PERBINCANGAN

Kajian ini adalah merupakan kajian awalan (*exploratory study*) yang menggunakan kes-kes hipotetikal kepimpinan bertujuan untuk mengetahui gaya kepimpinan yang digemari oleh orang ramai. Memandangkan kajian ini adalah merupakan kajian pertama dengan bilangan responden yang agak kecil dan tidak meliputi semua kategori guru dan pengurus pendidikan, maka dapatan kajian ini hendaklah ditafsirkan dengan penuh berhati-hati. Sebelum dapatan kajian ini digunapakai, ia hendaklah direplikasi dan dikaji dalam latar serta bilangan sampel yang lebih besar dan berbeza. Selain itu, soalan-soalan yang dikemukakan kepada responden hendaklah berupa soal selidik lebih mantap yang boleh mewakili konstruk gaya yang digemari. Walau bagaimana pun, berdasarkan data yang diperolehi, nampaknya gaya kepimpinan yang paling digemari oleh responden ialah gaya bertimbang rasa secara individu, gaya yang boleh merangsang intelektual, gaya yang mencetus dan membangkitkan motivasi serta sifat dan tingkah laku unggul. Keempat-empat gaya tersebut adalah merupakan gaya bagi dimensi-dimensi kepimpinan transformasional, di mana peratus yang menggambarkan responden menggemarinya ialah antara 92.4% hingga 100.0% (Berdasarkan jumlah bagi skala 4 dan 5) bagi setiap kes. Gaya kepimpinan yang tidak digemari oleh responden pula ialah gaya kepimpinan *laissez-faire* dan gaya pengurusan secara pengecualian, di mana sebanyak 82.8% hingga 95.4% responden tidak menggemarinya. Peratusan ini ialah merupakan peratus dalam kategori sangat tinggi.

Selain min skor dan peratusan yang diperolehi, penyelidik juga menemubual 12 orang responden tentang mengapakah pemimpin-pemimpin dalam kes 3, kes 4, kes 5, kes 6 dan kes 7 digemari oleh majoriti responden? Salah seorang responden memberi jawapan berikut:

"Saya suka kepada pemimpin dalam kes 7 kerana dia merupakan seorang pemimpin sejati. Dia sangat jujur dan suka menolong orang bawahan. Dia mengamalkan konsep kepimpinan melalui teladan dan cakap serupa bikin".

Bagi pemimpin dalam kes 6, seorang responden memberi reaksi berikut:

"Pemimpin ini bertanggungjawab, proaktif, berwawasan, pandai berkomunikasi, sanggup melakukan sendiri bersama anak buah, mempunyai semangat kekitaan dan berperi kemanusiaan. Sifat-sifat ini sangat menyenangkan orang bawahan".

Seorang responden lain pula menjawab begini: "Pemimpin-pemimpin ini adalah merupakan pemimpin sebenar. Mereka boleh membangkitkan motivasi orang bawahan, mengambil tahu keperluan orang bawahan dan memiliki tingkah laku yang menyenangkan". Selain itu, responden juga ada menyebutkan bahawa "Pemimpin-pemimpin ini mempunyai fokus yang jelas dan jujur. Tahu apa yang patut dibuat dan berkeupayaan mempengaruhi anak buahnya. Tidak seperti pemimpin kes 1 dan kes 2 yang masing-masing tidak tahu apa yang nak dilakukan. Nampak sahaja sibuk tetapi bukan untuk organisasi. Kes 2 pula nak cari salah orang sahaja. Saya rasa sangat takut dan tidak selesa jika berada di bawah pemimpin seperti ini".

Pada amnya, intipati dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang tidak boleh diabaikan terhadap tahap puas hati, keinginan kekal dalam organisasi dan peniruan gaya di kalangan responden. Keadaan ini berlaku kerana kepimpinan transformasional cenderung memberi rangsangan intelek dan mencetuskan motivasi di samping membantu orang bawahan secara individu (Bass 1985). Bagi orang bawahan, apabila mereka mengamati ketua mereka mempamerkan tingkah laku memberi perangsang, membangkitkan motivasi dan membantu orang bawahan yang berada dalam kesukaran, mereka cenderung memberi sokongan dan cuba melaksanakan tugas yang diberikan melebihi sasaran yang ditetapkan demi kepentingan organisasi. Oleh itu, kajian ini mencadangkan bahawa untuk

menjadikan orang bawahan puas hati dengan ketuanya dan komited terhadap organisasinya, pemimpin organisasi hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan transformasional.

Selain itu, orang bawahan juga dikatakan akan terbangkit inspirasinya apabila pemimpin mereka mengamalkan gaya kepimpinan transformasional. Mengikut Kirby et al. (1992) inspirasi orang bawahan terbangkit disebabkan gaya kepimpinan transformasional dan bukan kerana faktor-faktor lain. Mengikut teori kepimpinan transformasional, kebangkitan inspirasi seseorang penting kerana inspirasi boleh mengubah tingkah laku dan sikap seseorang daripada biasa kepada bermotivasi dan komited terhadap organisasi (Bass 1985). Orang bawahan juga akan berubah tingkah lakunya jika pemimpin mengamalkan gaya kepimpinan transformasional. Keadaan ini boleh berlaku kerana pemimpin ini berupaya menanam rasa yakin diri orang bawahan dan bangga terhadap organisasi mereka. Sehubungan itu, kajian ini mencadangkan supaya pemimpin di sesebuah organisasi mengamalkan gaya kepimpinan transformasional jika inginkan orang bawahannya melaksanakan kerja demi organisasi dan melampaui sasaran yang ditetapkan.

Mengikut teori kepimpinan transformasional, salah satu sifat kepimpinan transformasional, ialah bertingkah laku membimbing, melayan, menyelesaikan masalah, dan membina kekuatan orang-orang bawahannya (Bass 1985). Gaya seperti ini adalah sangat digemari oleh orang-orang profesional seperti guru (Lawler 1985). Mengikut Bass (1985), dalam sesetengah keadaan, pemimpin dan organisasi adalah dianggap sebagai dua entiti yang sama, kerana pemimpinlah yang membina budaya organisasi dan *esprit de corps* yang unik di kalangan ahlinya. Sehubungan itu, untuk melahirkan komitmen yang tinggi di kalangan orang bawahannya, kajian ini mencadangkan supaya pemimpin terlebih dahulu membina imej diri supaya orang-orang bawahan berasa puas hati dengan gaya kepimpinannya.

Selain itu, kepimpinan transformasional juga penting bagi sesebuah organisasi yang mempunyai banyak matlamat tetapi agak sukar diukur pencapaiannya secara objektif. Organisasi seperti ini akan sentiasa berada dalam keadaan krisis dan tertekan. Namun begitu, rasa tertekan di kalangan orang bawahan boleh dikendurkan melalui tindakan kepimpinan transformasional yang bertimbang rasa, merangsang intelektual dan membangkitkan motivasi (Bass 1985). Keadaan ini berlaku kerana dalam keadaan krisis, orang bawahan sangat mengharapkan pemimpin mereka dapat mereda dan meringankan tekanan yang dihadapi. Sehubungan itu, kajian ini mencadangkan bahawa untuk mempertingkatkan kepuasan kerja, seseorang pemimpin hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan transformasional.

Selain itu, kepimpinan transformasional juga penting kerana kepimpinan ini berupaya menjelaskan visi organisasi dengan baik, menunjukkan contoh dan teladan serta jujur, dan boleh berkomunikasi dengan baik. Sifat-sifat ini mempunyai kesan yang positif ke atas kepuasan kerja orang-orang bawahan (Podsakoff et al. 1996a). Tindakan-tindakan pemimpin transformasional ini selari dengan teori kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Locke (1976) yang menyatakan bahawa kepuasan orang bawahan timbul kerana (a) pemimpin boleh memenuhi keperluan orang bawahan mendapatkan nilai pekerjaan seperti kerja yang mencabar, pertolongan bagi mencapai matlamat kerja atau ganjaran; dan (b) orang bawahan berasa puas kerana suka atau kagum kepada pemimpin dan bukan kerana pertukaran perkhidmatan yang dilakukan oleh pemimpin kepada pengikut.

Berdasarkan dapatan ini, pemimpin-pemimpin di dalam mana-mana organisasi tidak harus takut untuk meniru gaya kepimpinan transformasional kerana kebanyakan orang bawahan menggemari gaya berkenaan. Dengan mengamalkan gaya berkenaan juga seseorang pemimpin organisasi dipercayai boleh melakukan perubahan dengan mudah. Kouzes dan Posner (2002) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional adalah gaya kepimpinan yang boleh mengubah organisasi

dan paling digemari oleh orang ramai. Orang bawahan mengemari gaya kepimpinan ini kerana salah satu sifat penting yang dimiliki pemimpin transformasional ialah jujur. Mereka mendapati sebanyak 88% responden menyatakan bahawa untuk menjadi pemimpin transformasional, pemimpin berkenaan hendaklah jujur. Sifat ini juga menduduki tangga pertama daripada 225 sifat yang dikaji. Dapatan yang paling menarik ialah sebanyak 95% responden Malaysia menyatakan bahawa pemimpin hendaklah jujur (Kouzes & Posner 2002). Selain itu, orang Malaysia juga mahukan pemimpin yang memiliki sifat-sifat berpandangan jauh ke depan, memiliki kompetensi yang tinggi dan berupaya merangsang orang bawahan (Kouzes & Posner 2002).

Ciri-ciri kepimpinan transformasional ini hampir menyerupai sifat dan tingkah laku Tun Perak, Bendahara Melaka pada abad ke-15 yang dikatakan disayangi oleh sultan-sultan Melaka dan juga orang bawahan. Mengikut Sejarah Melayu, antara sifat dan tingkah laku Tun Perak ialah berdiplomasi, pandai memujuk, tenang, sabar, suka memberi pujian kepada orang bawahan, pandai berkomunikasi, merendah diri, jujur, berpandangan jauh, adil, baik budi, mengamalkan kepimpinan melalui teladan, turun padang, bijak dan berstrategik dalam tindakannya (Muhammad Yusoff Hashim & Abdul Rahman Kaeh 1994, A. Samad Ahmad 1997). Di sini timbul satu persoalan, adakah Tun Perak pemimpin transformasional?

7. RUMUSAN

Seperti yang penyelidik tegaskan pada awal-awal lagi, kajian ini adalah kajian penerokaan yang bertujuan untuk menghuraikan gaya kepimpinan yang digemari oleh kebanyakan orang dan bukan bertujuan untuk menguji hipotesis. Kajian ini juga tidak menggunakan sampel rawak dan tidak menyeluruh. Maka dapatan kajian ini hendaklah ditafsirkan dengan berhati-hati dan tidak boleh diitlakkan kepada populasi berkaitan. Namun begitu, berdasarkan dapatan yang diperolehi, kajian ini memperolehi satu pola yang menarik dan mencadangkan bahawa gaya kepimpinan yang paling digemari oleh kebanyakan orang ialah gaya kepimpinan transformasional. Bagi membuktikan sama ada cadangan ini benar atau sebaliknya, maka kajian lanjutan hendaklah dijalankan dengan menggunakan responden yang lebih besar dan menyeluruh, di samping menggunakan analisis statistik yang lebih berkuasa atau menggunakan analisis pensejarahan (*historiometric analysis*) seperti yang digunakan oleh Deluga (1998) dalam kajiannya ke atas tingkah laku presiden-presiden Amerika Syarikat. Selain itu, kajian ini juga mencadangkan supaya kajian akan datang cuba melihat sejauhmanakah pemimpin-pemimpin ini berupaya melakukan perubahan dalam organisasi dan juga dari segi hasilnya. Kajian ini juga mencadangkan supaya kajian akan datang menggunakan soal selidik lain. Berdasarkan batasan-batasan tersebut, kajian ini sekali lagi mencadangkan bahawa gaya kepimpinan transformasional adalah merupakan gaya kepimpinan yang digemari oleh orang ramai.

8. RUJUKAN

- Abdul Karim Mohd Nor. 1989. Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia. Dissertasi Ph.D. University of Wisconsin-Madison.
- Aminuddin Yusof. 1999. The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and leadership substitutes variables with the job satisfaction of coaches at NCAA Division I and III Institutions. Disertasi Ph.D. The University of Connecticut. Abstrak. *Dissertation Abstracts International* 60(03A): 689.
- Andrews, R.L. & Morefield, J. 1991. Effective leadership for effective urban schools. *Education and Urban Society* 23(3): 270 - 278.

- A. Samad Ahmad (Pnyl.). (1997). *Salalatus Salatin: Sejarah Melayu*. Kuala Lumpur: DBP.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Asraf, & Rosnani Hashim. 1991. Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes. Kertas kerja Seminar Latihan Mengajar Antara Universiti Kali Ke-7. Universiti Islam Antarabangsa, Kuala Lumpur, 3 - 5 Januari.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Einstein, W.O.(1988). Transformational leadership in a management game simulation: impacting the bottom line. *Group & Organization Studies* 13(1): 59 - 80.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. 1991. Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training* 15(4): 9 - 16.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. 1990a. *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. Ed. ke-3. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. 1990b. From transactional to transformational leadership: Learning to share vision. *Organizational Dynamics* 18(3): 19 - 31.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1990. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training* 14(5): 21 - 27.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper Colophon Books.
- Chu, I.Y.H. 1993. The relationship of teachers' job satisfaction and their perceptions of principals' leadership styles in private vocational high schools in a selected metropolitan area of Taiwan. Disertasi D.I.T. University of Northern Iowa.
- Conger, J.A. 1989. Leadership: the art of empowering others. *The Academy of Management Executive* 3(1): 17 - 24.
- Conger, J.A. 1992. *Learning to lead: the art of transforming managers into leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1988. Behavioural dimensions of charismatic leadership. Dlm. Conger, J.A., Kanungo, R.N. & Associates. (pnyl.). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, hlm. 78 - 97. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1992. Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioural Science* 24(1): 86 - 102.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1992. *Budaya syarikat: amalan dan upacara kehidupan syarikat*. Terj. Sibly Maros. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Deluga, R.J. 1988. Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organization Studies* 13(4): 456 - 467.
- Deluga, R. 1998. A historiometric analysis of presidential charismatic leadership: Franklin Roosevelt to Ronald Reagan. Bryant College, Rhode Island. <http://www.leader-values.com>
- Edmonds, R. 1979. Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership* 37(1): 15 - 23.
- Edmonds, R.R. 1982. Programs of school improvement: an overview. *Educational Leadership* 40(3): 4 - 11.

- Evans, J.A. 1992. A study of the relationship among perception of the immediate supervisor's leadership style, work environment, and self efficacy as reported by head nurses. Abstrak Disertasi Ed. D. University of Columbia. *Dissertation Abstracts International* 53(02B): 768.
- Everett, G.L. 1991. Teacher attitudinal commitment: a function of the school, the teacher, and the principal's leadership. Abstrak Disertasi Ph.D. University of California, Berkeley. *Dissertation Abstracts International* 52(08A): 2766.
- Fiedler, F.E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Halpin, A.W. 1966. *Theory and research in administration*. New York: McMillan Co.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational leadership and transactional leadership. *Journal Of Applied Psychology* 73(4): 695 - 702.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1977. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Ed. ke-3. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hipp, K.A. 1996. Exploring the relationship between principals' leadership behaviors and teachers' sense of efficacy in Wisconsin Middle Schools. Abstrak Disertasi Ph.D. The University of Wisconsin-Madison. *Dissertation Abstracts International* 56(07A): 2505.
- Hoernemann, M.E. 2000. Transformational leadership and the elementary school principal (leadership, teacher satisfaction, achievement). Abstrak Disertasi Ph.D. Purdue University. *Dissertation Abstracts International* 60(07A): 2306.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. 1974. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3(4): 81 - 97
- Howell, J.M. & Frost, P.J. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. *Organization Behavior and Human Decision Processes* 43(1): 243 -269.
- Howell, J.P. & Dorfman, P.W. 1986. Leadership and substitutes for leadership among professional and non-professional workers. *The Journal of Applied Behavioral Sciences* 22(1): 29 - 46.
- Ishak Sin. 2001. Pengaruh kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasional dan gantian kepada kepimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja guru. Tesis Doktor Falsafah. University Kebangsaan Malaysia.
- Jackson, R.L. Sr. 2000. Transformational and transactional leadership in division administration at three institutions of higher education: an application of the Bass and Avolio Multifactor Leadership Questionnaire (Deans, Administrative Executives, Academic Staff). Abstrak Disertasi Ed.D. University of Cincinnati. *Dissertation Abstracts International* 60(07A): 2308.
- Keenan, J.P. 1997. Transformational leadership: empowerment and change. School of Business Management Institute, University of Wisconsin-Madison.
- Keith, S.C. 1989. Teacher efficacy and the relationship between elementary principal's instructional leadership and self-perception of efficacy. Disertasi Ed. D. University of Virginia.
- Keller, R.T. 1992. Transformational leadership and performance of research and development project groups. *Journal of Management* 18(3): 489 - 501.

- Kelloway, E.K. & Barling, J. 2000. What we have learned about developing transformational leaders. *The Leadership & Organization Development Journal* 21(7): 355 - 362.
- Kirby, P.C., Paradise, L.V. & King, M.I. 1992. Extraordinary leaders in education: understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research* 85 (5): 303 - 311.
- Koh, W.L., Steers, R.M. & Terbog, J.R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior* 16(4): 319 - 333.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2002. *The leadership challenge*. (3rd.Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E.E. 1985. Education, management style and organizational effectiveness. *Personnel Psychology* 38(1): 1 - 26.
- Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. Dlm. Dunnet, M.D. (pnyt.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, hlm. 1297 - 1349. Chicago: Rand McNally College.
- Mason, A.M. 1998. Perceptions of presidential leadership by chief academic officers and their relationship to job satisfaction, motivation toward extra effort, and perceived effectiveness in American Community College: a composite model of transformational and transactional leadership. Abstrak Disertasi Ed.D. North Carolina State University. *Dissertation Abstracts International* 59(03A): 706.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muhammad Yusoff Hashim & Abdul Rahman Kaeh. 1994. *Sejarah Melayu: Persepsi sejarah dan kesusasteraan*. Petaling Jaya: Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Murray, J. 2002. Effective leader: thoughts on leadership, from Warren Bennis. <http://www.leader-values.com>
- Persell, C.H., Cookson, P.W. & Lyons, H. 1982. Effective principals: what do we know from various educational literature? Dokumen ERIC. No. ED 224 177.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. Jr. 1992. *Mencari kecemerlangan: rahsia kejayaan syarikat Amerika*. Terj. Wan Sakinah Wan Abraham. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. 1996a. Transformational leader behavior and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizens behavior. *Journal of Management* 22(2): 259 - 298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. 1996b. Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology* 81(4): 380 - 399.
- Purkey, S.C. & Smith, M.S. 1983. Effective schools: a review. *The Elementary School Journal* 83(4): 427 - 452.
- Quinby, N. 1985. Improving the place called school: a conversation with John Goodlad. *Educational Leadership* 42(6): 16 - 19.
- Rankin, R.E. 1988. Principalship. Dlm. Gorton, R.A., Schneider, G.T., & Fisher, J.C. (pnyt.). *Encyclopedia of school administration & supervision*, hlm. 197 - 199. New York: Oryx Press.

- Ross, A.T. 1999. Exploring connections among teacher empowerment, teacher efficacy, transformational leadership, and student achievement. Abstrak Disertasi Ed.D. University of Kentucky. *Dissertation Abstracts International* 59(09A): 3311.
- Seltzer, J. & Bass, B.M. 1990. Transformational leadership: beyond initiation and consideration. *Journal of Management* 16(4): 693 - 703.
- Sharf, S.B. & Kaplan, A.S. 1990. Matching teacher characteristics with supervisory styles as reflected in teacher efficacy and satisfaction. Disertasi Ed.D. Fordham University, New York.
- Shea, C.M. 1999. The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task. *Journal of Business* 72(3): 407 - 422.
- Thompson, F.L. 1989. The relationship between leadership style and organizational commitment in selected Wisconsin elementary schools. Abstrak Disertasi Ph.D. University of Wisconsin-Madison, *Dissertation Abstracts International* 51(05A): 1472.
- Tichy, N.M. & Cohen, E. 1998. The teaching organization, *Training & Development* 52(7): 27 - 33.
- Tichy, N.M. & Ulrich, D.O. 1984. The leadership challenge - a call for the transformational leader. *Sloan Management Review* 26(1): 59 - 68.
- Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. 1999. *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press
- Waldman, D.A., Bass, B.M. & Yammarino, F.J. 1990. Adding to contingent-reward behavior: the augmenting effect of charismatic leadership. *Group Organization Studies* 15(4): 381 - 394.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. 1990. Transformational leadership and multi level analysis. *Human Relations* 43(10): 975 - 995.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in organizations*. Ed. ke-3. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.



LAMPIRAN A: KES-KES KEPIMPINAN

KES 1: KES LAMIN FARID

Encik Lamin Farid dinaikkan pangkat sebagai Pengarah Jabatan Pemasaran, Syarikat Minuman Bertenaga Sdn. Bhd. selepas 10 tahun bertugas dalam pelbagai jawatan dan jabatan di syarikat tersebut. Encik Lamin Farid dikenali oleh rakan-rakan sebagai rakan sejawatan yang tidak cerewet dan suka dengan kegiatan-kegiatan sosial.

Pada peringkat awalnya, kakitangan Jabatan Pemasaran berasa seronok dengan Pengarah barunya, tetapi perasaan seronok ini semakin hari semakin berkurangan. Pertamanya kerana Encik Lamin Farid sukar ditemui ketika Jabatan Pemasaran sedang menghadapi masalah yang serius. Sejak akhir-akhir ini Encik Lamin Farid banyak menganggotai jawatankuasa dan pasukan petugas khas. Penglibatan ini menyebabkan Encik Lamin Farid terpaksa menumpukan banyak masa dan tenaga kepada jawatankuasa-jawatankuasa berkenaan. Oleh kerana itu banyak keputusan penting Jabatan Pemasaran yang perlu disegerakan tidak dapat dilakukan oleh Encik Lamin Farid. Encik Lamin Farid berpendapat bahawa penilaian prestasinya akan banyak tertumpu kepada kegiatannya dalam jawatankuasa-jawatankuasa berkenaan.

Kerap kali Encik Lamin Farid membatalkan mesyuarat yang berkaitan dengan pembuatan dasar kerana terpaksa menyediakan laporan jawatankuasa petugas khas yang perlu dibentangkan kepada pihak atasan. Beliau sering memberitahu setiausahanya bahawa masalah Jabatan Pemasaran yang timbul semasa beliau berada di luar pejabat hendaklah diselesaikan sendiri oleh anggota-anggota syarikat dan tidaklah perlu dibangkitkan lagi setelah tamat tempohnya. Kebanyakan staf menjadi keliru kerana dalam masa yang sama tugas perlu diselesaikan tetapi dasar tidak diperjelaskan. Sering kali juga Encik Lamin Farid memberi tanggungjawab penuh kepada stafnya, walaupun staf berkenaan masih baru untuk menyelesaikan masalah yang timbul. Apabila staf berkenaan membangkitkan masalah dalam organisasi, beliau sering pula menceritakan perkara-perkara yang dibincangkan dalam mesyuarat-mesyuarat jawatankuasa yang dihadapinya, dan kadang-kadang perkara-perkara yang dibangkitkan tidak ada kaitan langsung dengan tugas-tugas organisasi. Pernah juga staf berasa kecewa apabila cadangan-cadangan untuk mengatasi masalah pemasaran seolah-olah tidak dipedulinya. Beliau pernah berkata berkali-kali; "Saya berikan anda seratus peratus kuasa membuat keputusan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi". Kerap kali juga beliau berkata; "Lakukan seperti yang pernah anda lakukan, dan ikutlah prosedur-prosedur yang sedia ada. Rujuklah pegawai-pegawai yang sudah lama di sini". Walaupun beliau pernah menunjukkan kekecewaan kerana masalah organisasi yang dihadapi, tetapi beliau tidak mempunyai inisiatif untuk menyelesaikannya. Beliau hanya menyebut, "Tidak banyak yang saya boleh lakukan untuk menyelesaikan masalah ini. Organisasi ini memang kronik".

Masa terus berjalan. Kurangnya inisiatif dan arahan daripada Encik Lamin Farid membuahkan kekeliruan dan kekaburan di kalangan staf. Ahli-ahli organisasi semakin kabur dan teragak-agak.

SOALAN:

1. Jika anda seorang staf dalam Jabatan Pemasaran, sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan Encik Lamin Farid?

1	2	3	4	5
STPH	TPH	TP	P	SP

2. Jika anda seorang memegang jawatan Pengarah Jabatan Pemasaran, adakah anda akan memimpin organisasi seperti gaya kepimpinan Encik Lamin Farid?

1	2	3	4	5
STS	TS	TP	S	SS

3. Adakah anda mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh Encik Lamin Farid?

1	2	3	4	5
STM	TM	TP	M	SM

KES 2: KES ENCIK MAD BIN ESA

Encik Mad Esa memegang jawatan sebagai Pengurus Syarikat Api Marak Sdn. Bhd., lebih kurang 10 tahun yang lalu. Sebelum memegang jawatan ini beliau ialah Penolong Pengurus Jabatan Pengeluaran. Dia dikenali sebagai Encik Mad Memo atau Encik Mad Helang kerana beliau sering mengeluarkan memo dan kerana kebolehannya menangkap orang-orang yang membuat kesalahan. Encik Mad Esa berpendapat bahawa seseorang pekerja tidak perlu dilatih satu persatu. Mereka akan pandai dengan sendiri apabila mereka melakukan kesilapan demi kesilapan dan kesalahan demi kesalahan. Bagi beliau orang yang melakukan kesalahan yang sama pada kali kedua, orang itu sebenarnya bodoh. Orang berkenaan tidak belajar dari kesalahan.

Selepas dua bulan memegang jawatan baru, Encik Mad Esa mula menghadapi masalah. Semakin hari semakin banyak masalah yang perlu diselesaikan. Ramai ahli-ahli pasukannya merupakan orang yang baru dan sering melakukan kesalahan. Banyak tugas disiapkan terlewat dari tarikh yang ditetapkan. Semangat ahli-ahli pasukan semakin menurun. Banyak masa digunakan oleh Encik Mad Esa meneliti laporan-laporan yang dikemukakan oleh penyelia-penyeliana tentang kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh anak buahnya. Kemudiannya Encik Mad Esa menerangkan kepada penyelia-penyeliana satu persatu bagaimana pembetulan perlu dilakukan.

Nampaknya masalah Encik Mad Esa semakin bertambah. Untuk menjadikan pasukannya lebih terkawal, Encik Mad Esa mengadakan mesyuarat mingguan bagi mentaksir prosedur mengawal kecacatan, tetapi malangnya mesyuarat mingguan ini bertukar menjadi sesi kutuk mengutuk. Bagi mengatasi masalah ini pula, Encik Mad Esa membubarkan sesi mesyuarat mingguan. Mulai saat ini setiap masalah hendaklah dikemukakan oleh penyelia-penyelia secara persendirian. Beliau sendiri akan menangani masalah-masalah tersebut. Lanjutan daripada itu, Encik Mad Esa melantik dua orang rakan rapatnya sebagai mata-mata gelap. Tugas mata-mata gelap ini ialah mengesan sebanyak mungkin kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh ahli-ahli organisasinya. Senarai kesalahan serta orang yang melakukannya akan dipamerkan di tempat-tempat yang strategik supaya semua orang tahu siapa yang melakukan kesalahan. Bagi Encik Mad Esa cara ini akan menyebabkan semua orang akan mengelak daripada melakukan kesalahan kerana orang tidak mahu dimalukan. Sesiapa yang melakukan kesalahan mesti dikenakan tindakan setimpal dengan

segera. Sejak itu, cara pengurusan Encik Mad Esa ialah mencari orang yang membuat salah. Sesiapa yang melakukan kesalahan akan dikenakan tindakan dan jika kesalahan berulang-ulang, orang berkenaan mungkin akan dibuang kerja.

SOALAN:

1. Jika anda seorang staf dalam Syarikat Api Marak Sdn.Bhd., sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan Encik Mad bin Esa?

1	2	3	4	5
STPH	TPH	TP	P	SP

2. Jika anda memegang jawatan Pengurus Syarikat Api Marak Sdn. Bhd., adakah anda akan memimpin organisasi seperti gaya kepimpinan Encik Mad Esa?

1	2	3	4	5
STS	TS	TP	S	SS

3. Adakah anda mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh Encik Mad Esa?

1	2	3	4	5
STM	TM	TP	M	SM

KES 3: KES CHE ROSMAN

Che Rosman dilantik sebagai Pengurus Sistem Maklumat dalam Syarikat Kayu Api Basah Sdn. Bhd., dua tahun yang lalu setelah bertugas dalam organisasi ini selama hampir 30 tahun, kerana mempunyai hubungan yang baik dengan pengurus-pengurus di jabatan lain.

Selama menjadi pengurus, Che Rosman tidak sunyi daripada mengalami beberapa kekecewaan. Walaupun dalam beberapa mesyuarat telah ditekankan tentang pentingnya jabatan melaksanakan tugas yang tepat dan cepat seperti yang dikehendaki pelanggan, tetapi nampaknya penekanan ini tidak menjadi kenyataan. Banyak kerja-kerja tidak disempurnakan mengikut ketetapan. Tarikh akhir ketetapan kerja jarang dapat dipenuhi. Walaupun anggota jabatan ini terdiri daripada ahli-ahli yang berkebolehan, tetapi nampaknya mereka tidak begitu berinisiatif. Che Rosman sentiasa menekankan supaya mereka lebih proaktif, tetapi saranannya tidak bergerak.

Bagi ahli-ahli organisasi pula, mereka berasa sukar bekerja di bawah Che Rosman. Setiap hari mereka terpaksa menunggu arahan daripadanya kerana tidak jelas apa yang sepatutnya dijalankan pada hari itu. Kerja-kerja hanya akan diketahui pada hari itu juga. Ahli-ahli organisasi menyifatkan Che Rosman tidak mempunyai perancangan rapi. Di samping itu, ahli-ahli organisasi kadang-kadang terpaksa menggunakan masa yang amat banyak untuk menyelesaikan kerja-kerja yang tak mungkin dapat menghasilkan sesuatu kerana matlamat yang kabur. Ahli-ahli mulai bimbang adakah tenaga dan usaha yang dicurahkan akan diiktiraf oleh Che Rosman.

Lebih kurang enam bulan yang lalu, Che Rosman kehilangan dua orang kuatnya. Che Rosman berbincang dengan rakan sejawatan untuk mengatasi masalah organisasinya. Akhirnya Che Rosman bersetuju menggunakan pendekatan baru dalam mengurus stafnya. Dalam perbincangan dengan stafnya, matlamat organisasi yang hendak dicapai ditetapkan secara bertulis. Beliau menetapkan bahawa setiap pencapaian matlamat akan menghasilkan ganjaran. Misalnya, jika

projek besar dapat disiapkan menepati tarikh yang ditetapkan dan di bawah kos, kumpulan yang menghasilkan projek tersebut dikehendaki mempersembahkannya kepada pengurusan atasan. Pengurusan atasan pula akan menggunakan hasil kerja tersebut sebagai bukti untuk memberi ganjaran kepada pihak yang melaksanakannya.

Che Rosman juga menggunakan konsep kontrak kerja antara majikan dengan pekerja. Misalnya, satu kumpulan dikehendaki melaksanakan satu projek yang ditetapkan supaya disiapkan dalam tempoh dua minggu. Jika kerja dapat disiapkan lebih awal daripada masa yang ditetapkan, pekerja boleh rehat dan tidak perlu melaksanakan kerja lain. Beliau berjanji kepada stafnya, bahawa setiap idea yang boleh mendatangkan hasil atau keuntungan kepada organisasi akan diberi ganjaran yang sewajarnya. Sesiapa yang berjaya menghasilkan keuntungan besar kepada organisasi akan dinaikkan pangkat atau dinaikkan gaji. Che Rosman berpendapat cara pendekatan baru ini akan membawa perubahan besar dan menguntungkan organisasinya.

SOALAN:

1. Jika anda seorang staf dalam Syarikat Kayu Api Basah Sdn. Bhd., sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan Che Rosman?

1	2	3	4	5
STPH	TPH	TP	P	SP

2. Jika anda seorang memegang jawatan Pengurus Sistem Maklumat Syarikat Kayu Api Basah Sdn. Bhd., adakah anda akan memimpin organisasi seperti gaya kepimpinan Che Rosman?

1	2	3	4	5
STS	TS	TP	S	SS

3. Adakah anda mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh Che Rosman?

1	2	3	4	5
STM	TM	TP	M	SM

KES 4: KES CIK INDAH LAGI CANTIK

Cik Indah Lagi Cantik adalah seorang kakitangan Syarikat Tapai Ubi Sdn. Bhd., sebagai juru program komputer. Beliau adalah lulusan dalam bidang Sains Komputer di sebuah universiti tempatan yang terkemuka. Semasa temu duga, bosnya Encik Lari bin Hungga kagum dengan kebolehan dan motivasi yang ditunjukkan oleh Cik Indah Lagi Cantik. Lantas beliau ditawarkan jawatan tersebut serta merta.

Keesokannya Cik Indah Lagi Cantik melaporkan diri. Semasa melaporkan diri, Encik Lari telah memberi penerangan yang panjang lebar tentang skop tugas, tanggungjawab dan jenis kerja yang perlu dilaksanakan serta jangkaan pencapaian kerja yang harus dicapai oleh Cik Indah Lagi Cantik. Termasuk dalam penerangan itu ialah fungsi-fungsi organisasi secara keseluruhannya.

Encik Lari bin Hungga telah meminta supaya Cik Indah Lagi Cantik berbincang dengan beliau setiap bulan. Perbincangan bulanan ini akan berkisar kepada keutamaan kerja organisasi.

Tak lama selepas itu, Encik Lari mendapat daripada staf bahawa kerja yang diberikan kepada Cik Indah adalah merupakan kerja yang senang dan tidak mencabar. Semakin lama Encik Lari

memerhatikan kerja-kerja Cik Indah, semakin jelas kepada beliau bahawa kerja-kerja yang diberikan itu tidak mencabar dan menjadikan Cik Indah tidak begitu berpuas hati.

Lanjutan daripada itu, dalam satu perbincangan dengan Cik Indah, Encik Lari memberikan satu perisian komputer yang baru. Encik Lari mencadangkan supaya Cik Indah mengkaji kemungkinan perisian tersebut boleh digunakan untuk membina satu sistem untuk mengesan pesanan pelanggan. Encik Lari bersama-sama Cik Indah mengkaji perisian yang baru.

Selama dua minggu Cik Indah meneliti dan mengkaji sambil mencatat secara terperinci manual perisian yang baru tersebut. Suatu hari Encik Lari bertanya kepada Cik Indah apakah yang dicatatnya. Cik Indah menerangkan bahawa dia sedang menyedia kod-kod baru serta jalan ringkas bagi mempermudah staf mengguna perisian yang baru itu. Encik Lari sangat tertarik dengan nota yang disediakan oleh Cik Indah. Encik Lari mencadangkan supaya manual yang dipermudahkan ini diedarkan kepada pegawai-pegawai di jabatan lain. Encik Lari berhujah bahawa manual yang dipermudahkan ini perlu diedarkan ke jabatan lain kerana ia boleh menyelamatkan masa staf di jabatan lain. Cik Indah bersetuju dengan cadangan Encik Lari. Akhirnya satu manual yang baru diedarkan kepada pengurus-pengurus di jabatan lain. Pengurus-pengurus di jabatan lain berasa puas hati dengan sumbangan besar Cik Indah kerana dengan perisian yang baru ini memudahkan kerja.

Tidak lama selepas itu Encik Lari berbincang dengan Cik Indah untuk memulakan satu projek baru yang lebih besar lagi. Cik Indah berasa seronok kerana perhatian yang diberikan oleh Encik Lari terhadap keupayaannya. Akhirnya satu kejayaan besar telah dicapai oleh Cik Indah. Sejak itu Cik Indah telah dikenali oleh rakan-rakan di dalam organisasinya sebagai pakar perisian komputer. Mulai saat itu juga ramai staf yang bertanya tentang bagaimana menggunakan perisian yang disediakan oleh Cik Indah. Bagi Cik Indah pula, setiap pertanyaan yang diajukan akan dilayan sebaik mungkin. Encik Lari sangat berpuas hati dengan prestasi tinggi yang ditunjukkan oleh Cik Indah. Di atas kehebatan dan mudah berunding, akhirnya Cik Indah dikunjungi oleh pengurus-pengurus yang lain untuk belajar tentang penggunaan perisian komputer. Encik Lari sedar bahawa masa yang banyak terpaksa ditumpukan oleh Cik Indah untuk menunjuk ajar pengurus-pengurus menggunakan perisian dengan cekap. Oleh itu, Encik Lari mencadangkan supaya sebahagian kerja organisasi diberikan kepada orang lain supaya Cik Indah boleh menumpukan kepada memberi tutorial cara-cara menggunakan perisian komputer kepada rakan-rakan dan pengurus

-pengurus di jabatan lain. Cik Indah berasa sungguh seronok dan senang hati dengan perhatian dan pertimbangan yang diberikan oleh Encik Lari terhadapnya.

SOALAN:

1. Jika anda adalah Cik Indah Lagi Cantik, sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan Encik Lari bin Hungga?

1	2	3	4	5
STPH	TPH	TP	P	SP
2. Jika anda seorang yang memegang jawatan Pengurus Jabatan Komputer, Syarikat Tapai Ubi Sdn. Bhd. adakah anda akan memimpin organisasi seperti gaya kepimpinan Encik Lari bin Hungga?

1	2	3	4	5
STS	TS	TP	S	SS

3. Adakah anda mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh Encik Lari bin Hungga?

1	2	3	4	5
STM	TM	TP	M	SM

KES 5: KES CIK INTAN SUHANA

Cik Intan Suhana ialah Pengurus Pengeluaran di Syarikat Plastik Gelenya Sdn. Bhd. Syarikat ini adalah merupakan syarikat pengeluar barangan plastik terbesar di Asia. Sepanjang tahun 1970-an hingga ke tahun-tahun 1980-an, syarikat berkenaan telah mengalami perkembangan yang amat memberangsangkan selaras dengan pertambahan peralatan atau barangan plastik di pasaran. Syarikat Plastik Gelenya Sdn. Bhd. menjangkakan perkembangan yang sama akan kekal pada masa hadapan. Cik Intan Suhana amat berbangga dengan kejayaan yang dikecapi oleh syarikatnya dan berharap margin keuntungan akan terus meningkat setiap tahun.

Pada minggu lepas, Cik Intan Suhana terbaca sebuah artikel yang memaparkan jumpaan beberapa jenis plastik baru. Fokus utama artikel ini ialah sejenis plastik yang boleh mereput secara organik apabila dibuang di tapak pelupusan sampah dan memerlukan sedikit sahaja oksigen. Cik Intan Suhana amat berminat dengan jumpaan baru ini dan telah mengambil keputusan untuk membincangkannya dalam mesyuarat akan datang bagi tujuan merangsang stafnya berfikir mengenai kelebihan plastik baru ini (Sila lihat Memo yang dilampirkan). Dalam masa yang sama beliau berhasrat untuk membincangkan implikasi undang-undang baru mengenai pembuangan bahan plastik yang mungkin memberikan impak kepada industri plastik secara keseluruhan.

Cik Intan Suhana meminta semua staf yang terlibat dalam mesyuarat berkenaan memikirkan bagaimana plastik baru yang mudah reput ini boleh menjadikan Syarikat Plastik Gelenya Sdn. Bhd. lebih berdaya saing di arena antarabangsa. Beliau meminta ahli-ahli organisasi memikirkan persepsi mereka mengenai ancaman utama industri plastik dan asas bagi semua andaian yang digunakan. Arahan Cik Intan Suhana ini telah menimbulkan satu perdebatan yang hangat dan serius semasa mesyuarat berlangsung. Antara perkara yang dibincangkan termasuklah: kejayaan mengeluarkan plastik yang dinyatakan, masa yang diperlukan bagi menghasilkan produk baru ini, kos yang terlibat dan strategi pemasaran serta halangan-halangan yang meliputi aspek perundangan. Dalam mesyuarat ini ramai juga yang berpendapat bahawa resin getah yang baru ini tidak boleh membawa keuntungan kerana bahan mentah yang agak sukar diperolehi, ketahanan dan mutu plastik yang belum teruji. Ada juga ahli-ahli mesyuarat yang berpendapat bahawa mengapakah kita perlu beralih kepada cara baru sedangkan cara lama sudahpun beroleh keuntungan yang lumayan. "Mengapakah kita nak cari masalah?" tanya seorang pegawai yang agak senior.

Sebaik selesai mesyuarat, seorang staf meminta supaya diadakan satu mesyuarat lain dalam masa terdekat bagi membincangkan hal ini dengan lebih mendalam. Semua staf juga diminta membuat penyelidikan lanjut bagi melihat alternatif lain dan mengkaji sama ada syarikat lain mendahului Syarikat Plastik Gelenya Sdn. Bhd. dalam penggunaan plastik jenis mudah reput ini.

Pada mesyuarat berikutnya, staf-staf yang hadir meminta Cik Intan Suhana mewujudkan satu agenda tetap dalam mesyuarat bagi membincangkan artikel dan bahan-bahan berkaitan industri plastik. Tujuan utama agenda ini diwujudkan ialah bagi membolehkan staf memikirkan dan

meneropong secara futuristik industri plastik dunia keseluruhannya. Cik Intan Suhana menjawab, "Pemimpin bukan setakat menyelesaikan masalah, tetapi juga mencipta. Jika kita ingin ke hadapan, kita hendaklah menjadi pencipta dan pengeluar pertama dan bukan sebagai pengguna. Pengguna, walau sehebat mana sekalipun, ia tetap berada di belakang pencipta dan pengeluar. Ertinya pengguna tidak boleh jadi pemimpin. Untuk menjadi pemimpin kita mesti berada selangkah di depan. Mengekalkan cara berfikir dan cara bekerja yang lama mungkin akan membawa kita kepada gulung tikar. Marilah kita berfikir secara profesional demi masa depan kita".

Jawapan dan tindakan Cik Intan Suhana mendedahkan ancaman dan senario masa depan industri plastik kepada stafnya merangsang mereka untuk memikirkan semula kejayaan syarikat dan perkara yang mesti dilakukan untuk terus berjaya. Dalam hal ini Cik Intan Suhana telah melakukan satu tindakan yang biasa dilakukan oleh pemimpin yang berjaya iaitu merangsang pengikut secara intelektual bagi memikirkan satu situasi baru dengan ancaman dan peluang yang berbeza. Pemimpin yang berhadapan dengan ancaman/masalah baru boleh menggunakan ancaman/masalah tersebut bagi menghasilkan penyelesaian yang lebih baik dan berdaya maju. Dalam situasi ini, pemimpin menukar ancaman/masalah kepada peluang.

SOALAN:

1. Jika anda seorang staf dalam Syarikat Plastik Gelenya Sdn. Bhd. Sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan Cik Intan Suhana?

1	2	3	4	5
STPH	TPH	TP	P	SP

2. Jika anda seorang pengurus di Syarikat Plastik Gelenya Sdn. Bhd., adakah anda akan memimpin organisasi ini seperti gaya kepimpinan Cik Intan Suhana?

1	2	3	4	5
STS	TS	TP	S	SS

3. Adakah anda mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh Cik Intan Suhana?

1	2	3	4	5
STM	TM	TP	M	SM

MEMO

Kepada : Semua staf

Daripada : Cik Intan Suhana

Perkara : **Masa Depan Industri Plastik - Malap atau Cerah? Bahan Plastik Baru 100 % Undang-undang Baru Melarang Penggunaan Bahan Plastik Tidak Reput Daripada Pasaran**

Kerjasama tuan/puan adalah dipohon untuk mengkaji secara terperinci laporan di bawah dan implikasinya kepada syarikat.

Kuala Lumpur. Institut Teknologi Nuklear Malaysia (MINT) telah mengumumkan sejenis resin plastik baru yang dibuat sepenuhnya daripada bahan kanji. Bahan tersebut yang dinamakan sebagai MINT Bio-plastic secara asasnya amat berbeza daripada resin plastik yang terdapat di pasaran sekarang.

Lampin pakai buang dan beg plastik biasanya dibuat daripada plastik yang diadun daripada hanya 5 % kanji manakala baki 95 % adalah resin plastik petroleum yang tidak mereput sama sekali. MINT telah menjalankan kajian dan mendapati bahan resin plastik baru ini mereput sepenuhnya. Penggunaan resin baru ini juga akan menggalakkan peningkatan sektor pertanian negara kerana ia menggunakan kanji yang diperolehi daripada ubi, jagung dan beras.

Pihak Kementerian Alam Sekitar dan sektor kewangan melihat perkembangan ini akan membawa implikasi besar kepada industri plastik tempatan. Bahan ini juga didapati mudah diterima oleh sektor perkilangan dan pengguna. Pihak kementerian juga mungkin akan mengenakan larangan penggunaan plastik tidak reput pada masa hadapan jika resin plastik baru ini berupaya menggantikan resin plastik sedia ada. Tambahan pula penggunaannya akan mengurangkan pencemaran alam sekitar.

Perkara ini akan dibincangkan dalam mesyuarat pada Isnin akan datang.

KES 6: KES ENCIK BADRUL

Encik Badrul telah dinaikkan pangkat sebagai Naib Presiden Bahagian Operasi di Kilang Sabun Bentong tiga bulan lepas. Kilang Sabun Bentong merupakan kilang tertua dalam Kumpulan Pengilangan Sabun GH. Ada cerita-cerita mengatakan kilang berkenaan akan ditutup atau dikurangkan bilangan tenaga pekerja kerana mesin-mesin sedia ada sudah lama. Encik Badrul juga tahu daripada rakan-rakan beliau di ibu pejabat, ada kemungkinan kilang baru akan dibuka di Kuala Lipis. Permintaan sabun keluaran syarikat ini masih tinggi tetapi Encik Badrul akur, mesin-mesin lama dan tua ini pada akhirnya tidak akan berupaya menghasilkan produk yang berkualiti pada harga yang berdaya saing. Jika keadaan tidak berubah, ramai pekerja akan diberhentikan atau ditukarkan ke kilang lain. Walau pun setakat ini tiada kata putus daripada pihak pengurusan atasan, sebagai pemimpin yang bertanggungjawab Encik Badrul perlu mengambil tindakan bagi menangani situasi di Kilang Sabun Bentong.

Encik Badrul kembali ke pejabatnya dan melabuhkan punggungnya ke kerusi empuk yang disediakan di situ. Beliau begitu tertekan dengan keadaan yang ada. Sambil memerhatikan keluar, beliau terlihat Pak Abu yang telah berkhidmat begitu lama dengan kilang ini. Begitu juga dengan pekerja lain, memang ramai orang tempatan dan jika diminta bertukar sudah tentu mereka enggan, malah lebih rela berhenti. Alangkah ruginya syarikat ini jika mereka diberhentikan dan pekerja baru yang tiada kepakaran diambil untuk bekerja di kilang baru di Janda Baik. Encik Badrul memikir kembali, agaknya jika kilang ini boleh meningkatkan produktiviti dengan menggunakan mesin lama, adakah kemungkinan pihak atasan akan menggantikan mesin-mesin ini dengan yang baru dan menggunakan tenaga sedia ada yang terbukti kemahiran dan kepakarannya?

Keesokan harinya Encik Badrul memanggil semua pengurus kilang bermesyuarat bagi membincangkan pelan tindakan meningkatkan produktiviti, membina strategi yang efektif daripada segi kos bagi meningkatkan keupayaan mesin dan masalah yang dihadapi serta implikasinya kepada keseluruhan pekerja. Semua pengurus kilang bersetuju dan menyokong sepenuhnya tindakan Encik Badrul.

Encik Badrul seterusnya berkata, “Saya memanggil anda sekalian pada hari ini adalah untuk membincangkan kedudukan kita dan anak-anak kita pada masa hadapan. Masa depan kita berkait rapat dengan prestasi kilang kita ini. Saya pohon sungguh-sungguh kepada tuan-tuan dan puan-puan, dengarlah apa yang saya ingin perkatakan ini. Sila beri perhatian dengan penuh teliti dan serius, kerana hal ini melibatkan masa depan kita dan anak-anak kita. Saya mendapati kadar pengeluaran kita sekarang semakin hari semakin menurun terutama bagi mesin yang sudah bongkok tiga. Saya tahu, masalah kita yang utama ialah mesin yang usang dan bukan kerana kita. Tetapi seperti yang saya katakan tadi, mesin ini berkait dengan masa depan kita. Walau bagaimana pun, jika kita tidak berbuat sesuatu dan kadar pengeluaran kita makin lama makin menurun, saya amat khuatir pihak atasan akan menggunakan alasan ini untuk menutup kilang kita tempat kita mencari sesuap nasi ini. Walaupun mesin-mesin ini sudah begitu lanjut usianya dan merupakan masalah besar yang agak sukar bagi kita untuk kita pikul, tapi saya harap kita boleh berbuat sesuatu yang mungkin akan mencelikkan mata pihak atasan dan akhirnya mereka memberikan kita mesin baru yang lebih baik dan berkualiti. Oleh itu, marilah kita sama-sama tetapkan kadar pengeluaran yang baru dan kita berbincang bagaimana matlamat ini boleh dicapai. Matlamat yang baru sudah semestinya akan mencabar kita dan saya percaya pengeluaran kilang saingan kita yang menggunakan mesin baru boleh dijadikan tanda aras. Yakinilah bahawa jika kita boleh lakukan perkara ini, saya jamin dalam masa tiga tahun kita akan dapat mesin baru. Jika kita mampu menunjukkan kepada pihak atasan kualiti pekerja kita yang boleh meningkatkan kadar pengeluaran walau pun dengan menggunakan mesin lama, sudah pasti mereka akan melabur mesin baru bagi kilang kita ini”.

Pada hari-hari berikutnya Encik Badrul bersama dengan pengurus kilang yang lain merancang untuk memastikan semua mesin berjalan tanpa sebarang gangguan. Mereka akhirnya berjaya menghasilkan beberapa rancangan. Pelan pertama, mewujudkan satu pasukan penyenggaraan yang sentiasa bergerak bagi memastikan mesin berjalan dan mengambil langkah awal mencegah sebarang kerosakan. Dua pasukan lain pula diwujudkan dan berperanan membaiki mesin sebaik sahaja ia didapati rosak. Kerenah birokrasi dihapuskan dan kumpulan ini diberikan kuasa membuat keputusan apabila berlaku sesuatu kerosakan. Keadaan ini mewujudkan persaingan sihat antara dua pasukan ini bagi memastikan mesin boleh dihidupkan semula dan beroperasi dengan cepat. Apabila berlaku kerosakan pekerja lain akan membuat kerja-kerja lain dan tidak membuang masa.

Kewujudan pasukan kerja dan penghapusan kerenah birokrasi berjaya meningkatkan produktiviti. Setiap pekerja dapat bekerja dengan lebih bijak dan semangat kerjasama jelas kelihatan. Semua pengurus diminta memakai pakaian kerja supaya mereka juga boleh menghulurkan tangan bekerjasama mengatasi sebarang masalah yang timbul. Keadaan ini juga menimbulkan semangat kekitaan yang kuat antara pihak pengurusan dan pekerja.

Selepas beberapa bulan berlalu, kadar produktiviti bertambah baik malah melampaui matlamat yang ditetapkan. Sebaik sahaja kadar produktiviti mencecah puncaknya, Encik Badrul segera pergi ke ibu pejabat bagi melaporkan kemajuan ini. Semua pengurus kilang dijemput hadir bersama. Semasa perjumpaan tersebut, Encik Badrul menunjukkan carta kadar produktiviti Kilang Sabun Bentong berbanding dengan kilang lain yang menggunakan mesin yang lebih baru. Beliau juga menerangkan strategi yang digunakan bagi meningkatkan produktiviti dan kualiti barangan. Encik Badrul menegaskan kepentingan membeli mesin baru bagi Kilang Sabun Bentong supaya prestasi ini dapat dikekalkan bahkan dapat dipertingkatkan lagi. Tambahan pula mesin sedia ada sudah lama dan memberikan pelbagai masalah kepada pekerja.

Encik Badrul seterusnya berkata, “Kami sedang bergelut dengan pebagai cabaran. Walau bagaimana pun dengan berkat kerjasama dan kesungguhan semua pekerja yang dedikasi dan tidak

mengenal penat lelah, kadar produktiviti Kilang Sabun Bentong telah dapat ditingkatkan dan kualiti barangan pun bertambah baik walau pun kami menggunakan mesin yang lama. Ini menunjukkan bahawa bukan mesin yang menjadikan syarikat kita ini unggul di mata pesaing kita, tetapi sebaliknya manusia-manusia yang mengendalikan mesin inilah yang menjadikan kita hebat dan kuat. Oleh itu, saya berharap, pihak pengurusan dapat memberikan kebenaran bagi melengkapkan Kilang Sabun Bentong dengan mesin yang baru dan tercanggih supaya syarikat kita mampu menjadi pengeluar barangan sabun terbesar dan terbaik di negara ini. Ingatlah, pekerja-pekerja kitalah yang merupakan harta paling berharga buat syarikat kita ini.”

Pihak ibu pejabat akhirnya berpendapat tindakan yang dilakukan oleh Encik Badrul dan pekerja Kilang Sabun Bentong patut dipuji dan bersetuju untuk melihat semula kemungkinan membeli mesin dan peralatan baru. Pada hari itu Encik Badrul berasa beliau telah memperoleh kemenangan besar.

SOALAN:

1. Jika anda seorang staf dalam Syarikat Kilang Sabun Bentong, sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan Encik Badrul?

1	2	3	4	5
STPH	TPH	TP	P	SP

2. Jika anda seorang pengurus di Syarikat Sabun Bentong, adakah anda akan memimpin organisasi ini seperti gaya kepimpinan Encik Badrul?

1	2	3	4	5
STS	TS	TP	S	SS

3. Adakah anda mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh Encik Badrul?

1	2	3	4	5
STM	TM	TP	M	SM

KES 7. KES ENCIK ABU BAKAR

Dalam satu bengkel pembangunan kepimpinan, dua belas orang peserta telah diminta mengenal pasti seseorang yang boleh dianggap sebagai pemimpin yang unggul atau pemimpin yang mempunyai keunggulan pengaruh. Kesemua mereka datang daripada organisasi yang sama tetapi bahagian yang berbeza. Apa yang menarik bagi kumpulan ini ialah mereka memilih orang yang sama iaitu Encik Abu Bakar.

Encik Abu Bakar yang lebih dikenali sebagai Mr. Burn merupakan Pengurus Bahagian Latihan, Bank Metro Malaysia Berhad. Kesemua peserta boleh menjelaskan secara terperinci mengenai Burn seolah-olah mereka bekerja dengan beliau kelmarin, sedangkan Burn telah bersara sepuluh tahun lalu.

Semasa dalam perkhidmatan, perkara yang pertama dilakukan oleh Burn ialah cuba mengenali kesemua stafnya dari semua aspek hingga kepada hal-hal peribadi. Beliau mendapati stafnya adalah terdiri daripada orang-orang yang berketrampilan dan berpotensi besar untuk melakukan

kerja-kerja melebihi kadar kerja yang dilakukan sekarang, tetapi nampaknya peluang-peluang kenaikan pangkat tidak begitu besar bagi bahagian ini. Pegawai-pegawai atasan tidak nampak tentang potensi pegawai-pegawai di bahagian ini. Inilah yang agak mengecewakan pegawai-pegawai di Bahagian Latihan ini. Burn sedar tentang perkara ini dan mula berfikir bagaimana model pegawai-pegawai di bahagian ini boleh dipertingkatkan. Akhirnya Burn berpendapat bahawa untuk menjadi jurulatih yang cekap, seseorang itu mestilah terlatih dan mempunyai pengalaman secara langsung sebagai pengurus atasan bank. Burn bertanya pada dirinya, "Macam mana seseorang boleh membimbing orang lain sedangkan dia sendiri tidak mempunyai pengalaman langsung dalam perkara itu?"

Sejak itu, Burn berbincang dengan setiap stafnya untuk mengenali aspirasi dari segi kerjaya dan masa depan mereka. Kepada siapa yang ingin mendapat latihan tambahan, Burn cuba berbincang dengan pengurus atasan untuk mendapatkan jenis dan tempat latihan yang sesuai. Seterusnya Burn membina sistem ganjaran, di mana staf yang boleh membantu staf lain mempelajari sesuatu akan diberi ganjaran. Sejak itu juga ramai staf diberi peluang mengikuti program seminar dan menghadiri mesyuarat-mesyuarat penting. Sebenarnya ini hanyalah sebahagian kecil perkara yang menjadikan staf Bank Metro Malaysia Berhad masih mengingati Burn.

Sebenarnya Burn mempunyai sifat-sifat yang terpuji. Burn adalah seorang yang bertanggungjawab penuh ke atas segala tindakannya. Tindakan-tindakan staf juga menjadi tanggungjawabnya dengan syarat semua perkara itu telah mendapat restunya. Pendek kata, staf tidak perlu bimbang di atas kemungkinan misinya gagal. Burn sering menyatakan, "Kegagalan sesuatu misi adalah perkara biasa, tetapi kegagalan sebanyak dua kali ke atas perkara yang sama adalah memalukan. Orang yang melakukan kesalahan yang sama sebanyak dua kali sebenarnya orang berkenaan tidak berpendidikan". Selain itu Burn diceritakan oleh pegawai-pegawai bank tersebut sebagai mempunyai sifat-sifat yang terpuji. Ramai di antara mereka mengatakan Burn merupakan seorang yang sangat amanah, bermoral tinggi, tidak menggunakan kedudukan untuk kepentingan diri sendiri, dan boleh dipercayai. Burn juga disebutkan sebagai seorang individu yang sanggup mendengar apa saja masalah yang dikemukakan oleh stafnya walau pun dalam keadaan jadual kerja beliau yang begitu ketat. Beliau akan memberikan perhatian sepenuhnya apabila berbincang dengan stafnya dan tidak disibukkan dengan perkara-perkara lain. Beliau juga berupaya membezakan antara kepentingan kerja dan kepentingan individu yang remeh-temeh.

Bagi Burn, masa merupakan satu perkara yang amat berharga. Menurut beliau kita mempunyai pilihan untuk menggunakan masa sebaik mungkin atau membuangnya. Beliau sering menegaskan bahawa banyak perkara boleh dicapai jika kita memfokuskan penggunaan masa kita kepada perkara yang penting dan berfaedah dalam hidup. Beliau sering mengingatkan; "Dahulukan perkara yang penting dan kemudiannya perkara yang tidak penting".

Burn juga mempunyai visi mengenai budaya organisasi yang merangsang inovasi dan kejayaan. Burn pernah berkali-kali berkata; "Orang yang berani menggunakan pendekatan kreatif dan inovatif akan terkehadapan. Yang membezakan sesebuah organisasi ialah keberanian menggunakan pendekatan baru. Jika budaya seperti ini menjadi amalan dalam organisasi kita, kita juga akan berjaya. Bukan setakat itu, malah akan lebih terkedepan lagi." Yang menariknya, pegawai-pegawai bank tersebut menyatakan bahawa Burn tidak hanya berkata-kata mengenai budaya ini, tetapi beliau mengamalkannya terus menerus. Kerana itu beliau dianggap sebagai suri teladan (role model) dalam organisasi Bank Metro Malaysia Berhad. Walau bagaimana pun kadang kala, ada pihak yang mengatakan beliau terlampau tegas dan serius dalam kerja. Bagi Burn, ketegasan dalam melaksanakan tugas adalah penting, kerana kita adalah pekerja kepada orang lain.

Mengikut peserta-peserta ini, kepimpinan Burn adalah hebat kerana mampu menjadikan bahagian yang dipimpinnya sebagai yang terbaik dan tercekap walau pun dalam masa gawat dan ekonomi merudum. Yang menariknya kejayaan organisasi dan kejayaan individu dalam organisasi ini akan dirayakan bersama dengan penuh meriah. Inilah antara perkara-perkara yang menyebabkan stafnya tidak dapat melupakan Burn walaupun sudah sekian lama bersara.

SOALAN:

1. Jika anda seorang staf dalam organisasi ini, sejauh manakah anda berpuas hati dengan gaya kepimpinan Encik Abu Bakar?

1	2	3	4	5
STPH	TPH	TP	P	SP

2. Jika anda seorang pengurus di organisasi ini, adakah anda akan memimpin organisasi ini seperti gaya kepimpinan Encik Abu Bakar?

1	2	3	4	5
STS	TS	TP	S	SS

3. Adakah anda mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh Encik Abu Bakar?

1	2	3	4	5
STM	TM	TP	M	SM

Ishak Bin Sin ©
Bertarikh: 11 Disember 2002