

PEMBANGUNAN KEPIMPINAN DALAM ORGANISASI

Dato' Mohtar bin Abas

PENDAHULUAN

Terdapat pelbagai takrifan yang diberikan kepada kepimpinan. John Maxwell (1998) mentakrifkan kepimpinan sebagai kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain dalam melakukan sesuatu manakala Peter Drucker (1996) begitu ringkas merujuk kepimpinan sebagai pemimpin dan pengikut dalam sesebuah organisasi. Dalam hubungan ini, Robert P. Vecchio (1997) telah menggambarkan kepimpinan dengan agak menyeluruh seperti berikut iaitu *"Leadership has been conceived as the focus of group processes, as a matter of personality, as a matter of inducing compliance, as the exercise of influence, as a form of persuasion, as a power relations, as an instrument to achieve goals, as an effect of interaction, as initiation of structure, and as many combinations of these definitions"*

Pemimpin sememangnya telah diiktiraf sebagai faktor penting yang menerajui organisasi bagi menuju wawasan, matlamat dan objektif yang ditetapkan. Keupayaan pemimpin dalam menerajui organisasi telah diterima sebagai faktor yang boleh menentukan kejayaan dan kegagalan organisasi berkenaan. Perspektif terhadap kepentingan kepimpinan sebenarnya boleh dijejaki daripada penulisan akademik sejak zaman berzaman lagi, misalnya karya lama Plato dalam *Republic* dan Aristotle dalam *Politics*. Penulisan mengenai kepimpinan terus berkembang dan teori serta model kepimpinan oleh penulis era moden dapat dilihat misalnya daripada Sloan Leadership Model, Hersey and Blanchard Situational Leadership Model, Covey's Principally Centered Leadership Model dan Contingency Model of Leadership Effectiveness.

Pemimpin yang berjaya mencorakkan pembangunan negara seperti Abraham Lincoln, Ghandi, Suharto dan pemimpin dunia perniagaan yang berjaya menukar haluan organisasi sehingga menjadi organisasi berjaya seperti Jack Welch (General Electric), Rupert Murdoch (NewsCorp) dan Stephen Case (American Online) misalnya telah menjadi model kajian dan model pemimpin yang perlu diikuti. Perkara ini secara tidak langsung menggambarkan nilai yang tinggi diberikan kepada aspek kepimpinan organisasi.

PERANAN DAN FUNGSI PEMIMPIN DALAM ORGANISASI

Pemimpin melaksanakan pelbagai fungsi kepimpinan yang membawa kepada kecemerlangan, keberkesanan dan kecekapan organisasi. Dalam hal ini, peranan pemimpin dan pengurus perlulah dibezakan di mana pengurus adalah pegawai yang melaksanakan fungsi pengurusan dan pentadbiran organisasi berasaskan prosedur dan garis panduan yang ditetapkan manakala pemimpin adalah seorang yang mengemudi hala tuju dan strategi organisasi dengan melaksanakan peranan yang lebih daripada pengurusan dan pentadbiran semata-mata.

Dalam hal ini, pemimpin yang sebenar akan memainkan peranan dan fungsi seperti berikut dalam membawa kecemerlangan kepada organisasi:

i. Pemimpin Menetapkan Wawasan Dan Hala tuju Organisasi

Pemimpin hendaklah berupaya memandang ke hadapan dan menetapkan wawasan (*vision*), hala tuju dan strategi jangka pendek dan jangka panjang organisasi setelah mengambil kira berbagai faktor dalaman dan luaran termasuk kelemahan dan kekuatan organisasi bagi membawa organisasi ke tahap yang lebih tinggi dari segi kecekapan dan keberkesanan serta memenuhi matlamat dan objektif. Melalui proses ini, barulah segala faktor-faktor dalaman organisasi baik struktur, sistem, sumber manusia dan sebagainya akan dapat dipandu untuk menuju ke arah wawasan dan hala tuju yang ditetapkan oleh pemimpin.

Banyak penulisan akademik yang membicarakan tentang hubungan pemimpin dan wawasan. Warren Bennis misalnya telah menyatakan bahawa "*The most indispensable quality of a good leader is a guiding vision and a clear idea of what he or she wants to accomplish*". Beliau seterusnya menyatakan bahawa "*leaders are people who do the right things.....that leaders think about dreams, missions, visions, strategic intent and purpose*"¹

ii. Pemimpin Menggembeleng Sumber Termasuk Sumber Manusia ke Arah Hala tuju Organisasi

Pemimpin bukan setakat memastikan pekerja melaksanakan kerja secara rutin tetapi berupaya berkomunikasi dan mempengaruhi mereka supaya percaya, taat dan sanggup bekerja keras dengan menggembeleng dan mengutilisasikan segala sumber dan peralatan organisasi ke arah mencapai visi dan halatuju yang ditetapkan.

Robert Spitzer dalam *The Spirit of Leadership* (2000) telah menyatakan bahawa salah satu kualiti pemimpin yang cemerlang ialah keupayaan berkomunikasi secara rasional dengan pekerja bagi mewujudkan semangat dan kepercayaan (*spirit and trust*) ke arah pencapaian visi dan objektif organisasi. Rowan Gibson dalam *Rethinking The Future* (1998) menyebut bahawa "*Above all, leaders will have a vision, a passion, an aspiration. And this aspiration, once shared with everybody in the organization will unleash tremendous human energy*"

iii. Pemimpin Memupuk Motivasi Pekerja

Pengurus mengawal tingkah laku pekerja tetapi pemimpin akan menjadi inspirasi terhadap usaha mempertingkatkan motivasi, *morale*, komitmen dan *esprit de corps* pekerja dengan melaksanakan pengurusan sumber manusia yang memberi peluang meningkatkan kemahiran serta pembangunan kerjaya di samping menerapkan budaya organisasi yang antaranya berasaskan nilai, etika, pengiktirafan dan kebajikan. Pekerja yang bermotivasi dan merasa sumbangan mereka dihargai oleh pemimpin organisasi pastinya akan memberi perkhidmatan yang lebih cekap dan berkesan.

¹ Sumber: Diambil daripada M. Loeb, "Where Leaders Come From", *Fortune*, September 9, 1994

iv. Pemimpin Membangunkan Keupayaan Strategik Organisasi

Organisasi mempunyai beberapa lapisan hierarki serta cawangan-cawangan dan unit-unit berbeza yang masing-masing mempunyai sumber sendiri baik dari segi peralatan, anggota dan sistem kerja yang akan merancang dan melaksanakan berbagai jenis program dan aktiviti. Dalam hal ini, pemimpin adalah merupakan faktor yang akan membangunkan keupayaan (*Build capabilities*) dan menggubal strategi-strategi yang akan mengintegrasikan program-program dan aktiviti-aktiviti ini supaya bergerak seiringan dan harmoni dalam menuju kepada matlamat dan sasaran organisasi.

v. Pemimpin Merealisasikan Perubahan

Organisasi beroperasi dalam persekitaran dinamik yang sentiasa berubah. Globalisasi, perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi, ekonomi berasaskan pengetahuan dan sebagainya telah menghadirkan cabaran-cabaran yang menuntut perubahan terhadap cara dan kaedah organisasi ditadbir urus bagi memastikan organisasi berupaya menghadapi cabaran-cabaran berkenaan dan pada masa yang sama merebut peluang yang dihadirkan oleh cabaran-cabaran tersebut.

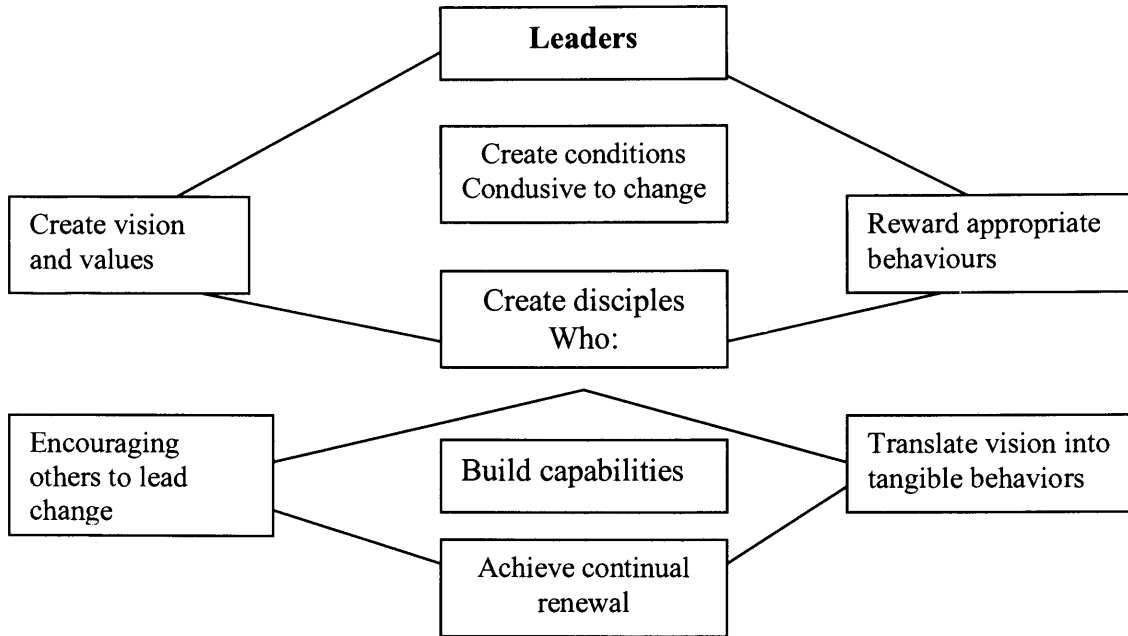
Pemimpin adalah merupakan faktor terpenting dalam aspek ini yang membuat keputusan strategik bagi merealisasikan perubahan supaya faktor-faktor dalam organisasi seperti struktur, strategi, sumber manusia, kemahiran, sistem dan nilai organisasi yang dikongsi bersama akan diselarikan (*align*) bagi menghadapi cabaran berkenaan dan merebut peluang yang terbuka.

vi. Pemimpin Membawa Organisasi Memenuhi Tuntutan Masa Hadapan

Terdapat organisasi yang pupus kerana gagal memenuhi tuntutan masa hadapan. Faktor-faktor dalam organisasi tidak akan berubah sendiri tanpa pemimpin yang berfikiran jauh yang boleh memacu organisasi untuk bergerak ke hadapan. Birchall dan Lyons dalam *Creating Tomorrow's Organization* telah menyatakan bahawa organisasi masa hadapan akan berbentuk *virtual* dan beroperasi dengan melibatkan tahap penggunaan teknologi komputer dan ICT secara menyeluruh.

Organisasi masa hadapan juga perlu memberi perhatian kepada isu-isu *good governance*, *synergistic collaboration* antara sektor awam, swasta dan masyarakat, *conformity* kepada undang-undang sosial dan alam sekitar, perkongsian pintar antara organisasi dan sebagainya. Dalam hal ini, pemimpin akan menjadi faktor terpenting yang akan memandu organisasi kepada perubahan dari segi visi, falsafah pengurusan, struktur, sistem dan budaya kerja bagi memastikan ianya berupaya memenuhi keperluan dan tuntutan organisasi masa hadapan.

Boos, Allen dan Hamilton dalam *Do you know your company's S.L.Q* (1998) telah menggambarkan grafik berikut terhadap apa yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi yang berprestasi tinggi:

What Leaders Do:**PROGRAM PEMBANGUNAN KEPIMPINAN**

Organisasi swasta biasanya melaksanakan banyak usaha untuk mendapatkan pemimpin terbaik atau membangunkan program kepimpinan yang terancang dengan tujuan untuk memastikan kecekapan dan keberkesanan organisasi. Perkara ini telah dilaksanakan oleh organisasi seperti Colgate Palmolive, BP Amoco, Hewlett-Packard, 3M dan Johnson & Johnson. Organisasi awam seharusnya juga memberikan tumpuan utama kepada membangunkan pemimpin yang berwibawa bagi memimpin organisasi sektor awam.

Kadaan di mana seorang pegawai awam dinaikkan pangkat bagi menjawat kedudukan sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi awam kerana telah tiba giliran untuk pegawai berkenaan dinaikkan pangkat oleh sebab *seniority* atau sebagainya perlulah ditangani supaya tidak wujud keadaan di mana pemimpin dalam sebuah organisasi awam tidak mempunyai pendedahan dan pengalaman kepimpinan yang mencukupi menyebabkan beliau akan terus menjadi pengurus dan gagal memainkan peranan sebagai pemimpin yang berkesan.

Dalam hal ini, program pembangunan kepimpinan perlulah dilaksanakan dalam sektor awam bagi memastikan pegawai-pegawai awam yang berprestasi tinggi dan berpotensi diberikan pendedahan, latihan dan bimbingan yang sesuai untuk membangun dan memupuk ciri-ciri kepimpinan bagi membolehkan mereka mengambil alih kepimpinan perkhidmatan awam di masa akan datang.

Program pembangunan kepimpinan yang boleh dilaksanakan, antaranya adalah:

i. Menggubal Pelan Latihan Pembangunan Kepimpinan

Pemimpin perlu mempunyai kompetensi kepimpinan untuk membolehkan beliau melaksanakan peranan dan fungsi pemimpin secara berkesan. Organisasi perlu mengenalpasti kompetensi yang diperlukan oleh seorang pemimpin di organisasi

berkenaan kerana kompetensi kepimpinan mungkin berbeza berdasarkan kepada *core business* sesebuah organisasi.

Terdapat banyak model kompetensi kepimpinan. Kompetensi seorang pemimpin perlu disesuaikan berdasarkan kepada peranan dan fungsi pemimpin seperti mana dijelaskan di para 2 di atas. Dalam hal ini, kompetensi yang diperlukan oleh seorang pemimpin mengikut *Abbott's Leadership Competency Model* adalah:

COMPETENCY	DESCRIPTION
Set vision and strategy	<ul style="list-style-type: none"> • Create and deliver a vision of the future to maximize company performance • Establish strategies and a course of action to accomplish that long range vision
Build The Organization and Inspire the People	<ul style="list-style-type: none"> • Attract and grow people to maximize the collective skills of the organization. • Inspire and motivate people to achieve the organization's strategic intent, vision and goals.
Know The Business	<ul style="list-style-type: none"> • Understand customers, business operations and emerging issues
Drive For Results	<ul style="list-style-type: none"> • Establish high goals for organization success and personal accomplishment. And lead to meet or exceed those goals
Make The Difficult Decisions	<ul style="list-style-type: none"> • Make timely decisions in the face of obstacles, difficulties, and challenges. • Act decisively, demonstrating confidence and the strength of one's conviction.
Encourage Open Communication and Knowledge Sharing	<ul style="list-style-type: none"> • Create a culture of open, honest communication where all are encourage and feel free to express their views.

Organisasi perlu menyediakan pelan pembangunan atau pelan latihan bagi membangunkan kompetensi pegawai berdasarkan kompetensi kepimpinan yang telah dikenal pasti. Pelan pembangunan atau pelan latihan secara berstruktur ini perlulah dilaksanakan pada setiap gred pegawai. Pada peringkat gred kemasukan dan pertengahan, pegawai-pegawai perlu didedahkan kepada kursus-kursus bagi membangunkan kompetensi *generic* dan *functional* yang diperlukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Di peringkat gred yang lebih tinggi, pegawai-pegawai seterusnya perlulah didedahkan kepada kursus-kursus kepimpinan termasuk menghantar pegawai bagi mengikuti kursus-kursus kepimpinan yang ditawarkan oleh institusi latihan terkemuka di luar negara

Program latihan secara terancang untuk perkhidmatan gunasama telah dilaksanakan melalui penggubalan Pelan Latihan untuk perkhidmatan PTD, Pegawai Sistem Maklumat (PSM) dan Pegawai Latihan Vokasional (PLV). Di bawah pelan latihan ini, kursus-kursus pendek berdasarkan kompetensi untuk pegawai-pegawai daripada Gred 41 hingga ke Gred 54 telah dijalankan untuk pegawai-pegawai perkhidmatan berkenaan melalui kerjasama Bahagian Perkhidmatan, INTAN dan juga CIAST.

Kursus pembangunan kepimpinan dalam perkhidmatan awam telah juga dilaksanakan untuk pegawai-pegawai JUSA. Bagi kursus Kepimpinan dan Pengurusan Utama anjuran INTAN, telah dipersetujui bahawa *acquired traits* yang sepatutnya wujud dalam diri pegawai JUSA adalah berwawasan, mempunyai kemahiran memimpin, *strategic business acumen* dan *exemplary personality*. Berdasarkan perkara ini, satu pakej modul latihan yang merangkumi semua aspek berkenaan telah diwujudkan seperti mana berikut:

- Module 1: Visioning
- Module 2: Leading and Managing Change
- Module 3: Leading People
- Module 4: Strategic Alignment
(Building Coalition)
- Module 5: Visioning

Selain itu, pegawai-pegawai JUSA juga telah dihantar untuk mengikuti kursus-kursus kepimpinan di luar negara seperti kursus *Stanford Executive Program* dan *Advance Management Program* di Oxford dan Harvard serta kursus *Premier Leadership* dan *Strategic Negotiation* anjuran Harvard Club.

ii. Pendedahan Pusingan Kerja

Pusingan kerja bukan sahaja berfaedah dalam meningkatkan pengetahuan dan pengalaman kerja seseorang pegawai dalam beberapa bidang tugas dan kemahiran yang berbeza, tetapi ianya juga dapat memberi pendedahan serta membangunkan kapasiti kepimpinan bagi seseorang pegawai. Dalam hal ini, panduan pertukaran pegawai awam telah digariskan melalui Pekeliling Perkhidmatan Bil. 3 Tahun 2004.

Penempatan di beberapa organisasi juga boleh memberi pendedahan berguna kepada seseorang pegawai dari segi *business acumen*, visi dan misi, nilai, budaya dan etika kerja, strategi dan taktik, komitmen dan semangat berpasukan yang pastinya berbeza di antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Penempatan sebagai pemimpin di organisasi yang kecil juga secara tidak langsung akan membantu membangunkan ciri-ciri kepimpinan seseorang pegawai.

iii. Program Bimbingan (*Coaching*)

Sebahagian besar pegawai memerlukan bimbingan dan tunjuk ajar dalam usaha membangunkan prestasi kerja dan merealisasikan potensi kepimpinan mereka. Pemimpin-pemimpin di peringkat bahagian, cawangan dan sebagainya mempunyai peranan dan tanggungjawab untuk membimbing dan memantau pembangunan pegawai di

bawah penyeliaan masing-masing dari segi nilai peribadi, prestasi kerja dan keupayaan memimpin.

Ini boleh dilaksanakan dengan memberi pendedahan dan bimbingan dari peringkat awal lagi kepada pegawai-pegawai, misalnya dalam aspek merancang, menggubal dan melaksanakan dasar, program dan aktiviti jabatan, membenarkan pegawai mengikuti sama dalam proses rundingan atau mesyuarat di peringkat nasional dan antarabangsa dan memberi tunjuk ajar dalam *job delegation*, *empowerment* dan membuat keputusan.

Salah satu kaedah latihan yang boleh dilaksanakan adalah melalui proses berikut:

Step 1:	I Model	Process begins with my doing the tasks while the people being trained watch
Step 2:	I Mentor	I continue to perform the tasks, but the person I am training comes alongside me and assists in the process. Explain not only the how but also the why of each step.
Step 3:	I Monitor	The trainee performs the tasks and I assist and correct. Be positive and encouraging to the trainee.
Step 4:	I Motivate	Encourage him/her so he/she will continue to improve
Step 5:	I Multiply	Their turn to teach others how to do it.

iv. Perancangan Penggantian

Perancangan penggantian adalah merupakan sebahagian daripada perancangan sumber manusia organisasi yang bertujuan untuk menyediakan calon-calon pelapis bagi mengisi jawatan-jawatan kepimpinan utama dalam organisasi berkenaan. Rothwell (1994) mendefinisikan perancangan penggantian sebagai '*any effort designed to ensure the continued effective performance of an organization, division, department or work group by making provision for the development and replacement of key people over time*'.

Perancangan penggantian dalam sektor awam mempunyai ruang yang besar untuk dipertingkatkan. Dalam hal ini, Perancangan Penggantian secara umumnya melibatkan proses-proses berikut:

a. Mengenal pasti pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi

Organisasi perlu mengenal pasti pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dan mempunyai kualiti kepimpinan untuk menjawat jawatan kepimpinan di masa akan datang. Terdapat beberapa kaedah penilaian yang boleh digunakan, antaranya berdasarkan prestasi kerja, penilaian oleh pihak pengurusan atasan, penilaian 360 darjah dan *assessment center*. Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) juga mempunyai potensi yang sangat baik untuk digunakan sebagai salah satu mekanisme menilai pegawai berpotensi.

Pegawai-pegawai yang mempunyai kualiti kepimpinan secara umumnya perlu mempunyai ciri-ciri berikut:

- *Character* - Kejujuran, integriti, disiplin, semangat jati diri dan etika kerja;
- Kebolehan mempengaruhi (*Influence*);
- Sikap positif (*positive attitude*);
- *Excellent people skill*;
- Rekod prestasi yang cemerlang;
- Keyakinan;
- Disiplin diri; dan
- Kemahiran berkomunikasi.

b. Melaksanakan Program Pembangunan

Organisasi perlu melaksanakan program pembangunan seperti latihan jangka pendek untuk meningkatkan kompetensi pegawai berpotensi yang dikenal pasti dan menyediakan peluang bagi membolehkan pegawai melanjutkan pengajian di peringkat yang lebih tinggi;

c. Penempatan Atau Pusingan Kerja

Penempatan dan pusingan kerja di beberapa jawatan strategik perlu dilaksanakan sebagai persiapan untuk pegawai berpotensi tinggi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam pelbagai bidang kerja serta membangunkan ciri-ciri kepimpinan bagi menyandang jawatan lebih tinggi di masa hadapan; dan

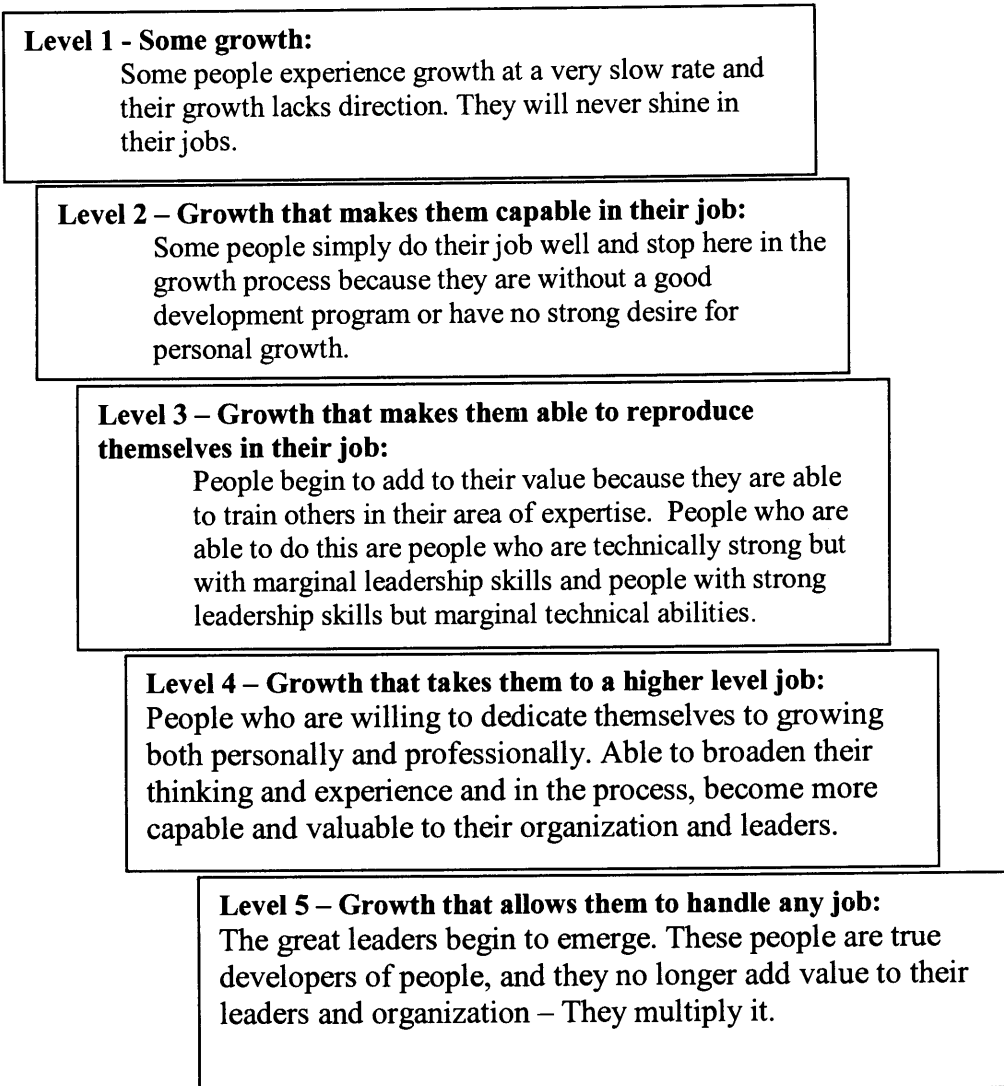
d. Peningkatan Secara *Fast Track*

Peluang peningkatan kerjaya secara *fast-track* akan membolehkan pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dibangunkan dan bersedia dalam masa yang lebih singkat untuk menyandang jawatan-jawatan kepimpinan dalam organisasi.

Pegawai-pegawai yang telah dikenal pasti sebagai berpotensi untuk dilibatkan dalam program pembangunan kepimpinan perlulah diberikan dorongan dan digilap daya kepimpinan mereka berdasarkan 3 asas berikut:

1. *Tanggungjawab*: memberi mereka peranan dan tanggungjawab yang lebih tinggi dan mencabar;
2. *Kuasa (Authority)*: Memberi kuasa yang sesuai untuk merancang, melaksana dan membuat keputusan; dan
3. *Accountability*: Pegawai akan *accountable* terhadap tugas, tanggungjawab dan kuasa yang diberikan.

Tahap perkembangan (*growth*) atau tindak balas bagi setiap pegawai terhadap program pembangunan yang dilaksanakan biasanya berbeza. Pembangunan pegawai secara umumnya boleh dibahagikan kepada enam tahap perkembangan (*growth*), iaitu:



Yang demikian, adalah menjadi tanggungjawab organisasi untuk membangunkan pegawai-pegawai yang berupaya mencapai sehingga ke tahap perkembangan 5 berdasarkan rajah di atas.

Bagi perkhidmatan gunasama, program pembangunan secara menyeluruh telah digubal melalui Pelan Komprehensif yang menggariskan strategi-strategi pengurusan sumber manusia bagi membangunkan pegawai perkhidmatan gunasama. Pelan komprehensif ini telah digubal untuk perkhidmatan PTD, PSM dan PLV serta juga untuk perkhidmatan sokongan gunasama.

PENUTUP

Kepimpinan adalah merupakan faktor yang terpenting dalam memastikan kecekapan dan keberkesanan dalam organisasi. Pemimpin adalah merupakan peneraju atau pemandu organisasi yang mengintegrasikan kesemua faktor-faktor dalam organisasi secara strategik bagi menuju wawasan, matlamat dan objektif yang ditetapkan.

Terdapat pemimpin yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan secara semula jadi tetapi bagi kebanyakan pegawai, ciri-ciri kepimpinan ini perlu dibangunkan oleh organisasi melalui program pembangunan kepimpinan yang sistematik dan terancang. Kegagalan organisasi membangunkan barisan pegawai yang berupaya untuk mengambil alih kepimpinan dan menerajui organisasi boleh membawa kepada implikasi yang tidak baik kepada organisasi berkenaan di masa akan datang.

RUJUKAN

- Birchall, David, Lyons, L. (1995). *Creating tomorrow's organization*. London: Pitman Publishing.
- Drucker, Peter (1996). *The leader of the future*. Jossey Bass.
- Giber, D., Carter, L. Marshall (2000). *Best Practices in Leadership Development Handbook*. California: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Gibson, Rowan (1998). *Rethinking the future*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Maxwell, J. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nelson.
- Spitzer, Robert (2000). *The spirit of leadership*. Utah: Executive Excellence Publishing.
- Vecchio, Robert P. (1997). *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organization*. University of Notre Dame Press.