

Takrif Kepimpinan, Ciri-Ciri Pemimpin dan Motivasi untuk Memimpin menurut Sudut Pandang Pemimpin Wanita Akar Umbi *(Defining Leadership, Leader Characteristics and Motivation to Lead from the Point of View of Women's Leader at Grassroot Level)*

ROZITA IBRAHIM*, MUHAMMAD RAHIMI HASAN & BAHYIAH ABDUL HAMID

ABSTRAK

Penemuan terkini dalam penyelidikan kepimpinan yang dijalankan oleh para sarjana daripada pelbagai latar belakang budaya melaporkan dapatan yang bersifat spesifik kepada konteks, selain perbezaan gaya kepimpinan mengikut garisan gender. Di Malaysia sendiri telah banyak kajian tentang kepimpinan dijalankan. Walau bagaimanapun, masih terdapat kelompongan dalam penyelidikan mengenai kepimpinan wanita, terutamanya di peringkat akar umbi. Bertunjangkan premis di atas, kajian telah dijalankan bertujuan untuk mendalami pengalaman kepimpinan dalam kalangan pemimpin wanita peringkat akar umbi. Artikel ini melaporkan dapatan temu bual kumpulan fokus yang disertai sekumpulan pemimpin wanita peringkat akar umbi. Tujuan temu bual kumpulan fokus tersebut adalah untuk memahami latar belakang dan sudut pandang responden tentang kepimpinan, berdasarkan pengalaman peribadi yang dikisahkan sendiri oleh mereka. Secara khusus, responden berkongsi pandangan mengenai definisi kepimpinan, ciri-ciri pemimpin ideal, motivasi atau pendorong untuk menjadi pemimpin dan pendekatan terbaik untuk melatih sekali gus memperkasa para pemimpin wanita akar umbi.

Kata kunci: Kepimpinan; pemimpin akar umbi; kepimpinan wanita; pemerdayaan wanita

ABSTRACT

New findings regarding leadership within specific context as well as differences between male and female leaders emerge as researchers from various cultural backgrounds venture into this complex and interesting field of study. Malaysian researchers have also contributed a lot in the study of leadership at the local level. However, studies regarding women leadership is still lacking especially the ones related to grassroots women leaders. Hence, a study was conducted to understand the experiences of women grassroots' leaders. In this article, the findings from a focus group discussion with women grassroots' leaders will be presented. The focus group discussion seek to understand some aspects of leadership based on the background and first hand experiences of the respondents. The respondents shared their views on the definition of leadership, traits of ideal leaders, motivations to become leaders and the best ways to train grassroots women leaders in order to empower them with good leadership skill..

Keywords: Leadership; grassroots leaders; women leadership; empowerment of women

PENGENALAN

Kajian mengenai kepimpinan telah banyak dijalankan sejak sekian lama. Namun, penemuan-penemuan terkini menunjukkan kes-kes yang spesifik konteks (*context specific*). Sesetengah gaya kepimpinan dan ciri pemimpin mungkin berjaya dalam satu-satu keadaan, namun kurang berjaya dalam keadaan yang lain. Hal ini banyak berkait dengan budaya setempat, ciri-ciri organisasi, keupayaan pengikut, pengaruh gender serta pelbagai faktor lain. Justeru itu, kajian-kajian mengenai maksud kepimpinan dan ciri-ciri pemimpin berkesan tetap relevan dan masih perlu dijalankan dari semasa ke semasa dengan mengambil kira perbezaan konteks di mana pemimpin dan kepimpinan berlaku. Artikel ini membincangkan definisi kepimpinan dan ciri-ciri pemimpin menurut pandangan pemimpin wanita akar umbi. Konteks kepimpinan wanita peringkat akar umbi dipilih kerana kaji selidik penerokaan di peringkat ini masih kurang dijalankan di Malaysia. Apatah lagi, pandangan para pemimpin wanita akar umbi tidak dinilai kesannya terhadap implikasi teori dan konsep. Hal ini kerana subjek yang diberikan tumpuan oleh akademia di Malaysia ialah pemimpin wanita yang mewakili kelompok elit dalam sesebuah organisasi. Kesannya, naratif wanita peringkat akar umbi terus disenyapkan daripada memberikan implikasi terhadap ilmu watan mengenai kepimpinan. Sekadar menyebut beberapa contoh, kajian yang bercitrakan sudut pandang pemimpin wanita kelompok elit adalah seperti penelitian terhadap dua tokoh Kaum Ibu UMNO iaitu kepimpinan politik Ibu Zain oleh Mahfudzah (2000) dan aspek-aspek kepimpinan Khatijah Sidek oleh Zaharah (2000).

Di Malaysia, kajian statistik mengenai kepimpinan menunjukkan kewujudan jurang gender yang ditandakan oleh kurangnya peratus penglibatan wanita dalam kerjaya bukan tradisional dan pembuatan keputusan, terutamanya dalam sektor swasta (Koshal et al. 1998, Maimunah & Mariani 2008, The World Bank 2012 a & b). Menyedari hakikat ini, pihak kerajaan mengambil ikhtiar dengan menggubal dasar sekurang-kurangnya 30 peratus wanita di peringkat pembuat keputusan. Dasar ini meletakkan sasaran penglibatan 30 peratus wanita dalam kedudukan kepimpinan dan pembuatan keputusan menjelang tahun 2016. Akan tetapi, sasaran ini belum pun tercapai, lantas memerlukan usaha segenap pihak untuk membangunkan lebih ramai pemimpin wanita di Malaysia melalui program latihan dan pembinaan keupayaan di pelbagai peringkat masyarakat. Berdasarkan pandangan bahawa pemimpin boleh dibentuk (Northouse 2009; Hughes, Ginnet & Curphy 1999; Yulk 1998; Manning & Haddock 1995) maka, program latihan dan pembinaan keupayaan dipercayai sebagai satu wadah yang perlu digembeleng bagi melahirkan lebih ramai pemimpin wanita di pelbagai peringkat. Doh (2003) yang dipetik oleh Billsberry (2009) menyatakan bahawa kepimpinan perlu dilihat sebagai himpunan kemahiran dan ciri-ciri yang boleh dibangunkan melalui pendidikan dan latihan. Pelbagai ikhtiar dijalankan oleh pihak Kerajaan Malaysia menerusi program latihan dan advokasi dasar sehubungan pelaksanaan dasar 30 peratus wanita di peringkat pembuat keputusan. Antara usaha yang telah dan sedang dijalankan ialah penjalanan program pengarah wanita, penubuhan kelab 30 peratus dan pewujudan dana Kursi Kepimpinan Wanita oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat (KPWKM) untuk membantu usaha penyelidikan dan pembangunan kepimpinan wanita di Malaysia.

Atas pertimbangan kepentingan gender sebagai angkubah yang berpengaruh terhadap aspek-aspek kepemimpinan wanita, timbul beberapa persoalan yang selanjutnya memerlukan kajian terperinci dijalankan. Latihan bagaimanakah yang diperlukan oleh pemimpin wanita? Apakah pandangan pemimpin wanita terhadap maksud kepimpinan dan ciri-ciri pemimpin berjaya? Bagi menjawab persoalan-persoalan di atas, kajian ini dijalankan dengan menekankan

pendekatan 'bottom-up' iaitu memahami pengalaman dan pandangan daripada pemimpin-pemimpin wanita sendiri – *women's lived experiences*. Oleh yang demikian, tujuan artikel ini adalah untuk melaporkan hasil temu bual kumpulan fokus pemimpin wanita akar umbi yang berpusat di sebuah kawasan bandar. Perbincangan kumpulan fokus ditumpukan kepada pengalaman responden sebagai pemimpin dan kefahaman mereka mengenai maksud kepimpinan, ciri-ciri pemimpin yang berjaya dan motivasi untuk memimpin. Para peserta temu bual kumpulan fokus turut berkongsi pandangan mengenai latihan yang diperlukan bagi golongan wanita yang berpotensi untuk menjadi pemimpin serta menambah baik kemahiran para pemimpin wanita sedia ada.

KAJIAN LEPAS

DEFINISI KEPIMPINAN DAN KEMAHIRAN KEPIMPINAN

Istilah kepimpinan didefinisikan dengan pelbagai cara oleh para pengkaji ilmu kepimpinan, bergantung kepada tumpuan kajian masing-masing (Yukl 1998; Hughes, Ginnet & Curphy 1999, Winston & Patterson 2006; Lussier & Achua 2007; Northouse 2009). Hal ini menghasilkan kepelbagaian maksud kepimpinan. Kajian oleh Winston & Patterson (2006) menunjukkan terdapat lebih 90 pemboleh ubah atau dimensi yang boleh digunakan untuk memahami maksud kepimpinan menurut perspektif pengkaji-pengkaji kepimpinan daripada pelbagai disiplin. Antara dimensi tersebut ialah keupayaan memberi sokongan, mengambil risiko, aktif, sentiasa terkehadapan, membina kebersamaan, berpengaruh, kreatif, berinovasi, berorientasikan matlamat dan berorientasikan kemanusiaan. Meskipun terdapat berbagai-bagai dimensi untuk memahami kepimpinan, terdapat beberapa persamaan yang kerap digunakan oleh para pengkaji bagi mendefinisikan perihal kepimpinan.

Bagi Northouse (2009), beliau mencerakinkan lima dimensi untuk menjelaskan takrif kepimpinan. Pertama, dimensi kepimpinan adalah berkaitan ciri-ciri individu menyokong pernyataan bahawa pemimpin adalah dilahirkan (*nature*) dan bukannya dibentuk (*nurture*). Ia merujuk kepada pemimpin yang mempunyai ciri-ciri khusus seperti berkeyakinan tinggi, bijak membuat keputusan, pandai bergaul dan sebagainya. Keduanya, dimensi kepimpinan adalah satu bentuk keupayaan mempunyai persamaan dengan pandangan yang pertama iaitu keupayaan memimpin sebagai bakat semulajadi. Namun, sesetengah pendapat menghujahkan keupayaan memimpin boleh dibangunkan menerusi latihan. Ketiganya, dimensi kepimpinan merupakan satu bentuk kemahiran, di mana kepimpinan dilihat sebagai kompetensi boleh-bina untuk mencapai matlamat organisasi. Ia membuka peluang kepada lebih ramai orang untuk menjadi pemimpin melalui pembelajaran dan latihan. Keempat, dimensi kepimpinan adalah berkaitan tingkahlaku menekankan jenis tingkah laku utama dalam orientasi tugas pemimpin iaitu berorientasikan tugas dan berorientasikan manusia. Kelimanya, dimensi kepimpinan adalah berkaitan perhubungan mentakrifkan kepimpinan daripada sudut komunikasi dua hala, di antara pemimpin dengan pengikutnya. Dalam hal ini, perlakuan pemimpin mempengaruhi pengikutnya dan begitulah pula sebaliknya.

Lussier & Achua (2007) pula mendefinisikan kepimpinan mengikut lima dimensi iaitu (i) pengaruh, (ii) objektif organisasi, (iii) hubungan pemimpin-pengikut, (iv) perubahan, dan (v) hubungan dengan orang ramai. Di samping itu, Lussier & Achua (2007) mengemukakan tiga kategori peranan pemimpin dalam menjalankan tanggungjawab kepimpinan. Pertamanya ialah

peranan interpersonal. Ia termasuklah peranan ketua organisasi memberi arahan, melatih dan menilai prestasi orang bawahan. Selain itu, peranan interpersonal pemimpin ialah mewakili organisasi ketika acara formal dan bukan formal, mempengerusikan mesyuarat dan peranan sebagai perantara yang melibatkan jaringan pihak luar. Keduanya ialah peranan informasi atau maklumat iaitu penyeliaan dan penapisan sebarang maklumat yang diterima oleh organisasi, penyaluran maklumat kepada orang bawahan organisasi dan jurucakap bagi organisasi pimpinannya. Ketiganya ialah peranan pembuatan keputusan yang memerlukan pemimpin berkemahiran keusahawanan supaya boleh memberikan buah fikiran yang inovatif ke arah perubahan dalam organisasi, pembetul kesilapan dan perunding ketika krisis ataupun konflik dan bijak mengagihkan sumber tenaga dan kewangan organisasinya.

Bagi Hughes, Ginnet & Curphy (1999), mereka mengenal pasti kemahiran asas dan kemahiran lanjutan yang diperlukan oleh seseorang pemimpin. Antara kemahiran asas yang disenaraikan ialah komunikasi berkesan, kemahiran mendengar, perlakuan asertif, keupayaan memberi maklum balas yang membina, memberi hukuman secara berhemah, pengurusan stres, kemahiran teknikal berkaitan bidang, pengendalian mesyuarat dan pembinaan hubungan positif dengan pengurusan atasan, orang bawahan serta rakan sekerja. Kemahiran-kemahiran lanjutan bagi seorang pemimpin pula termasuklah bijak mengagihkan tugas dan menurunkan kuasa, berupaya menangani konflik dengan baik, kepintaran berunding, kemahiran pembuatan keputusan, meningkatkan kreativiti, membina pasukan berkesan, membina kredibiliti, merancang pembangunan organisasi, latihan dan pementoran. Selain Hughes, Ginnet & Curphy (1999), Northouse (2009) turut mengenal pasti kemahiran yang diperlukan sebagai pemimpin. Northouse (2009) mengelaskan kemahiran-kemahiran tersebut kepada tiga kategori iaitu, (i) kemahiran pengurusan atau teknikal, (ii) kemahiran interpersonal dan (iii) kemahiran mengkonsepsi. Kemahiran pengurusan atau teknikal berkait secara langsung dengan tugas atau peranan pemimpin seperti menguruskan sumber kewangan dan manusia dan memahami bidang tugas organisasi. Kemahiran interpersonal pula meliputi keupayaan mengurus konflik, menunjukkan kecerdasan emosi yang tinggi dan mudah bergaul dengan orang ramai. Kemahiran mengkonsepsi melibatkan kemahiran yang jauh lebih tinggi, misalnya keupayaan membina visi, perancangan strategik, dan penyelesaian masalah.

Kajian-kajian ilmu kepimpinan yang mempercayai bahawa pemimpin boleh dibentuk, penjelasan tentang peranan pemimpin dan penghuraian bahawa kemahiran adalah perlu bagi pemimpin telah membuka luas peluang-peluang latihan kepimpinan untuk orang ramai. Menyentuh kepimpinan menerusi latihan, ia selaras dengan kenyataan oleh Nik Safiah (1990) bahawa "...[P]emimpin tidak lahir dengan bakat dan keupayaan untuk memimpin. Pemimpin perlu dibentuk, dipupuk dan dilengkapi dengan kemahiran-kemahiran tertentu...". Yulk (1998) menyatakan tiga pendekatan untuk membina kemahiran kepimpinan iaitu (i) program latihan yang dijalankan dalam jangka masa tertentu serta dibuat di luar kawasan pemimpin itu bertugas, (ii) aktiviti pembangunan kemahiran yang digabung-jalinkan dalam tugas seharian seseorang misalnya tugas khusus, program sangkutan, mentoran dan latihan oleh pemimpin atasan dan (iii) pembangunan sendiri yang mana seseorang pemimpin belajar sendiri melalui pembacaan, menonton video latihan dan membuat ujian-ujian sendiri berkaitan pemimpin dan kepimpinan. Yulk (1998) turut menggariskan beberapa syarat bagi satu program latihan kepimpinan yang baik. Syarat-syarat tersebut ialah pernyataan objektif yang jelas, pengisian yang teratur dan mudah difahami, struktur latihan yang mudah diikuti, kepelbagaian kaedah latihan, peluang untuk penglibatan aktif para peserta, peluang mendapat maklum balas dalam jangka masa yang sesuai, membina keyakinan diri peserta, dan aktiviti lanjutan yang sesuai.

Bersesuaian dengan fokus kajian ini terhadap pemimpin wanita akar umbi, aspek yang menarik dan memerlukan penelitian mendalam dalam kaji selidik kepimpinan ialah peranan gender. Persoalan utamanya wujudkah perbezaan antara pemimpin wanita dan lelaki? Post (2015) berpendapat bahawa pemimpin wanita adalah lebih efektif berbanding lelaki dalam keadaan yang memerlukan kerjasama dan koordinasi yang tinggi antara ahli pasukan. Hal ini dikaitkan dengan gaya kepimpinan wanita yang lebih berorientasikan kemanusiaan dan gaya *servant leadership*. Meskipun wanita mempunyai kelebihannya tersendiri dalam kepimpinan, kajian menunjukkan peluang untuk wanita menduduki jawatan kepimpinan masih di tahap yang rendah. Mengikut Hoyt (2007), kekurangan bilangan wanita dalam jawatan kepimpinan adalah bersabit dengan tiga faktor. Pertama, faktor modal insan mempersoalkan isu taraf pendidikan, pengalaman kerja dan konflik kerjaya-rumah tangga. Kedua, faktor gender menimbulkan soal gaya dan keberkesanan kepimpinan, komitmen, motivasi, promosi diri dan kemahiran perundingan. Ketiga, faktor prejudis terhadap wanita mengakibatkan stereotaip gender, penilaian dan persepsi bias terhadap pemimpin wanita (Hoyt, 2007: 270-278).

Meninjau serba sedikit aspek-aspek konseptual kepimpinan dalam konteks masyarakat Malaysia perlu kerana seperti mana yang dinyatakan, dapatan terkini mengenai kepimpinan menunjukkan ia bersifat spesifik konteks. Menurut Wazir (1981), perkembangan kepimpinan wanita Melayu di Semenanjung Malaysia didorong oleh (1) faktor struktural dan (2) faktor pemasyarakatan dan pendidikan. Bagi faktor struktural, ia terdiri daripada (1) perjuangan kemerdekaan negara yang bersifat nasionalisme anti kolonial, (2) peranan sistem pendidikan Arab atau agama, (3) kepentingan wanita sebagai penyokong kepada isu politik negara dan (4) sistem kekerabatan yang mementingkan kedua-dua golongan lelaki dan wanita serta membenarkan wanita untuk bebas bergerak di luar lingkungan keluarga. Sementara itu, faktor pemasyarakatan dan pendidikan terdiri daripada (1) sistem pemasyarakatan liberal yang membolehkan kanak-kanak perempuan bertingkah laku seperti kanak-kanak lelaki, (2) kepentingan pendidikan formal kanak-kanak perempuan dalam keluarga elit Melayu di kawasan kampung dan bandar, (3) dorongan suami dan anak-anak, (4) sikap wanita yang suka untuk mencabar diri sendiri dan (5) kesabaran, keberanian serta ketekunan diri yang mempertahankan matlamat politik pemimpin wanita daripada digugat oleh tekanan semasa. Meskipun faktor-faktor pembangunan kepimpinan ini merujuk kepada konteks spesifiknya iaitu pemimpin wanita Melayu di Semenanjung Malaysia, daripada segi konseptual, ciri-ciri ini adalah hampir sama dengan faktor kepimpinan sebahagian besar pemimpin wanita daripada etnik lain di Malaysia.

PEMIMPIN WANITA AKAR UMBI

Istilah akar umbi sebenarnya sinonim dengan kepimpinan wanita. Hal ini kerana merekalah yang bergiat di peringkat bawahan organisasi, menjadi penyokong dan tulang belakang baik dalam parti politik mahupun organisasi masyarakat. Lebih-lebih lagi, golongan wanita diakui kepentingan intelek dan tenaganya dalam proses pembangunan Malaysia. Istilah akar umbi sering kali digunakan oleh pihak kerajaan untuk merujuk komuniti wanita di peringkat negeri dan daerah serata Malaysia. Misalnya, usaha untuk memperkasa golongan wanita di Malaysia turut mengakui kepentingan pelaksanaan program dan projek yang melibatkan wanita akar umbi. Selaras dengan hasrat itu, KPWKM melaksanakan program gender dan pembangunan menerusi kerjasama Jabatan Pembangunan Wanita (JPW) di peringkat negeri iaitu Rumah Nur dan Majlis Pembangunan

Wanita dan Keluarga Negeri (MPWKN) yang ditubuhkan pada tahun 2002 di setiap negeri dan kawasan Parlimen (KPWKM 2010: 57-58; Pergerakan Wanita UMNO 2013: 87). Keprihatinan Kerajaan Malaysia menunjukkan golongan wanita di peringkat akar umbi bukanlah segmen yang boleh dipandang enteng kepentingannya dalam masyarakat, lebih-lebih lagi dalam konteks kepimpinan. Keperluan program sedemikian selari dengan kenyataan oleh Aishah, Nadrawina dan Noor Fadhleen (2010) bahawa ceteknya kefahaman tentang gender dan kurangnya promosi mengenai kesamarataan gender menjadi cabaran terhadap isu wanita dalam kepimpinan dan pembuatan keputusan di setiap peringkat masyarakat termasuklah di peringkat akar umbi. Namun demikian, konsep pemimpin wanita akar umbi sukar sekali untuk dijejaki dalam perbahasan konseptual para sarjana di Malaysia, walaupun pemimpin akar umbi berterusan membawa perubahan dalam masyarakat. Keadaan ini bersesuaian dengan dakwaan Meyerson (2003) yang dipetik oleh Kezar (2010) bahawa anggota organisasi tanpa autoriti formal yang lazimnya ialah pemimpin akar umbi berterusan dari hari ke hari mendatangkan perubahan. Akan tetapi, kegiatan mereka kurang diketahui kerana ia tidak didokumentasikan. Sehubungan itu, kajian ini turut berpandangan sedemikian. Kesulitan untuk meneliti aspek konseptual kepimpinan akar umbi berdasarkan kefahaman masyarakat tempatan adalah kerana pendokumentasian yang masih lagi kurang daripada segi empirikal, apatah lagi daripada segi teoritis.

Oleh yang demikian, dalam perbincangan ini, konsep berkaitan kepimpinan akar umbi akan dibincangkan dengan mengambil kira kupasan oleh sarjana tempatan dan di luar konteks Malaysia. Secara umum, akar umbi sebagai metafora yang merujuk kepada kumpulan teras masyarakat lahir daripada bahasa Melayu itu sendiri dan ia bukan diterjemah secara langsung daripada mana-mana bahasa lain. Hal ini kerana kepimpinan akar umbi digandingkan dengan satu lagi istilah yang merujuk kepimpinan tertinggi iaitu pucuk pimpinan. Selain itu, dalam perbincangan ini, kupasan terhadap konsep akar umbi dalam penulisan berbahasa Inggeris adalah merujuk kepada istilah *grassroots*.

Menurut Ehrich dan English (2012), pemimpin akar umbi merujuk seseorang yang bekerjasama bersama mereka yang berkongsi pemikiran serupa untuk mempertingkatkan mutu atau mengadakan perubahan sosial dalam masyarakat. Bagi mencirikan pemimpin akar umbi, Ehrich & English (2012) mengambil kira pandangan oleh Creyton dan Ehrich (2009), Kezar (2011) dan Meyerson (2003). Sepertimana Ehrich dan English (2012), Creyton dan Ehrich (2009) menyatakan istilah pemimpin akar umbi diguna pakai bersilih ganti dengan istilah pemimpin komuniti yang mana pemimpin ini lazimnya ialah sukarelawan, dikenali dalam komuniti tempatan dan berganding bahu bersama yang lain untuk membawakan kemajuan dan perubahan. Bagi Kezar (2011) pula, pemimpin akar umbi ditakrif sebagai ahli organisasi formal yang terlibat dalam aktiviti bercorak *bottom-up*. Meyerson (2003) tidak menggunakan istilah pemimpin akar umbi, sebaliknya istilah *tempered radicals* yang merujuk kepada agen-agen institusional yang kekurangan autoriti formal tetapi bekerjasama dengan yang lain di luar struktur kuasa sedia ada. Berdasarkan pandangan oleh beberapa sarjana tersebut, Ehrich dan English (2012) telah mengemukakan empat ciri pemimpin akar umbi. Pertama, pemimpin akar umbi tidak mempunyai peranan rasmi dalam satu-satu komuniti atau organisasi. Oleh itu, sesiapa sahaja terbuka untuk menjalankan peranan kepimpinan. Maka kepimpinan cenderung menjadi suatu kualiti yang dikongsi dan disebar. Kedua, pemimpin akar umbi mengambil berat mengenai peningkatan ke arah kebaikan dan perubahan, menjalankan aktiviti dengan menggunakan model berasaskan konflik dan konsensus. Ketiga, pemimpin akar umbi agak rapuh dan kurang daripada segi pemilikan kuasa yang terinstitusi. Keempat, pemimpin akar umbi menumpukan perhatian terhadap

isu atau hal-hal khusus. Maka, aktiviti kepimpinan mereka adalah cenderung bersifat sementara dan berasaskan tugas.

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini mengambil pendekatan kualitatif yang mana kaedah temu bual kumpulan fokus digunakan untuk mengutip data. Temu bual kumpulan fokus dikatakan sebagai satu bentuk perbincangan terancang (*planned discussion*) dengan bilangan responden secara idealnya adalah antara 4 hingga 12 orang (O'Reilly 2009). Perbincangan dalam temu bual kumpulan fokus boleh berbeza daripada sangat berstruktur hingga tidak berstruktur, bergantung kepada tujuan kajian (Punch 2005). Dalam kajian ini, soalan semi-struktur disediakan bagi membantu perbincangan. Soalan-soalan adalah berkisar tentang kefahaman responden mengenai definisi kepimpinan, ciri-ciri pemimpin yang ideal, dorongan atau motivasi untuk memimpin serta bentuk-bentuk latihan yang diperlukan untuk pemimpin wanita, khususnya mereka yang berada di peringkat akar umbi. Pengkaji berperanan sebagai moderator atau fasilitator yang menggalakkan responden berkongsi pandangan mengenai topik yang dibincangkan. Transkrip daripada temu bual fokus kemudiannya dianalisa bagi menghasilkan tema-tema yang bersesuaian dengan objektif kajian.

Temu bual kumpulan fokus bagi kajian ini melibatkan sekumpulan 12 orang pemimpin wanita peringkat akar umbi. Kesemua responden merupakan Ketua atau Setiausaha persatuan wanita bagi komuniti setempat yang berpangkalan di sebuah kawasan bandar. Jarak usia responden adalah antara 40 hingga 50 tahun, kecuali dua orang di mana seorang berusia awal 30an manakala seorang lagi berumur 60 tahun. Selain terlibat aktif di dalam persatuan di peringkat komuniti atau akar umbi, sebahagian responden turut bekerja di dalam sektor kerajaan, swasta dan korporat. Sebahagian yang lain pula menjalankan perniagaan sendiri atau menjadi suri rumah sepenuh masa. Demi menjaga privasi dan kerahsiaan responden, nama samaran digunakan di dalam penulisan artikel ini.

DAPATAN KAJIAN

Latar Belakang Responden

Temu bual kumpulan fokus yang dijalankan melibatkan sejumlah 12 orang responden wanita berusia di antara awal 30-an (seorang responden) hingga 60 tahun (seorang responden). Responden lain rata-ratanya di dalam usia 40-an dan 50-an. Kesemua responden merupakan ketua atau setiausaha persatuan wanita komuniti kejurangan setempat dan berpangkalan di sebuah kawasan bandar. Idea penubuhan persatuan ini merupakan cetus idea pihak kerajaan di bawah Strategi Lautan Biru Kebangsaan; dan tujuan utamanya adalah untuk menggerakkan aktiviti komuniti bagi tujuan peningkatan kesejahteraan penduduk. Antara aktiviti yang dijalankan termasuklah penganjuran program kesedaran kesihatan, kebajikan keluarga, latihan kemahiran keusahawanan, kelas tambahan pelajar dan sebagainya. Pemimpin-pemimpin persatuan komuniti kejurangan setempat ini diharapkan dapat menggembeling keupayaan komuniti dan akhirnya menjadi agen pencetus perubahan ke arah kesejahteraan. Jadual 1 di bawah memberikan penerangan ringkas mengenai latar belakang pemimpin komuniti setempat yang menjadi responden kajian ini.

JADUAL 1. Latar belakang responden temu bual kumpulan fokus

Bil.	Nama responden (*bukan nama sebenar)	Pengalaman Pekerjaan dan Kepimpinan
1	Ody	Pekerja syarikat swasta. Biasa bekerja dengan rakan-rakan dari luar negara seperti Jepun, Korea dan China.
2	Nor	Telah bersara awal dari kerajaan negeri. Bergiat aktif dalam pertubuhan bukan kerajaan (NGO) dan aktiviti keagamaan.
3	Ros	Pernah bekerja dengan sektor swasta tetapi bersara awal. Kini aktif dalam persatuan.
4	Zee	Pernah bekerja dengan syarikat swasta tetapi berhenti kerana mengikut suami yang bertugas sebagai pegawai tentera. Aktif dalam politik.
5	Arfah	Pernah bekerja dengan syarikat swasta tetapi berhenti untuk memberi perhatian kepada anak-anak. Kini mempunyai syarikat sendiri. Aktif di dalam politik dan NGO.
6	Rohani	Bekerja dengan syarikat swasta sebagai pembantu pengarah. Banyak terlibat dalam perancangan syarikat dan biasa bekerja dengan rakan-rakan dari luar negara seperti Hong Kong dan Manila.
7	Tun	Pesara kerajaan. Aktif dalam persatuan ibu tunggal serta aktiviti keagamaan terutama dalam hal pengurusan jenazah.
8	Ita	Seorang ahli perniagaan dan mempunyai syarikat sendiri di dalam bidang katering.
9	Jun	Bekerja dalam sektor korporat selain aktif berpersatuan.
10	Sally	Bekerja sebagai pegawai kerajaan negeri.
11	Idah	Pernah bekerja dengan syarikat swasta. Kini surirumah sepenuh masa kerana memberi perhatian kepada anak-anak. Aktif dalam persatuan.
12	Odah	Pernah bekerja tetapi berhenti di usia muda bagi menumpukan perhatian kepada kelas jahit-menjahit. Kini giat berpersatuan.

DEFINISI KEPIMPINAN

Pandangan mengenai pemimpin dilahirkan (*nature*) dan pemimpin boleh dibentuk (*nurture*) tergambar dengan jelas dalam perbincangan temubual kumpulan fokus yang dijalankan. Meskipun kebanyakan responden percaya bahawa pemimpin boleh dibentuk, mereka turut bersetuju bahawa sesetengah individu memang dilahirkan dengan bakat semulajadi sebagai seorang pemimpin. Misalnya, Nor berpendapat:

“...Sekarang ini, ramai di antara kita yang menganggap mereka yang berpelajaran tinggi maka sudah layak untuk memimpin. Tetapi sebenarnya, sifat kepimpinan seseorang sama ada dia memang dilahirkan dengan sifat tersebut iaitu lahir dari bakat semulajadinya. Biarpun seorang itu mempunyai latar pendidikan yang hebat, tetapi jika tidak dianugerahi dengan semangat dan sifat kepimpinan, maka dia tidak boleh memimpin dengan baik. Sesetengah orang zahirnya kelihatan seperti manusia biasa tetapi dek kerana ‘aura’ kepimpinannya, maka dia mempunyai ramai pengikut dan inilah sebenarnya pemimpin...”

Selain persoalan *nature vs. nurture* di atas, responden secara umumnya mentakrifkan kepimpinan daripada aspek individu pemimpin itu sendiri, iaitu (i) sifat pemimpin, dan (ii) tingkah laku pemimpin. Definisi kepimpinan yang menekankan sifat pemimpin boleh dikaitkan dengan pandangan Nor mengenai aura atau karisma. Hal ini akan dibincangkan lebih lanjut dalam bahagian ciri-ciri pemimpin yang ideal. Selain sifat semulajadi berkaitan karisma, kemahiran individu pemimpin juga dikaitkan dengan takrifan kepimpinan. Misalnya, pemimpin dikatakan sebagai seorang yang berupaya berkomunikasi dengan baik dan menyampaikan maksud dengan jelas.

“...Untuk menjadi pemimpin, seseorang itu mesti bijak berkata-kata. Jika seseorang tidak ada keyakinan untuk bercakap, maka tidak akan nampak dirinya sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin mestilah boleh menyampaikan idea dan arahan dengan jelas supaya difahami oleh orang bawahannya...” (Odah)

Responden yang mentakrifkan kepimpinan daripada sudut tingkah laku pemimpin pula menekankan soal apa yang sepatutnya dilakukan oleh seseorang pemimpin. Antara lain, mereka menyatakan bahawa kepimpinan bukanlah satu kedudukan jawatan semata-mata tetapi merupakan tanggungjawab yang mesti ditunaikan. Bagi menunaikan tanggungjawab kepimpinan, pemimpin antara lain mestilah mengutamakan kebajikan pengikut berbanding dirinya sendiri:

“...Pada saya, ibaratnya pemimpin harus memastikan rakyatnya ‘mendapat makan yang secukupnya’ kemudian barulah memikirkan tentang dirinya. Tetapi amat berbeza dengan situasi pada hari ini di mana seorang pemimpin mementingkan keselesaan diri sendiri berbanding pengikutnya. Maksudnya, pemimpin mestilah mempunyai sikap ‘*personal responsibilities*’ yang lebih mengutamakan kebajikan anak-anak buah melebihi diri sendiri...” (Nor)

Selain itu, peserta juga menekankan hubung kait antara tugas sebagai pemimpin dan keupayaan untuk memimpin keluarganya. Seorang pemimpin yang baik mestilah mampu memimpin keluarganya terlebih dahulu.

“...Pada pandangan saya, seorang pemimpin perlu ada pengalaman yang luas dalam institusi keluarganya sendiri. Jika ini dilihat cantik, maka pemimpin tersebut boleh menjalankan tanggungjawab sebagai pemimpin yang baik untuk masyarakat...” (Tun)

Akhirnya, kepimpinan juga dilihat daripada sudut hubungan pemimpin dengan pengikut serta keupayaan pemimpin untuk menggerakkan pengikut:

“...Pemimpin mestilah tahu selok belok dalam kepimpinan serta boleh menggerakkan pengikutnya. Selain itu, pemimpin mestilah mempunyai idea dan pemikiran yang luar biasa yang boleh digunakan dalam pelbagai keadaan dan berupaya menggerakkan pengikutnya. Sikap mesra rakyat iaitu kerap turun padang, dari segi masa dan komitmen juga penting bagi pemimpin...” (Ody)

Keupayaan pemimpin untuk menggerakkan pengikut ini juga dikaitkan dengan soal mentoran atau keupayaan seorang pemimpin untuk melahirkan pemimpin yang lain. Hal ini ditekankan oleh beberapa orang responden sebagai faktor penting dalam menggalakkan kemunculan lebih ramai pemimpin wanita di pelbagai peringkat. Malah, rata-rata responden merasakan institusi keluarga memainkan peranan dalam membina keupayaan memimpin. Misalnya, Jun menyatakan, “Kita memimpin dalam rumah tangga. Asasnya, jika anak-anak boleh menerima kita sebagai pemimpin dalam keluarga selain dari suami, maka kita pasti boleh memimpin orang lain.”

CIRI-CIRI PEMIMPIN YANG IDEAL

Seperkara menarik dalam temu bual kumpulan fokus yang dijalankan adalah mengenai pemimpin idola yang menjadi pilihan responden. Kesemua responden menamakan pemimpin politik lelaki sebagai pilihan mereka. Meskipun demikian, kesemua responden bersetuju bahawa faktor jantina bukan penentu keberkesanan seseorang pemimpin. Misalnya, Arfah berpendapat:

“Bagi saya, seorang pemimpin boleh jadi lelaki atau perempuan. Orang lain boleh menerima seorang pemimpin tanpa mengira jantina sekiranya mereka yakin terhadap pemimpin tersebut. Keyakinan itu penting. Bagi pengikut, pemimpin adalah seorang yang boleh dipercayai dan membuatkan mereka rasa selamat. Selain itu, cara berfikir dan sikap yang positif juga penting.” (Arfah)

Beralih kepada persoalan mengenai ciri-ciri pemimpin yang ideal, hasil temu bual dengan responden mengenal pasti tiga kategori ciri, iaitu (i) pengetahuan yang luas di dalam bidang, (ii) kemahiran berkomunikasi, dan (iii) ciri fizikal dan peribadi.

Seorang pemimpin yang ideal mestilah mempunyai pengetahuan yang meluas dalam bidang yang dipimpinya. Misalnya seorang responden menceritakan perbualannya dengan seorang tauke kedai basikal. Tauke tersebut menyatakan bahawa untuk memastikan perniagaannya berjaya, beliau mestilah mempunyai pengetahuan yang luas tentang basikal. Hal ini menyedarkan responden mengenai kepentingan pengetahuan teknikal berkaitan bidang seseorang pemimpin. Seorang responden lain memberikan keadaan di surau sebagai contoh, “Biasanya jika di surau, saya akan melihat tahap ilmu agama seseorang. Jika ada gelaran Ustazah, maka bolehlah menyumbang kepada hal-hal berkaitan agama dengan yakin.” Seorang peserta yang lain pula menekankan kepentingan pembelajaran sepanjang hayat bagi seorang pemimpin. Menurut beliau,

“...Seorang pemimpin mestilah sentiasa ingin belajar dan melengkapkan diri dengan pengetahuan terkini dalam bidangnya. Seorang pemimpin mesti peka dengan perkembangan semasa dan boleh menangani sebarang situasi yang berkaitan dengannya...” (Sally)

Kategori kedua yang dinyatakan sebagai ciri pemimpin ideal adalah kemahiran berkomunikasi, terutamanya keupayaan untuk bercakap di khalayak ramai. Selain itu, kemahiran berkomunikasi juga penting dalam menjalankan tugas-tugas harian seorang pemimpin seperti memberi arahan, mengendalikan mesyuarat, serta membina rangkaian atau jaringan dengan pihak luar. Kemahiran komunikasi juga dilihat penting dalam menjalankan tugas-tugas di peringkat akar umbi, seperti digambarkan oleh Ros.

“Pemimpin tidak boleh bersifat sombong. Contohnya apabila berjumpa dengan orang bawahan perlu sentiasa bertegur sapa sama ada di tempat bekerja mahupun di luar. Sebagai seorang ketua, apa yang

selalu saya praktikkan adalah kerap turun padang bersama komuniti untuk bertanya khabar serta melawat mereka sekiranya berlaku kemalangan.” (Ros)

Kategori ketiga iaitu ciri fizikal dan peribadi yang membentuk pemimpin yang ideal dijelaskan oleh petikan-petikan berikut:

“...Saya rasa beliau (menyebut nama seorang pemimpin yang dikagumi) berbeza dari pemimpin berpangkat yang lain kerana tidak bersikap terlalu ‘control’ atau protokol dengan rakyat biasa. Selain itu beliau juga boleh berjenaka serta dalam masa sama menjaga adab dan etika sesuai kedudukan beliau...” (Zee)

“...Saya rasa seseorang pemimpin yang beragama Islam khususnya perlu menjadikan Rasulullah SAW sebagai contoh dalam kepimpinan kerana baginda adalah seorang pemimpin yang unggul. Baginda tidak pernah mengalah dalam memimpin umatnya serta sentiasa menunjukkan contoh tauladan yang baik untuk dijadikan ikutan orang lain...” (Arfah)

Selain soal keperibadian yang mulia, ciri fizikal juga memainkan peranan penting bagi seorang pemimpin. Antara perkara yang disebutkan oleh responden dalam ciri fizikal termasuklah, bertenaga dan proaktif, sentiasa bersemangat dan tidak lemah, penampilan luaran yang menarik dan tahu berpakaian yang sesuai dengan majlis. Rupa paras yang kacak dan cantik juga dilihat sebagai satu bonus yang boleh menambahkan tarikan fizikal seseorang pemimpin.

MOTIVASI UNTUK MEMIMPIN

Ringkasnya, terdapat tiga faktor yang menyebabkan responden merasakan diri mereka perlu dan termotivasi untuk menjadi pemimpin. Faktor-faktor tersebut ialah (1) pengaruh keluarga, (2) sifat semulajadi, dan (3) keinginan untuk membantu kaum wanita.

Pengaruh keluarga yang mendorong responden untuk menjadi pemimpin dijelaskan menerusi kenyataan oleh Zee dan Ros sepertimana berikut:

“...Bapa saya dulu seorang anggota polis dan saya merupakan Pengerusi persatuan anak-anak polis semasa sebelum berkahwin dulu. Ibu saya juga aktif dalam persatuan berkaitan polis dan saya selalu membantu beliau bila perlu...” (Zee)

“...Saya mempunyai latar belakang keluarga yang menjadi pemimpin, termasuklah diri saya sendiri. Saya rasa pendedahan awal bagi kanak-kanak adalah penting...” (Ros)

Selain pengaruh keluarga, responden turut menyatakan sifat semulajadi berperanan mendorong mereka untuk bergiat secara aktif dalam persatuan, seterusnya menjadi pemimpin. Antaranya adalah sifat tidak boleh duduk diam dan suka bergaul dengan orang ramai.

“...saya telah menjadi Pengerusi selama 28 tahun dan belum ada calon lain yang mencabar kerusi saya. Tahun ini genaplah usia saya 60 tahun dan saya telah lama berkhidmat bersama masyarakat; sejak dari muda lagi. Saya tidak boleh hanya duduk di rumah kerana membuatkan saya rasa nak demam. Saya juga aktif dengan aktiviti masjid dan bertugas menguruskan jenazah sekiranya berlaku kematian di kawasan kami...” (Tun)

“...Oleh kerana saya suka bercampur dengan orang dan apabila saya memegang sesuatu jawatan maka pihak organisasi dan jabatan senang bekerja dengan saya. Saya rasa gembira apabila mempunyai

hubungan yang baik dengan pelbagai latar belakang masyarakat dan paling terbaru adalah persatuan yang saya pimpin telah berjaya mendapatkan sebanyak 50 buah komputer riba untuk diberikan kepada ibu-ibu tunggal...” (Ody)

Faktor akhir yang mendorong penglibatan sebagai pemimpin adalah untuk membantu kaum wanita itu sendiri. Hal ini terutamanya ditekankan oleh kumpulan temu bual fokus yang terdiri daripada pemimpin atasan dan pertengahan. Misalnya, Ros menyatakan:

“...Saya rasa perkara paling utama adalah penerimaan kaum wanita sendiri terhadap pemimpin wanita. Jika kita lihat, ramai wanita memilih atau mengundi kaum lelaki sebagai pemimpin. Kita hendaklah positif terhadap keupayaan wanita. Jika dalam politik, di peringkat Ketua Bahagian misalnya, selalunya yang diundi adalah orang lelaki meskipun ramai wanita hadir ke mesyuarat pemilihan tersebut. Bagaimana wanita boleh menjadi pemimpin jika kita sendiri tidak memilih wanita?...” (Ros)

Ada juga responden yang mengaitkan budaya masyarakat Melayu yang selalunya meletakkan peranan kepimpinan kepada kaum lelaki menyebabkan kurangnya penglibatan kaum wanita sebagai pemimpin.

“...Masyarakat kita selalunya menekankan peranan lelaki sebagai pemimpin, misalnya menjadi imam serta selalunya dilantik sebagai Pengawas di sekolah. Ini mengakibatkan kanak-kanak perempuan membelakangkan diri bagi memberi laluan kepada orang lelaki. Saya rasa *mindset* ini perlu diperbetulkan dari peringkat kanak-kanak lagi...” (Rohani)

Responden yang lain pula bersetuju bahawa wanita mestilah mempunyai keyakinan diri mengenai keupayaan mereka sebagai pemimpin. Ini dikaitkan dengan fungsi wanita sebagai pengurus dan pemimpin di dalam rumahtangga.

“...Jika kita rasa kita mempunyai sifat kepimpinan, maka kita boleh menjadi pemimpin. Kerana kita yang memimpin rumah tangga. Asasnya jika anak-anak boleh menerima kita sebagai pemimpin dalam keluarga, selain dari suami, maka kita pasti boleh memimpin orang lain...” (Jun)

PENDEKATAN TERBAIK UNTUK MELATIH PEMIMPIN WANITA PERINGKAT AKAR UMBI

Temu bual kumpulan fokus bagi pemimpin peringkat akar umbi turut mengemukakan soalan mengenai latihan kepimpinan yang dilalui responden. Semua responden menyatakan bahawa mereka biasa menjalani latihan kepimpinan, misalnya Latihan Bina Insan untuk melatih pembinaan jati diri, Latihan Pembinaan Pasukan yang melibatkan aktiviti di hutan, serta latihan-latihan lain berkaitan penyediaan dan pembentangan kertas kerja serta latihan berkaitan protokol dan etika di dalam majlis. Rata-rata responden bersetuju tentang kepentingan kemahiran berkomunikasi dalam menjalankan tugas pemimpin misalnya dalam pengendalian mesyuarat dan memberi arahan. Selain itu, kemahiran berucap di khalayak ramai serta penggunaan bahasa badan (*body language*) yang bertepatan juga dianggap sebagai elemen kemahiran komunikasi. Sebilangan kecil peserta menamakan kemahiran mendengar sebagai salah satu keperluan latihan. Misalnya, contoh-contoh di bawah:

“...Mungkin kemahiran mendengar tidak diperlukan oleh pemimpin masyarakat tetapi pemimpin sesebuah organisasi atau syarikat sangat memerlukan kemahiran ini. Orang bawahan akan merasa takut

kerana tidak mampu bersuara apabila pemimpin tidak mempunyai kemahiran mendengar yang baik.” (Sally)

“*Team building* saya rasa amat penting dalam latihan kepimpinan. Selain itu, penampilan, kemahiran berucap di khalayak, kemahiran mendengar, kebijaksanaan, kejujuran dan amanah antara ciri-ciri penting yang perlu ada pada pemimpin...” (Zee).

“...Berbeza dengan zaman dahulu yang hanya membuat pembentangan tanpa sebarang alat teknologi, pemimpin sekarang perlu mahir ICT agar boleh menambahkan pembentangan dan tidak dijadikan bahan jenaka orang lain...” (Ody)

Seorang peserta mencadangkan supaya diasingkan latihan untuk mereka yang baru ingin dilatih menjadi pemimpin (*potential leaders*) dan mereka yang telah pun menjadi pemimpin (*existing leaders*) kerana keperluan masing-masing adalah berbeza. Demikian juga turut dibangkitkan tentang keperluan yang berbeza bagi pemimpin akar umbi yang berpangkalan di dalam komuniti bandar berbanding komuniti luar bandar. Akhirnya, para peserta juga memberikan pandangan mengenai jangka masa latihan yang sesuai bagi wanita peringkat akar umbi dengan mengambil kira aspek komitmen mereka terhadap keluarga dan anak-anak. Misalnya:

“...Saya pernah menghadiri satu mesyuarat yang dianjurkan oleh PUSPANITA negeri. Kursus tersebut memakan masa selama lima hari empat malam serta peserta diberi kebenaran membawa keluarga bersama selama tempoh kursus berjalan. Ini dilihat sebagai mementingkan keselesaan peserta...” (Zee)

Kebanyakan responden bersetuju pemimpin wanita akar umbi mestilah menghadiri latihan sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun. Tempoh masa yang ideal bagi satu sesi latihan adalah di antara 1 hingga 3 hari sahaja. Rata-rata responden juga bersetuju bahawa latihan kepimpinan yang dipecahkan kepada siri latihan-latihan pendek adalah lebih sesuai untuk pemimpin wanita di peringkat akar umbi berbanding satu sesi latihan yang panjang.

KESIMPULAN

Artikel ini melaporkan hasil temu bual kumpulan fokus pemimpin wanita peringkat akar umbi. Persoalan yang dibangkitkan adalah berkenaan definisi kepimpinan dan pemimpin, keperluan atau motivasi menjadi pemimpin, ciri-ciri pemimpin ideal dan latihan yang diperlukan untuk pemimpin wanita akar umbi. Secara umumnya responden mentakrifkan kepimpinan sebagai ciri yang dimiliki oleh pemimpin. Ciri-ciri ini termasuklah penampilan fizikal, kemahiran interpersonal serta etika yang baik. Para responden juga bersetuju dengan pandangan bahawa pemimpin boleh dilatih. Meskipun demikian sesetengah individu adalah lebih beruntung kerana mempunyai bakat kepimpinan semulajadi berbanding orang lain. Responden turut memberikan pandangan mengenai latihan-latihan kemahiran yang diperlukan serta jangka masa yang sesuai untuk melatih pemimpin wanita di peringkat akar umbi. Satu aspek menarik yang dilihat daripada hasil temu bual kumpulan fokus ini adalah peranan keluarga dalam membicarakan tentang kepimpinan. Contohnya, responden menekankan bahawa latihan kepimpinan haruslah mengambil kira peranan wanita sebagai ibu dan isteri. Juga, kejayaan keluarga juga dilihat sebagai penentu samada seorang pemimpin itu berjaya atau tidak. Malahan responden juga menekankan bahawa peranan wanita di dalam institusi keluarga menjadi asas kepada peranan mereka sebagai pemimpin di luar fungsi domestik.

Kajian ini juga mengambil maklum bahawa peserta temu bual kumpulan fokus yang terpilih adalah dalam kalangan mereka yang tinggal di bandar. Mereka mempunyai peluang-peluang jaringan dan akses kepada pihak kerajaan dan bukan kerajaan serta lebih terbiasa dengan latihan-latihan kepimpinan berbanding dengan pemimpin-pemimpin wanita akar umbi yang berpangkalan di kawasan luar bandar. Walau bagaimanapun, input yang diberikan oleh para responden amat bernilai untuk dijadikan asas membangunkan modul latihan kepimpinan khusus untuk wanita di peringkat akar umbi yang mengambil kira konteks tempatan.

PENGHARGAAN

Penyelidikan ini dibiayai oleh Skim Geran Penyelidikan Fundamental (FRGS/1/2013/SS03/UKM/02/3).

RUJUKAN

- Aishah Edris, Nadrawina Isnin & Noor Fadhleen Mahmud. 2010. *Sarawak Women: Treading the Path of Post-Independence Years*. Kuching: Sarawak Women and Family Council.
- Billsberry, J. (ed). 2009. *Discovering Leadership*. UK: Palgrave.
- Creyton, M. & English, C. 2009. One small difference after another: stories of grassroots leader. *Australian Journal on Volunteering* 14(11): 1-11.
- Doh, J.P. 2003. Can Leadership be Taught? Perspectives from Management Educators, in Jon Billsberry (ed.), 2009, *Discovering Leadership*. UK: Palgrave.
- Ehrich, L.C. & English, F.W. 2012. What can grassroots leadership teach us about school leadership? *Hardaskultuur-Administrative Culture* 13 (2): 85-108.
- Hoyt, C. L. 2007. Women and leadership. In *Leadership: Theory and Practice*, Northouse, P. G., 265-299. London: Sage.
- Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat. 2010. *Mengangkat Martabat Wanita, Keluarga dan Masyarakat*. Kuala Lumpur: Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat.
- Kezar, A. 2010. Faculty and Staff Grassroots Leaders' Beliefs about Power: Do Their Beliefs Affect Their Strategies and Effectiveness. *International Journal of Leadership Studies* 6(1): 84-103.
- Kezar, A. 2011. Grassroot leadership: encounters with power dynamics and oppression. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 24(4): 471-500.
- Koshal, M., Gupta, A.K. & Koshal, R. 1998. Women in Management: A Malaysian Perspective. *Women in Management Review*, 13 (1): 11-18.
- Hughes, R.L., Ginnet, R. C. & Curphy, G.J. 1999. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. 2007. *Effective Leadership (3rd Edition)*. Australia: Thomson South-Western.
- Mahfudzah Haji Mustafa. 2000. Kepimpinan politik: Pengalaman Ibu Zain. In *Antara Kebaya dan Gaun: Pengalaman dan Citra Wanita Melayu Zaman Pra-merdeka*, edited by Fuziah Kartini Hassan Basri, Zaharah Hassan and Bahiyah Abdul Hamid, 199-220. Bangi: Jabatan Komunikasi, Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Maimunah Ismail & Mariani Ibrahim. 2008. Barriers to Career Progression Faced by Women: Evidence from a Malaysian Multinational Oil Company. *Gender in Management: An International Journal*, 23(1): 51-66.
- Manning, M. & Haddock, P. 1995. *Leadership Skills for Women (Revised Edition)*. USA: Crisp Publications, Inc.
- Meyerson, D. 2003. *Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nik Safiah Karim. 1990. *Wanita Malaysia: Harapan dan Cabaran*. Kuala Lumpur: K Publishing & Distributors.
- Northouse, P.G. 2009. *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. USA: SAGE Publications.
- O'Reilly, K. 2009. *Key Concepts in Ethnography*. London: SAGE Publications.
- Pergerakan Wanita UMNO Malaysia. 2013. *Srikandi Pergerakan Wanita UMNO*. Kuala Lumpur: Pergerakan Wanita UMNO Malaysia.
- Post, C. 2015. When is Female Leadership an Advantage? Coordination Requirements, Team Cohesion, and Team Interaction Norms. *Journal of Organizational Behaviour*, 36: 1153-1175.
- Punch, K.F. 2005. *Introduction to Social Research – Quantitative and Qualitative Approaches (2nd edition)*. London: SAGE Publications.
- The World Bank. 2012a. *East Asia and Pacific Region Regional Report. Overview*. USA: Washington.
- The World Bank. 2012b. *Malaysia Economic Monitor: Unlocking Women's Potential*. USA: Washington.
- Wazir Jahan Karim. 1981. *The Development of Malay Female Leadership in Peninsular Malaysia*. Pulau Pinang: KANITA.
- Winston, B.E. & Patterson, K. 2006. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Issue 2: 6-66.
- Yulk, G. 1998. *Leadership in Organizations (4th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Zaharah Hassan. 2000. Kepimpinan Khatijah Sidek: Antara realiti dan persepsi. In *Antara kebaya dan gaun: Pengalaman dan citra wanita Melayu zaman pra-merdeka*, edited by Fuziah Kartini Hassan Basri, Zaharah Hassan dan Bahiyah Abdul Hamid, 183-198. Bangi: Jabatan Komunikasi, Universiti Kebangsaan Malaysia.

ROZITA IBRAHIM
Pusat Citra Universiti,
Universiti Kebangsaan Malaysia

MUHAMMAD RAHIMI HASAN
Institut Kajian Malaysia dan Antarabangsa,
Universiti Kebangsaan Malaysia

BAHIYAH ABDUL HAMID
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan,
Universiti Kebangsaan Malaysia

*Corresponding author: eta@ukm.edu.my