
SIRI SYARAHAN
PERDANA

**Kemahiran Kepimpinan
dalam Memacu
Perubahan
Organisasi**

SIRI SYARAHAN
PERDANA

**Kemahiran Kepimpinan
dalam Memacu
Perubahan
Organisasi**

Profesor Datuk Dr. Mohd Taib Dora

Penerbit Universiti
Universiti Teknikal Malaysia Melaka
2021

© Universiti Teknikal Malaysia Melaka

CETAKAN PERTAMA 2021

Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan dalam sebarang bentuk menggunakan sebarang alat sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada pihak Penerbit Universiti, Universiti Teknikal Malaysia Melaka.

Ahli Majlis Penerbitan Ilmiah Malaysia (MAPIM)
Ahli Persatuan Penerbit Buku Malaysia (MABOPA)

Penyunting:

Profesor Madya Datuk Dr Norliah Kudus
Dr Mohamad Zahir Zainudin
Encik Shamsuri Md Saad

Pembaca Prof:

Dr Mahadi Abu Hassan
Dr Shahrulanuar Mohamed

Editor Naskhah:

Rahizah Abdul Rahman

Reka Bentuk Kulit Buku:

Aziza Md Buang

Susun Atur Huruf dan Reka Letak Halaman:

Ahmad Masmuliyadi Mohd Yusof

Diterbitkan dan Dicetak di Malaysia oleh:

Penerbit Universiti
Aras Bawah, Perpustakaan Laman Hikmah
Universiti Teknikal Malaysia Melaka
Hang Tuah Jaya, 76100 Durian Tunggal, Melaka, Malaysia.
Tel: +606 270 1241 Faks: +606 270 1038

KANDUNGAN



Sepatah Kata	vii
Prakata	ix
Abstrak	xi
Pengenalan	1
Pentakrifan Evolusi Kepimpinan.....	6
Kepimpinan: Definisi dan Komponen.....	9
Perbezaan antara Sifat dan Proses Kepimpinan.....	12
Kepimpinan yang Ditugaskan Vs Kepimpinan yang Ditonjolkan	13
Kepimpinan dan Kuasa.....	14
Kepimpinan dan Pengurusan	16
Pendekatan Sifat Kepimpinan.....	17
Perkongasian Kepimpinan dan Perubahan Organisasi.....	26
Kepimpinan Jeff Bezos - Ceo dan Pengasas Amazon.....	26
Kepimpinan Jack Ma - Alibaba.....	31
Kepimpinan Islam dan Perubahan Organisasi.....	34
Ciri-Ciri Kepimpinan Nabi Muhammad SAW.....	35
Konsep Integriti dalam Kepimpinan Islam.....	37
Kerangka Integriti Kepimpinan Islam dan Perubahan Organisasi	41
Penutup	42
Biodata	45
Rujukan.....	47

SEPATAH KATA



Dengan nama Allah, Yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan semesta alam. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad SAW, kepada keluarga baginda, para sahabat dan tabi'in seluruhnya serta para pengikut yang mencontohinya sehingga ke hari akhirat.

Buku ini dihasilkan berasaskan tema Syarahan Perdana Profesor yang bertajuk 'Kemahiran Kepimpinan dalam Memacu Perubahan Organisasi' yang diselaraskan melalui pengalaman saya dalam dunia akademik dan pentadbiran di Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM) dan Kolej Universiti Islam Melaka (KUIM). Saya berharap agar buku ini akan menjadi sumber bacaan, rujukan dan tatapan semua.

Pertamanya, saya ingin mengucapkan setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Naib Canselor UTeM, Timbalan-Timbalan Naib Canselor, Pengurusan Tertinggi, Dekan Institut Pengurusan Teknologi dan Keusahawanan, Penerbit UTeM serta seluruh warga staf dan pelajar UTeM. Setinggi penghargaan juga kepada pasukan penulis iaitu Profesor Madya Datuk Dr. Norliah Kudus, Dr. Mohamad Zahir Zainudin, Dr. Mahadi Abu Hassan, Dr. Shahrulanuar Mohamed dan Encik Shamsuri Md Saad kerana bekerjasama menjayakan penulisan buku ini.

Akhir kalam, bagi saya yang amat bermakna ialah sokongan moral, semangat kekeluargaan dan kasih sayang yang tebal dari isteri dan anak-anak serta seluruh ahli keluarga. Tanpa ini semua, tidak mungkin 'laut yang dalam dapat direnangi' dan 'semangat yang jitu tersemat di dada dapat dipertahankan'. Saya juga mengucapkan setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua sahabat handai dan rakan taulan yang banyak memberikan dorongan dan sokongan padu kepada saya dan semua ahli jawatankuasa yang terlibat secara langsung dalam menjayakan Siri Syarahan Perdana Profesor.

Profesor Datuk Dr. Hj. Mohd Taib bin Hj. Dora

PRAKATA



Kemahiran kepimpinan dalam memacu perubahan organisasi: membincangkan peranan kepimpinan ke arah memacu kecemerlangan sesebuah organisasi. Dalam era Revolusi Industri 4.0 dengan dokongan persekitaran tanpa sempadan dan cabaran globalisasi telah menyebabkan organisasi beroperasi dalam ekosistem yang lebih kompleks dan berdaya saing. Pemahaman tentang aspek kemahiran kepimpinan memerlukan individu yang mempunyai sifat-sifat kepintaran, keyakinan diri, keazaman, integriti dan keramahan. Ramuan pengalaman dan pengupasan nilai pemimpin hebat yang menjadi ikon hebat Malaysia turut sama dikupaskan dalam membina kefahaman budaya kepimpinan yang juga menjadi prasyarat semua ahli akademik untuk mejayakan kecemerlangan kerjaya mereka. Aspek kepimpinan yang dinyatakan dalam runtuangan Siri Syarahan Perdana melalui buku ini sebenarnya telah terakam kemas dalam pembangunan kemahiran generik atau kemahiran insaniah. Pemahaman dan penghayatan aspek ini pastinya akan memberikan nilai tambah besar kepada bukan hanya ahli akademik di universiti ini bahkan kepada mahasiswa UTeM agar nilai ketangkasan, unggul, adaptif dan holistik yang kita war-warkan dapat membawa kemenangan dalam melahirkan lebih ramai lagi pemimpin-pemimpin hebat berkemahiran yang diperlukan oleh organisasi dalam memacu kecemerlangan. Buku ini juga membicarakan konsep kemahiran kepimpinan oleh Rasulullah SAW yang unggul untuk membawa perubahan, kejayaan dan kesejahteraan kepada individu, masyarakat, organisasi dan negara. Selamat membaca.

Profesor Datuk Dr. Hj. Mohd Taib bin Hj. Dora
Institut Pengurusan Teknologi dan Keusahawanan
Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM)

ABSTRAK



Dalam konteks perubahan organisasi ini, kemahiran kepimpinan memerlukan individu yang mempunyai sifat-sifat kepintaran, keyakinan diri, keazaman, integriti dan keramahan. Hal ini seiring dengan perkembangan takrifan konsep kepimpinan itu sendiri yang mengambil kira tingkah laku, emosi, psikologi, persekitaran dan kejiwaan pemimpin. Teks Syarahan Perdana ini menyentuh pengalaman Profesor Datuk Dr. Hj. Mohd Taib bin Hj. Dora selama 36 tahun sebagai ahli akademik di dalam dan luar negara termasuk di China, Jepun, Belanda, Brunei dan Indonesia. Laluan berliku sebagai sarjana dalam dunia akademik bermula di Universiti Teknologi Malaysia (UTM) selama 15 tahun, Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM) selama 20 tahun termasuk sebagai kumpulan perintis penubuhan KUTKM/UTeM mulai tahun 2000 dan juga di Kolej Universiti Islam Melaka (KUIM) sebagai Naib Canselor selama empat tahun. Keseluruhan perjalanan akademik tersebut dikumpulkan dalam teks Syarahan Perdana ini sebagai hadiah paling berharga. Pembentukan sifat dan watak kepimpinan yang telah dilaksanakan memberi penekanan kepada ciri-ciri yang disarankan dalam Islam dengan mengambil kira perkembangan teori dan model kepimpinan sedia ada. Perjalanan kepimpinan ini boleh disimpulkan dalam mutiara kata berikut:

“Niat yang baik dicampak ke laut akan menjadi pulau, dilontar ke langit menjadi bintang, jatuh ke daratan menjadi pohon berbuah nan rendang”.

SIRI SYARAHAN PERDANA



KEMAHIRAN KEPIMPINAN MEMACU PERUBAHAN ORGANISASI

PENGENALAN

Perubahan organisasi berlaku perlu seiring dengan kederasan perubahan teknologi dan ilmu. Memasuki Revolusi Industri 4.0 ini berkaitan kehebatan teknologi masa kini seperti super komputer, robot pintar, kenderaan tanpa pengemudi, suntingan genetik dan perkembangan neuroteknologi yang memungkinkan manusia untuk lebih mengoptimalkan fungsi otak, *Internet of Things (IOT)* dan lain-lain lagi. Dalam erti kata lain, hidup manusia akan dipermudahkan dengan bantuan robot yang bakal menjadi “kawan” yang akan menguruskan hal ehwal dan tugas harian (Sumber: website Universiti Malaysia Pahang). Pendidikan di Malaysia perlu melalui proses perubahan yang serius seiring dengan peringkat global yang telah mengamalkan Revolusi Industri 4.0. Perkara ini merupakan cabaran besar untuk kepimpinan di setiap institusi pendidikan tinggi untuk mengadaptasikannya di organisasi mereka. Cabaran aspek kepimpinan sebenarnya memainkan peranan yang signifikan dalam membawa kelestarian sesebuah organisasi khususnya universiti.

Kepimpinan adalah komoditi yang sangat dicari dan bernilai tinggi. Pertanyaan demi pertanyaan sering bermain di kotak fikiran saya dan mungkin anda semua tentang apa yang menjadikan seorang pemimpin yang baik. Sebagai individu, mereka mencari lebih banyak maklumat mengenai bagaimana mahu menjadi seorang pemimpin yang berkesan. Akibatnya, rak-rak di kedai buku dipenuhi dengan buku-buku popular mengenai pemimpin dan nasihat mengenai bagaimana menjadi pemimpin. Ramai orang percaya bahawa kepimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan peribadi, sosial dan profesional mereka. Syarikat juga mencari seseorang yang mempunyai kemampuan dalam kepimpinan yang dapat menjadi aset dan

memberikan nilai tambah kepada organisasi mereka. Malahan, institusi akademik khususnya universiti di seluruh negara juga telah bertindak dengan menyediakan pelbagai program akademik di dalam kajian kepimpinan.

Di samping itu, kepimpinan telah mendapat perhatian para penyelidik di seluruh dunia. Sebuah tinjauan dari kajian ilmiah mengenai kepimpinan menunjukkan bahawa terdapat pelbagai pendekatan teori yang berbeza untuk menjelaskan kerumitan proses kepemimpinan (Bass, 1990; Bryman, 1992; Bryman, Collinson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien, 2011; Day & Antonakis, 2012; Gardner, 1990; Hickman, 2009; Mumford, 2006; Rost, 1991). Sebilangan penyelidik menyatakan konsep kepimpinan sebagai sifat atau tingkah laku, sementara yang lain melihat kepimpinan dari perspektif pemprosesan maklumat atau sudut hubungan. Kepimpinan telah dikaji menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif dari pelbagai konteks termasuk kumpulan kecil, kumpulan terapi dan organisasi besar. Secara kolektif, hasil penyelidikan mengenai kepimpinan dari semua bidang ini memberikan gambaran tentang proses yang jauh lebih canggih dan kompleks daripada pandangan yang sering kali disisipkan dalam beberapa buku popular mengenai kepimpinan.

Dalam Siri Syarahan Perdana ini saya akan merungkai kefahaman mengenai kepimpinan dari pelbagai dimensi. Seterusnya, saya akan menerangkan setiap konsep dan sifat kepimpinan tersebut yang berkaitan dengan pengalaman saya selama lebih 36 tahun sebagai ahli akademik di dalam dan luar negara termasuklah di China, Jepun, Belanda, Brunei dan Indonesia.

Pengalaman di China

Di Beijing Foreign Studies University (BFSU), Beijing, saya dilantik sebagai Penyandang Kursi Pengajian Melayu Malaysia-China yang Ke-2, yang mana berperanan sebagai Pusat Pengajian Melayu dan meluaskan pengaruh bahasa Melayu, ekonomi, kehidupan sosial serta kebudayaan Melayu kepada masyarakat China. Inisiatif utama saya adalah memimpin penubuhan Pusat Pengajian Bahasa Melayu di beberapa buah universiti di seluruh China di samping berjaya menghasilkan hampir 200 pelajar yang telah bergraduat dalam pengajian bahasa Melayu sepanjang empat tahun di sana. Antara universiti di China yang menawarkan program Ijazah Sarjana Muda Bahasa

Melayu adalah di Beijing Foreign Studies University, Communication University of China di Beijing, Yunnan Nationalities University, Guangxi Nationalities University, Xi'an University, Guangdong Foreign Studies University dan Tianjin Foreign Studies University.

Selain itu, saya juga membina laluan bagi memperkukuh hubungan dua hala antara kerajaan Malaysia dan China. Dalam hal ini, saya mengetuai usaha-usaha untuk menjalin hubungan akrab dengan komuniti Islam di negara tembok besar ini. Melalui pertemuan dengan Persatuan-persatuan Muslim China, saya telah memberikan kefahaman dan kerjasama erat dalam bidang sosiobudaya, pendidikan, ekonomi dan keusahawanan, sosial, agama dan sebagainya. Peranan dan tugas sebagai Penyandang Kursi Pengajian Melayu Malaysia-China ini juga telah dilaksanakan dengan jaya sehingga masyarakat China semakin memahami budaya dan bahasa Melayu dengan lebih baik. Usahasama ini telah memperkukuhkan hubungan akrab masyarakat Islam di Malaysia dan China untuk jangka masa panjang.

Pengalaman di Jepun

Saya menjadi Felo Penyelidik Pelawat di *Centre for Southeast Asian Studies* (CSEAS), Kyoto University dan mengetuai kajian tentang kemiskinan bandar di Kamagasaki iaitu pusat bagi golongan miskin bandar. Hasil kajian ini telah diterbitkan dalam akhbar Asahi Shimbun iaitu sebuah akhbar yang sangat dihormati di Jepun. Pengalaman ini turut menyumbang dalam penubuhan "Anjung Singgah" di Kuala Lumpur yang berkonsep sama seperti mana di Jepun untuk membantu golongan miskin bandar di negara ini.

Pengalaman di Belanda

Saya ke Belanda di bawah program *attachment* pada tahun 1996 ketika sedang belajar di Universiti Malaya peringkat PhD. Dua buah universiti yang saya lawati adalah *University of Amsterdam and Leiden University, Netherlands* yang menjadi nilai tambah maklumat dalam bidang kajian saya melalui pelbagai aktiviti akademik. Di *University of Amsterdam*, saya mengetuai kajian tentang *urban migration* dan *urbanization*. Manakala di *Leiden University* saya telah membuat penelitian tentang manuskrip lama yang berkaitan Pengajian Melayu dan Bahasa Melayu. Di sini saya juga turut berkongsi tentang kehidupan masyarakat Melayu dengan para pensyarah dan pelajar di universiti tersebut.

Pengalaman di Brunei

Jaringan akademik dan penyelidikan di Brunei telah lama saya laksanakan, namun usaha ini diperkukuhkan lagi melalui skim cuti sabbatical di Universiti Islam Sultan Sharif Ali (UNISSA), Brunei pada tahun 2019. Di sini saya dijemput berkongsi pengetahuan dan idea kepada penjawat awam kerajaan Brunei dalam program *Executive Leadership Transformation*. Saya juga berkesempatan mengkaji sejarah ketamadunan Brunei melalui kerjasama Pusat Sejarah Brunei seterusnya berjaya menghasilkan sebuah buku bertajuk *Brunei: Bandar Ketamadunan Islam*.

Pengalaman di Indonesia

Di Indonesia, saya dijemput memberi ucap-tama di beberapa buah universiti seperti di Medan, Pekanbaru, Jakarta, Siak, Padang, Riau, Jawa Barat, Jawa Timur dan sebagainya. Biasanya saya akan diminta memberikan ucap-tama dalam bidang kemiskinan bandar, sejarah Melaka, kelestarian dan pembangunan sumber manusia. Hasil daripada aktiviti ini, saya telah membina rangkaian penyelidikan dan keserjanaan dengan ramai tokoh akademik dan penyelidik di negara itu. Kejayaan lain ialah saya dilantik sebagai Professor Pelawat di Universitas Riau, Universitas Lanchang Kuning dan Universitas Sriwijaya.

Ini adalah antara pengalaman akademia saya di luar negara yang turut menyumbang kepada kemajuan dalam kepimpinan akademik saya. Hal ini kerana apabila kita bercakap tentang akademia, ianya adalah satu bentuk kepimpinan yang dipanggil kepimpinan diri sendiri (*self-leadership*). Kedudukan kita sebagai ahli akademia merupakan pemimpin kepada lima perkara yang berikut:-

- pengajaran dan pembelajaran
- penyelidikan dan inovasi
- perundingan dan perkhidmatan industri
- penulisan dan penerbitan
- sumbangan kepada universiti dan masyarakat

Kepimpinan ahli akademia bermula daripada peringkat jawatan tutor atau pensyarah. Kemudian naik pangkat menjadi pensyarah kanan, profesor

madya dan akhirnya menjadi profesor. Perjalanan panjang dan penuh liku ini memerlukan daya kepimpinan diri sendiri untuk berjaya. Mereka perlu memiliki kemahiran kepimpinan diri yang komited, bertanggungjawab, amanah, jujur, dedikasi dan sebagainya untuk mencapai kejayaan di setiap tahap tersebut. Inilah yang disebutkan sebagai *kepimpinan diri sendiri (self-leadership)* atau *kepimpinan sendiri* atau kerana mereka perlu memimpin diri mereka sendiri untuk maju dan berjaya sebagai ahli akademik. Pertama, mereka perlu mengejar setinggi-tingginya pencapaian akademik sehingga ke peringkat ijazah tertinggi, iaitu doktor falsafah. Peringkat ini terpaksa mereka harungi untuk menjadikan mereka menguasai dan menjadi pakar bidang ilmu yang dipertanggungjawabkan. Justeru, mereka perlu memiliki ilmu pengetahuan yang luas dan mendalam dalam bidang masing-masing untuk dikenali sebagai pemimpin bagi bidang ilmu tersebut yang akan membawa gelaran pakar atau ketua bidang dan sebagainya.

Dalam masa yang sama perlu juga menonjolkan diri secara prolefik dalam bidang penyelidikan, perundingan, penerbitan dan khidmat masyarakat. Mereka menjadi pemimpin dalam bidang pengajaran dan pembelajaran (*Teaching Leadership*). Mereka juga menjadi pemimpin kepada para pelajar yang mengikuti disiplin ilmu yang diajar pada peringkat diploma, sarjana muda, sarjana dan doktor falsafah. Seterusnya, menjadi pemimpin yang dikenali sebagai penyelia (*supervisor*) kepada para pelajar yang menyediakan tesis di peringkat sarjana dan PhD. Kepimpinan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran serta penyeliaan amatlah besar ertinya kepada seseorang ahli akademik yang akan sentiasa meningkatkan diri mereka dalam bidang ilmu mereka dan ini memerlukan kepimpinan diri sendiri untuk terus maju dalam bidang masing-masing. Pensyarah akan berusaha mendalami bidang ilmunya dari semasa ke semasa melalui latihan, kursus, seminar dan sebagainya.

Seterusnya, mereka menjadi pemimpin dalam bidang penerbitan (*Publication Leadership*), pemimpin dalam bidang penyelidikan (*Research Leadership*), pemimpin dalam bidang perundingan (*Consultation Leadership*) dan juga kepimpinan dalam khidmat masyarakat (*Community Services Leadership*). Setelah menggapai kesemua kemahiran generik ini akhirnya mereka akan diiktiraf sebagai kepimpinan awam atau *Public Leadership*, yang merupakan sebagai simbol dan status kecemerlangan mereka sebagai ahli akademik. Biasanya dalam hierarki kepimpinan akademik ianya berjawatan

profesor. Jadi, inilah yang dikatakan tadi bahawa kejayaan seseorang ahli akademik memerlukan *kemahiran generik kepimpinan sendiri*. Melalui kepimpinan ini, ahli akademik dapat mengubah kedudukan diri mereka sendiri dan membawa perubahan kepada organisasi atau institusi tempat mereka berkhidmat. Justeru hasil daripada penelitian saya dalam merungkai wacana dan isu kepimpinan ini, ternyata terdapat pelbagai sudut pandangan. Ianya telah mengalami proses evolusi pentakrifan yang luas dari awal hingga mutakhir.

PENTAKRIFAN EVOLUSI KEPIMPINAN

Terdapat pelbagai definisi kepimpinan dan menjadi cabaran kepada para sarjana dan pengamal. Malahan lebih dari satu abad definisi kepimpinan ini menjadi topik introspeksi akademik, dan definisi telah berkembang secara berterusan dalam tempoh tersebut. Definisi ini telah dipengaruhi oleh banyak faktor dari urusan dunia dan politik hingga perspektif disiplin di mana topik itu dikaji. Menurut Rost (1991) dalam kajiannya dari tahun 1900 hingga 1990, telah mendapati terdapat lebih daripada 200 definisi yang berbeza mengenai kefahaman evolusi kepemimpinan. Analisis ini telah dinyatakan seperti Jadual 1 yang berikut:-

Jadual 1 Evolusi Kepimpinan

1900–1929	Definisi kepimpinan muncul dalam tiga dekad pertama abad ke-20 menekankan kawalan dan pemusatan kuasa . Kepimpinan didefinisikan sebagai <i>"kemampuan untuk mengesankan kehendak pemimpin pada mereka yang dipimpin dan mendorong ketaatan, rasa hormat, kesetiaan, dan kerjasama"</i> (Moore, 1927).
1930	Sifat menjadi fokus menentukan sebuah kepimpinan dengan pandangan yang timbul bahawa kepimpinan sebagai pengaruh dan bukannya penguasaan. Kepimpinan juga dikenal pasti sebagai interaksi keperibadian khusus sifat seseorang dalam kumpulan; diperhatikan bahawa sikap dan aktiviti banyak boleh diubah oleh satu, banyak juga boleh mempengaruhi seorang pemimpin.

(bersambung)

(sambungan)

1940	Pendekatan kumpulan menjadi barisan hadapan dengan kepimpinan ditakrifkan sebagai tingkah laku individu semasa terlibat dalam pengarahannya aktiviti berkumpulan (Hemphill, 1949). Pada masa yang sama, kepimpinan oleh pujukan dibezakan dari “kepimpinan” atau kepimpinan dengan paksaan (Copeland, 1942).
1950	Tiga tema mendominasi definisi kepimpinan sepanjang dekad ini iaitu: (i) kesinambungan teori kumpulan, yang meletakkan kepimpinan sebagai apa yang pemimpin lakukan secara berkumpulan ; (ii) kepimpinan sebagai hubungan yang mengembangkan tujuan bersama , kepimpinan yang ditentukan berdasarkan tingkah laku pemimpin ; dan (iii) keberkesanan , di mana kepimpinan ditentukan oleh kemampuan untuk mempengaruhi keberkesanan kumpulan secara keseluruhan.
1960	Definisi kepimpinan merujuk kepada tingkah laku yang mempengaruhi orang ke arah tujuan bersama ditentukan oleh Seeman (1960) yang menggambarkan kepimpinan sebagai “tindakan oleh orang yang mempengaruhi orang lain ke arah bersama”.
1970	Fokus kumpulan memberi laluan kepada pendekatan tingkah laku organisasi , di mana kepimpinan dilihat sebagai “memulakan dan mengekalkan kumpulan atau organisasi untuk mencapai matlamat kumpulan atau organisasi” (Rost, 1991). Definisi Burns (1978), bagaimanapun, adalah yang paling penting konsep kepimpinan akan muncul: “Kepimpinan adalah proses timbal balik menggerakkan orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, pelbagai sumber ekonomi, politik, dan lain-lain, dalam konteks persaingan dan konflik, untuk merealisasikan tujuan secara bebas atau saling dipegang oleh pemimpin dan pengikut”.
1980	Dekad ini hangat dengan karya ilmiah dan popular mengenai semula jadi kepimpinan, membawa topik ke puncak akademik dan kesedaran masyarakat. Akibatnya, jumlah definisi untuk kepimpinan menjadi sumber produktif dengan beberapa tema yang berterusan: <ul style="list-style-type: none"> • Lakukan seperti yang dikehendaki oleh pemimpin. Definisi kepimpinan utamanya menyampaikan mesej bahawa kepimpinan membuat pengikut untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

(bersambung)

(sambungan)

	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh. Mungkin perkataan yang paling kerap digunakan dalam kepimpinan definisi 1980-an, pengaruh diteliti dari setiap sudut. Namun, dalam usaha untuk membezakan kepimpinan dengan pengurusan, para sarjana menegaskan bahawa kepimpinan tidak bersifat paksaan pengaruh. • Ciri-ciri. Didorong oleh penjual terbaik negara dalam Mencari Kecemerlangan (Peters & Waterman, 1982), gerakan kepimpinan-sebagai-kecemerlangan membawa ciri-ciri pemimpin kembali menjadi tumpuan. Akibatnya, pemahaman kepimpinan banyak orang berdasarkan sifat orientasi. • Transformasi. Burns (1978) dikreditkan kerana memulakan gerakan yang mendefinisikan kepimpinan sebagai proses transformasi, yang menyatakan kepemimpinan itu berlaku “apabila satu atau lebih orang terlibat dengan yang lain sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikut saling menaikkan semangat ke tahap motivasi dan moral yang lebih tinggi”.
<p>Abad ke-21</p>	<p>Perbincangan berlanjutan sama ada kepemimpinan dan pengurusannya adalah proses yang berasingan, tetapi penyelidikan yang muncul menekankan proses kepimpinan, di mana seseorang individu mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai matlamat bersama, dan bukannya mengembangkan kaedah baru untuk menentukan kepimpinan. Antara pendekatan kepimpinan yang muncul adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepimpinan yang sah, di mana keaslian pemimpin dan kepimpinan mereka ditekankan; • Kepimpinan rohani, yang memberi tumpuan kepada kepimpinan yang memanfaatkan nilai dan rasa panggilan dan keahlian untuk memotivasi pengikut. • Kepimpinan hamba, yang meletakkan pemimpin dalam peranan hamba, yang menggunakan “prinsip penyayang” untuk memusatkan perhatian pada keperluan pengikut bantu pengikut ini menjadi lebih mandiri, berpengetahuan, dan seperti hamba sendiri; dan • Kepimpinan adaptif, di mana pemimpin mendorong pengikutnya untuk menyesuaikan diri dengan menghadapi dan menyelesaikan masalah, cabaran dan perubahan.

Jelas di sini, saya merumuskan bahawa pentakrifan kepimpinan ini merujuk kepada satu proses pembentukan tingkah laku yang mempengaruhi orang lain dalam kumpulan atau jemaah yang sama ke arah pencapaian satu matlamat. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemimpin itu hendaklah mempunyai ciri-ciri adaptif yang menjadi “*role model*” kepada ahli masyarakat. Proses ke arah membentuk ciri-ciri adaptif seseorang pemimpin itu adalah dipengaruhi nilai-nilai kerohanian, sikap, budaya persekitaran dan amalan kepimpinan.

Seterusnya saya akan membincangkan tentang definisi dan komponen utama yang menjadi asas kepada kepimpinan yang baik dan dapat diterima oleh ahli organisasi serta masyarakat.

KEPIMPINAN: DEFINISI DAN KOMPONEN

Kata Buya HAMKA, pemimpin ialah: “Memimpin supaya tegak. Membimbing supaya dapat berjalan, memapah supaya jangan jatuh! Atau menarik naik kalau sudah tergelincir jatuh. Tegak ke muka kalau bahaya datang mengancam”.

*Semangat yang lemah buanglah jauh,
Jiwa yang kecil segera besarkan,
Yakin percaya iman pun teguh,
Masa hadapan penuh harapan.*

- Hamka -

Apabila saya membaca dan merenung kata-kata Buya HAMKA ini, dapat saya simpulkan bahawa menjadi pemimpin bukan satu perkara yang mudah. Kepimpinan sukar didefinisikan secara tuntas kerana ianya mencakupi beberapa komponen yang saling berinteraksi antara satu sama lain. Untuk itu saya meminjam pandangan Northouse (2018) yang mengenal pasti empat komponen utama yang menjadi asas sebuah kepimpinan, iaitu: (a) Kepimpinan adalah **proses**, (b) kepimpinan melibatkan **pengaruh**, (c) kepimpinan berlaku **dalam kumpulan**, dan, (d) kepimpinan melibatkan **tujuan bersama**. Oleh yang demikian, kepimpinan dapat didefinisikan sebagai “**satu proses di mana seseorang individu mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai matlamat bersama**”.

Dalam hal ini, saya percaya amat penting kepimpinan dilihat sebagai **proses** yang tidak hanya berpusat kepada sifat atau ciri yang berada dalam seorang pemimpin semata-mata, tetapi lebih kepada proses transaksi atau pertukaran yang berlaku antara pemimpin dan pengikut. Proses bermaksud pemimpin mampu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut, berlaku bukan secara linear atau sehalu, tetapi secara interaktif. Komitmen pula menjadi tonggak utama proses kepimpinan seperti yang ditegaskan oleh Simon Sinek (2011) dalam buku beliau *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*;

“Kepimpinan adalah satu proses dan ia memerlukan komitmen yang teguh”.

Kepimpinan juga melibatkan **pengaruh**. Ia berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut. Tanpa pengaruh, kepimpinan tidak wujud. Ini selari dengan kata-kata Ronald Reagan, “Pemimpin yang hebat tidak semestinya orang yang melakukan perkara yang hebat. Beliau adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan perkara yang hebat”.

Seterusnya, kepimpinan berlaku secara **berkumpulan**. Kepimpinan adalah situasi di mana seorang individu mempengaruhi sekumpulan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ini penting kerana saya percaya berkerja bersendirian hanya membolehkan seseorang pemimpin melakukan sedikit perkara sahaja. Namun begitu jika dilakukan dalam satu kumpulan atau jemaah maka impaknya lebih hebat dan luar biasa. Ini sesuai dengan ungkapan Henry Ford bahawa;

“Bersama itu satu permulaan, kekal bersama itu satu kemajuan tetapi bekerja bersama itu satu kejayaan”.

Akhir sekali, kepimpinan penting untuk mencapai **tujuan bersama**. Pemimpin memfokuskan tenaga mereka bersama sekumpulan individu yang berusaha mencapai sesuatu bersama. Ini selari dengan gagasan Andrew Carnegie bahawa;

“Kepimpinan ialah kemampuan untuk bekerja bersama ke arah mencapai visi bersama. Kemampuan ini mampu mengarah pencapaian individu kepada pencapaian organisasi. Usaha ini menjadi pencetus kepada kejayaan orang biasa mencapai hasil yang luar biasa”.

Ini bermaksud ada keperluan yang kritikal untuk pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama. Perhatian kepada matlamat bersama memberikan kepimpinan yang beretika kerana menekankan perlunya pemimpin bekerjasama dengan pengikut untuk mencapai matlamat yang dipilih.

Sehingga setakat ini, saya melihat orang yang terlibat dalam kepimpinan akan dipanggil pemimpin dan mereka yang diarahkan dalam kepimpinan akan dipanggil pengikut. Kedua-dua pemimpin dan pengikut bersama-sama terlibat dalam proses kepimpinan. Pemimpin memerlukan pengikut, dan pengikut juga memerlukan pemimpin (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982). Walaupun pemimpin dan pengikut berkait rapat, pemimpin yang sering memulakan hubungan, menjalin hubungan komunikasi, dan memikul beban untuk mengekalkan hubungan.

Pemimpin mempunyai tanggungjawab etika untuk memenuhi keperluan dan keprihatinan pengikut. Pemimpin tidak berada di atas atau lebih baik daripada pengikut mereka. Pemimpin dan pengikut mesti difahami dalam hubungan antara satu sama lain (Hollander, 1992) dan secara kolektif (Burns, 1978). Mereka berada dalam hubungan kepimpinan bersama-sama dan merupakan dua sisi duit syiling yang sama (Rost, 1991).

Menerangkan Perihal Kepimpinan

Sebagai sedikit tambahan kepada definisi kepimpinan, saya berpendapat penting untuk kita membincangkan beberapa perkara lain berkaitan dengan sifat kepimpinan. Oleh yang demikian, suka saya membawa kita memahami kepimpinan dalam konteks perbezaan antara sifat dan proses, kepimpinan lantikan dan semula jadi, konsep kepimpinan dan kuasa dan akhir sekali perbezaan antara kepimpinan dan pengurusan.

PERBEZAAN ANTARA SIFAT DAN PROSES KEPIMPINAN

Kita sering mendengar pernyataan seperti "Dia dilahirkan untuk menjadi pemimpin" atau "Dia adalah seorang pemimpin semula jadi." Pernyataan ini biasanya dinyatakan oleh orang yang mengambil perspektif sifat atau karakter seorang pemimpin. Perspektif sifat menunjukkan bahawa individu tertentu mempunyai ciri atau kualiti kepimpinan semula jadi yang menjadikan mereka pemimpin, dan sifat-sifat inilah yang membezakan mereka dari individu yang bukan pemimpin.

Antara beberapa kualiti peribadi yang sering digunakan untuk mengenal pasti pemimpin; merangkumi faktor yang unik seperti ciri-ciri keperibadian yang berakhlak mulia, empati, mudah bersosial, ekstrovet, cerdas dan bijak dan beberapa ciri lain (Bryman, 1992). Rasulullah SAW merupakan contoh terbaik dalam keunggulan seorang pemimpin yang sedari awal mempunyai sifat-sifat kepimpinan antaranya seperti *al-amin* atau yang dipercayai, *siddiq* atau sentiasa bercakap benar dan lembut serta penyayang. Sifat-sifat ini terpamer dalam keperibadian Rasulullah SAW sehingga beliau sentiasa menjadi pilihan dalam menyelesaikan permasalahan masyarakat termasuklah diminta memimpin penyelesaian meletakkan semula Hajarul Aswad selepas peristiwa banjir di Mekah.

Walau bagaimanapun, kita tidak seharusnya menyempitkan pandangan bahawa pemimpin hanya dilahirkan dan eksklusif sekali gus dilihat terhadap kepada orang terpilih sahaja. Ini kerana ia akan membatasi kepemimpinan hanya kepada mereka yang dipercayai mempunyai bakat istimewa, sejak lahir lagi.

Saya mempunyai pandangan yang sama dengan Jago (1982) bahawa kepimpinan sebagai satu proses dapat diperhatikan daripada tingkah laku pemimpin dan dipelajari. Sekiranya kita melihat dari perspektif proses, kepimpinan adalah fenomena yang terdapat dalam konteks interaksi antara pemimpin dan pengikut sekali gus membuka ruang menjadi pemimpin untuk semua orang. Dalam proses ini, pembelajaran kepimpinan berlaku antara pemimpin formal dan pengikut sehingga memunculkan pemimpin-pemimpin baharu. Ini sesuai dengan kata-kata Ralph Nader, seorang aktivis Amerika;

“Fungsi kepimpinan adalah menghasilkan lebih ramai pemimpin bukan pengikut”.

Sepanjang pengalaman saya membangun menjadi seorang pemimpin sehingga ke peringkat sekarang, Alhamdulillah saya telah berpeluang mendapat inspirasi dan berguru dengan beberapa pemimpin hebat seperti almarhum guru saya Cikgu Ismail Bidin di SK Tanjung Bidara dan Tuan Haji Yahya Mayah, mantan Pengetua Sekolah Menengah Sains Muzaffar Syah (MOZAC), Melaka. Mereka inilah yang banyak membangunkan kualiti kepimpinan dalam diri saya dengan sentiasa memberikan pesan dan semangat yang positif tentang bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik. Pesan Cikgu Ismail misalnya sentiasa mekar dalam ingatan saya sehingga kini dan pesanan beliau mengingatkan saya bahawa *“untuk menjadi pemimpin kita kena rajin dan berilmu”*.

KEPIMPINAN YANG DITUGASKAN VS KEPIMPINAN YANG DITONJOLKAN

Berdasarkan pengalaman saya, memang diakui sebilangan orang adalah pemimpin kerana kedudukan rasmi mereka dalam organisasi. Namun begitu ada juga kalangan pemimpin yang saya kenal tidak mempunyai sebarang kedudukan rasmi tetapi mempunyai pengaruh ke atas orang lain. Saya takrifkan kedua-dua bentuk kepimpinan ini sebagai kepimpinan yang ditugaskan dan kepimpinan yang ditonjolkan. Kepimpinan yang ditugaskan sering kita baca dan bincang jadi saya tidak bercadang untuk menjelaskan dengan lebih lanjut dan mendalam. Naib Canselor, Dekan, Ketua Jabatan dan penyelaras adalah antara contoh yang boleh diberikan kepimpinan yang ditugaskan.

Kepimpinan yang ditonjolkan atau *emergent leaders* melihat kepada individu sebagai anggota kumpulan atau organisasi yang paling berpengaruh tanpa mengira gelaran yang dimiliki. Individu-individu ini selalunya mempamerkan kepimpinan yang ditonjolkan atau *emergent leadership* melalui proses pemerksaan yang wujud dalam sesebuah organisasi. Apa yang berlaku di Toyota dan VSCO sebuah syarikat pemula atau *start-up* menarik minat saya untuk berkongsi secara ringkas tentang bagaimana proses pemerksaan yang berlaku di kedua-dua organisasi.

Di Toyota misalnya, Sistem Pengeluaran *Toyota* atau *Toyota Production System* (TPS) membolehkan pemerkasaan kepimpinan berlaku dalam semua kalangan kakitangan mereka. Pengagihan kuasa dan tanggungjawab dilakukan secara maksimum berlandaskan kepercayaan penuh daripada pemimpin atasan. Natiujahnya, semua kakitangan baik golongan pengurusan atasan mahupun bawahan mengetahui dan memahami sumbangan masing-masing dan saling menghargai antara sama lain. Pada masa yang sama, Katy Shields selaku *Vice President of People and Places VSCO*, berkongsi bahawa ahli organisasi lebih bersedia menjadi penyokong kuat sekiranya pengurusan atasan terbuka dan bersedia memberi lebih ruang serta tanggungjawab kepada mereka. Ini adalah budaya di VSCO yang menjadi pemacu kepada kejayaan berteraskan penglibatan semua ahli organisasi yang saling melenngkapi satu sama lain.

Beberapa tingkah laku komunikasi positif yang saya kira menyumbang kepada penonjolan pemimpin baharu termasuklah proses mendapatkan pandangan orang lain, keberanian meneroka idea baru dan bersikap tegas serta dinamik. Selain itu, saya juga percaya keperibadian berperanan dalam kemunculan kepimpinan baharu. Individu yang lebih dominan, lebih cerdas, dan lebih yakin dengan prestasi mereka sendiri (keberkesanan diri umum) lebih menonjol untuk dikenali sebagai pemimpin oleh orang lain.

KEPIMPINAN DAN KUASA

Konsep kuasa sangat berkaitan dengan kepimpinan kerana ia adalah sebahagian daripada proses membina pengaruh. Oleh yang demikian, saya melihat kuasa sebagai *platform* berpotensi yang berupaya untuk mempengaruhi. Kita akan mempunyai kekuatan sekiranya mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi kepercayaan, sikap, dan tindakan orang lain. Sebagai contoh, sebagai seorang Naib Canselor atau Dekan atau Ketua Jabatan, kuasa yang dimiliki jika digunakan secara positif mampu menjadi kekuatan dan sumber untuk mempengaruhi orang lain membawa perubahan yang positif.

Begitu juga saya. Bermula perlantikan saya sebagai Naib Canselor Kolej Universiti Islam Melaka (KUIM), yang diberikan kuasa untuk menerajui dan membawa perubahan kepada KUIM untuk menjadi universiti penuh iaitu Universiti Melaka (UNIMEL). Perkara pertama yang perlu saya lakukan adalah membuat

perubahan pada sistem, proses, prosedur dan budaya kerja KUIM itu sendiri. Bagi menjayakan perubahan-perubahan ini saya perlu mempengaruhi staf supaya mereka juga bersedia berubah dan melakukan anjakan untuk organisasi. Perkara ini saya tegaskan dengan mengambil contoh seperti mana yang dilakukan oleh Hiroshi Okuda (Presiden Syarikat Toyota Motor Corporation) iaitu;

“Kegagalan dalam perubahan adalah perkara kedua, saya mahu semua orang di Toyota berubah dan sekurang-kurangnya tidak menjadi penghalang kepada orang lain yang ingin berubah”.

Sehubungan itu, apabila staf dan seluruh jentera pentadbiran telah bersedia untuk berubah, memudahkan saya menggerakkan usaha yang menyeluruh dan beriltizam tinggi dalam kalangan warga KUIM untuk dinaik taraf menjadi universiti penuh iaitu Universiti Melaka (UNIMEL) pada tahun 2021. Ini jelas menunjukkan bahawa kuasa dan kepimpinan mempengaruhi kepada perubahan sesebuah organisasi sekiranya diimbangi dengan baik. Dalam konteks ini, tiga perkara yang memerlukan perhatian khusus untuk berubah adalah **budaya, organisasi dan persekitaran**.

Dalam konteks global, sejarah telah membuktikan bagaimana pemimpin hebat menggunakan kuasa mereka untuk meraih pengaruh dalam menjayakan kepimpinan mereka. Saya banyak belajar dan mendapat inspirasi bagaimana pemimpin besar seperti Steve Jobs, Elon Musk dan Bill Gates menginspirasi ahli organisasi mereka untuk menyumbang kepada kejayaan organisasi masing-masing. Kuasa untuk mempengaruhi perubahan pada orang lain sangat menggembirakan banyak orang kerana menekankan bahawa kuasa memang dapat mempengaruhi perubahan dan mungkin jika mereka mempunyai kuasa, mereka juga dapat mempengaruhi perubahan. Tetapi tanpa mengira kepentingan umum terhadap kuasa dan kepimpinan, kuasa tidak menjadi pemboleh ubah utama dalam kepimpinan. Jelas itu adalah komponen dalam proses kepimpinan secara keseluruhan.

Dalam perbincangan mengenai kepimpinan ini, pemimpin tidak selalu digambarkan sebagai mendominasi kuasa atau sebagai individu yang menguasai orang lain. Dalam keadaan ini, kuasa dikonseptualisasikan sebagai alat yang digunakan pemimpin untuk mencapai tujuan mereka sendiri.

Bertentangan dengan pandangan kuasa ini, Burns (1978) menekankan kuasa dari sudut hubungan. Bagi Burns, kuasa bukanlah entiti yang digunakan pemimpin berbanding orang lain untuk mencapai tujuan mereka sendiri; sebaliknya, kuasa berlaku dalam sesuatu hubungan. Ia harus digunakan oleh pemimpin dan pengikut untuk mempromosikan tujuan kolektif mereka.

Oleh itu, suka saya berkongsi satu lagi pesan bijaksana Buya HAMKA dalam Tafsir Al-Azhar beliau;

“Dalam penghidupan sehari-hari kerap kali bertemu orang yang mendapat pangkat yang sangat tinggi dan sombong dengan pangkatnya itu, lalu merasa tidak ada lagi musuh-musuhnya yang akan sanggup menggeser kedudukannya; tiba-tiba timbul suatu krisis besar. Dia tumbang, dia terbenam, kian lama kian hilang terbenam dalam lubang kehinaan, tidak ada orang yang dapat menolong”.

Pemimpin bersandar kuasa semata akan hilang taringnya bila pengaruh sirna daripada tampuk kuasa.

KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN

Walaupun serupa dalam beberapa perkara khususnya dari segi pengaruh, bekerja dalam kumpulan dan pencapaian matlamat yang sama, ada perbezaan nyata antara keduanya. Pengurusan diciptakan sebagai cara untuk mengurangkan kekacauan dalam organisasi, menjadikannya berjalan dengan lebih berkesan dan efisien. Fungsi utama pengurusan adalah untuk memberikan ketertiban dan konsisten kepada organisasi, sedangkan fungsi utama kepimpinan adalah untuk menghasilkan perubahan dan pergerakan. Pengurusan adalah untuk mencari ketenteraman dan kestabilan; kepimpinan adalah untuk mencari perubahan yang adaptif dan konstruktif. Sebagai contoh, jika sebuah organisasi mempunyai pengurusan yang kuat tanpa kepimpinan, hasilnya dapat menyekat dan birokratik. Sebaliknya, jika organisasi mempunyai kepimpinan yang kuat tanpa pengurusan, hasilnya boleh menjadi perubahan yang tidak bermakna atau salah arah demi perubahan. Untuk menjadi berkesan, organisasi perlu menyuburkan pengurusan yang cekap dan mempunyai kepimpinan yang mahir.

PENDEKATAN SIFAT KEPIMPINAN

Pada saya, pendekatan sifat kepimpinan ini akan menjurus kepada mengenal pasti sifat-sifat orang hebat dan menekankan peranan penting sifat dalam kepimpinan yang berkesan. Ciri kepimpinan yang penting dan berkaitan dengan bagaimana individu dalam pelbagai kumpulan menjadi pemimpin dapat dikaitkan dengan lapan sifat berikut: kecerdasan, kewaspadaan, wawasan, tanggungjawab, inisiatif, kegigihan, keyakinan diri dan sosial. Sifat ini mesti relevan dengan situasi di mana pemimpin itu berfungsi. Stogdill (1974) telah mengenal pasti sepuluh ciri-ciri positif yang berkaitan dengan kepimpinan seperti berikut:

- memacu tanggungjawab dan penyelesaian tugas
- semangat dan kegigihan dalam mencapai matlamat
- pengambilan risiko dan keaslian dalam penyelesaian masalah
- berusaha untuk menjalankan inisiatif dalam situasi sosial
- keyakinan diri dan rasa identiti diri
- bersedia untuk menerima akibat keputusan dan tindakan
- bersedia untuk menyerap tekanan interpersonal
- bersedia untuk bertolak ansur dengan kekecewaan dan kelewatan
- keupayaan untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain
- keupayaan untuk menyusun sistem interaksi sosial berteraskan tanggungjawab

Berdasarkan pengamatan saya terhadap pendekatan sifat kepimpinan yang diketengahkan Stogdill ini, dapatlah dicerakinkan bahawa terdapat lima sifat utama yang perlu dimiliki atau dipupuk jika mereka ingin dianggap oleh orang lain sebagai pemimpin. Sifat-sifat yang menjadi inti pati utama dari senarai ini termasuk kepintaran, keyakinan diri, tekad, integriti dan bersosialisasi.

i) Kepintaran

Dengan perubahan zaman serta tuntutan keperluan negara, sistem pendidikan amat memerlukan seorang pemimpin yang berkebolehan dalam mengurus, mentadbir dan sekali gus mengetuai institusi yang dipimpin. Segala keputusan yang dibuat bergantung kepada visi dan misi yang ingin dicapai oleh pemimpin di dalam sesebuah institusi atau organisasi.

Saya juga bersetuju dengan aspek ini semasa saya di UTM, saya mengambil peluang untuk menyambung pengajian ke peringkat Doktor Falsafah memandangkan aspek kepintaran ini menjadi kunci utama dalam membangunkan nilai tambah utama dalam kepimpinan. Ketika menjangkau usia 34 tahun, saya telah mendapat peluang untuk menyambung pengajian ke peringkat PhD, walaupun ramai dalam kalangan rakan-rakan menolak. Saya menjadi orang pertama mendapat tawaran pengajian dan dibiayai Yayasan Ryoichi Sasakawa pada 1995 untuk menyambung pengajian diperingkat PhD. Dengan menjadi orang pertama mendapat PhD di fakulti saya dalam tempoh tiga tahun dengan jayanya, saya telah diberikan peluang untuk mengetuai pentadbiran fakulti sebagai dekan. Di sinilah bermulanya episod kemahiran kepimpinan kepintaran saya dalam dunia akademik. Begitu juga Firman Allah SWT di dalam al-Quran yang bermaksud:

“Dan sekiranya segala pohon yang ada di bumi menjadi pena, dan segala lautan (menjadi tinta), dengan dibantu kepadanya tujuh lautan lagi sesudah itu, nescaya tidak akan habis kalimah-kalimah Allah itu ditulis. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa, lagi Maha Bijaksana”.

(Surah Luqman: ayat 27)

Baginda SAW menyatakan dalam hadisnya yang bermaksud;

“Kemuliaan seseorang adalah agamanya, harga dirinya (kehormatannya) adalah akalunya, sedangkan ketinggian kedudukannya adalah akhlaknya”

(Hadis Riwayat Ahmad)

Saya juga bersetuju bahawa kepimpinan dari perspektif kemahiran, kepintaran dikenal pasti sebagai sifat yang paling signifikan dalam menyumbang kepada pemerolehan kemahiran menyelesaikan masalah dan kemahiran pertimbangan sosial pemimpin dalam organisasi. Kepintaran ini digambarkan memberi kesan positif terhadap keupayaan individu untuk kepimpinan yang berkesan.

Memetik kajian Aizzat, Intan dan Zainal Ariffin (2006) menyatakan bahawa kepintaran intelektual seorang pemimpin melibatkan tindakan mengeluarkan idea-idea baru untuk merangsang pengikutnya berfikir semula mengenai

cara-cara lama dalam melakukan kerja, menggalakkan pengikut untuk meninjau masalah dari pelbagai sudut serta mewujudkan suatu situasi yang boleh menimbulkan penyelesaian yang kreatif serta inovatif kepada masalah yang pada mulanya dianggap sukar untuk diselesaikan. Melalui rangsangan intelektual yang diwujudkan dapat membangunkan kebijaksanaan dan rasionaliti subordinat agar menjadi lebih kreatif terutama dalam aspek penyelesaian masalah. Bermakna, di dalam menyelesaikan sesuatu masalah, pemimpin transformasi memberikan tumpuan kepada apakah masalah itu, bukannya siapakah yang perlu dipersalahkan. Hasilnya, pemimpin akan melahirkan kreativiti, rasional serta cara penyelesaian masalah melalui pelbagai sumber pendapat yang akhirnya mengembangkan daya fikir dan intelek subordinat.

ii) Keyakinan diri

Saya bersetuju bahawa keyakinan diri adalah sifat lain yang menolong seseorang menjadi pemimpin. Keyakinan diri adalah kemampuan untuk yakin dengan kecekapan dan kemahiran diri sendiri. Ini merangkumi rasa harga diri dan keyakinan diri dan kepercayaan bahawa seseorang boleh membuat sesuatu perbezaan. Kepimpinan melibatkan mempengaruhi orang lain, dan keyakinan diri membolehkan pemimpin merasa yakin bahawa percubaannya untuk mempengaruhi orang lain adalah wajar dan tepat.

Steve Jobs adalah contoh terbaik menjadi inspirasi saya, beliau sebagai pemimpin yang memiliki keyakinan diri sendiri yang tinggi. Ketika Jobs menerangkan peranti yang ingin dibuatnya, ramai orang mengatakan bahawa tidak mungkin dapat melakukannya. Tetapi Jobs tidak pernah meragui produknya akan mengubah dunia dan, walaupun mendapat tentangan, dia melakukan perkara-perkara dengan cara terbaiknya. "Jobs adalah salah seorang CEO yang menjalankan syarikat seperti yang dia mahukan. Dia percaya dia lebih tahu mengenainya daripada orang lain, dan mungkin dia tahu," kata seorang rakan sekerja (Stone, 2011).

Saya juga yakin dengan komitmen dan disiplin diri, saya amat yakin saya dapat mencapai peningkatan dalam kerjaya saya dalam tempoh masa yang disasarkan. Sasaran kerjaya dalam dunia akademik untuk bergelar profesor pada usia 40-an yang mana dalam usia 43 tahun saya telah berjaya mendapat

jawatan profesor. Dalam tempoh masa ini, bersandarkan keyakinan tinggi untuk memenuhi semua kriteria yang disasarkan oleh pihak universiti telah berjaya saya perolehi. Pengalaman dalam dunia akademik di UTM selama 15 tahun, UTeM 20 tahun, sebagai kumpulan perintis penubuhan KUTKM/ UTeM mulai tahun 2000, dan juga di KUIM sebagai Naib Canselor selama empat tahun dan masih berkhidmat sehingga kini.

iii) Keazaman

Azam sebenarnya tidak mengira masa dan tempat. Setiap perkara yang manusia ingin mencapai sebenarnya elok dimulakan dengan satu azam ke arah itu. Ini bertepatan dengan saranan agama Islam yang menekankan setiap perbuatan perlu dimulakan dengan niat. Niat menjadi jurumudi kepada hasil kerja manusia. Secara tidak langsung azam mempunyai fungsi yang sama dengan niat. Apapun, adakah azam yang kita nekadkan akan menjadi satu azam semata-mata atau berpotensi membuahkan hasilnya?

Mengikut Kamus Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP) Edisi Keempat, azam bermaksud kemahuan, cita-cita yang sangat kuat. Dalam Islam azam merupakan satu perkara yang digalakkan. Firman Allah SWT di dalam al-Quran yang maksudnya:

*“Apabila engkau telah berazam maka hendaklah engkau
bertawakal kepada Allah. Sesungguhnya Allah suka
kepada mereka yang bertawakal”.*
(Surah Ali Imran: ayat 157)

Ayat ini meletakkan syarat bahawa mereka yang berazam perlu bertawakal. Azam semata-mata tanpa bertawakal tiada tempat di sisi agama. Tawakal pula bermaksud berserah diri kepada Allah SWT kerana Dia sebagai penentu kepada segala kerja manusia dan hasilnya. Di sisi agama, tawakal bukan bermaksud mengharap semata-mata tanpa turut berusaha bak kata pepatah ibarat menunggu bulan jatuh ke riba. Sebaliknya tawakal membawa maksud apabila seseorang berazam ingin melakukan sesuatu, maka seseorang itu perlu bertindak menggunakan pelbagai cara yang bersesuaian untuk mendapat perkara yang ingin diperolehi. Ini kerana Allah SWT telah menjadikan sunnah bahawa sesuatu perkara akan terhasil apabila dilakukan sebab-sebabnya dan punca-puncanya.

Ramai pemimpin juga menunjukkan keazaman. Keazaman dan tekad adalah keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan merangkumi ciri-ciri seperti inisiatif, kegigihan, dominasi dan dorongan. Orang yang tekad akan bersedia untuk menegaskan diri, proaktif dan memiliki kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi rintangan. Ketekadan menunjukkan dominasi pada masa dan situasi di mana pengikut perlu diarahkan. Keazaman yang bersifat ikhlas dan bertujuan baik sebenarnya akan diberi ganjaran kebajikan kerana memasang niat yang baik. Dalam satu hadis, Nabi SAW bersabda, maksudnya:

“Sesungguhnya Allah menulis kebaikan dan kesalahan kemudian menjelaskannya. Barangsiapa berniat melakukan kebaikan namun dia tidak (jadi) melakukannya, Allah tetap menuliskannya sebagai satu kebaikan sempurna di sisi-Nya. Jika ia berniat berbuat kebaikan kemudian mengerjakannya, maka Allah menulisnya di sisi-Nya sebagai sepuluh kebaikan hingga tujuh ratus kali lipat sampai kelipatan yang banyak. Barangsiapa berniat berbuat buruk namun dia tidak jadi melakukannya, maka Allah menulisnya di sisi-Nya sebagai satu kebaikan yang sempurna. Dan barangsiapa berniat berbuat kesalahan kemudian mengerjakannya, maka Allah menuliskannya sebagai satu kesalahan.”

(Hadis Bukhari dan Muslim)

Saya boleh kongsiikan satu contoh, Dr. Paul Farmer telah menunjukkan tekad dalam usahanya untuk mendapatkan rawatan kesihatan dan membasmi tuberkulosis bagi Haiti dan negara-negara dunia ketiga yang sangat miskin. Dia memulakan usaha sebagai lulusan kolej baru-baru ini, melakukan perjalanan dan bekerja di Cange, Haiti. Semasa di sana, dia diterima di Harvard Medical School. Mengetahui bahawa pekerjaannya di Haiti sangat berharga untuk latihannya, dia berjaya melakukan kedua-duanya: menghabiskan berbulan-bulan berulang-alik antara Haiti dan Cambridge, Massachusetts, untuk sekolah. Usaha pertamanya di Cange adalah mendirikan klinik satu bilik di mana dia merawat "semua pendedar" dan melatih pekerja penjagaan kesihatan tempatan. Petani mendapati bahawa ada lebih banyak untuk menyediakan perawatan kesihatan daripada hanya mengeluarkan ubat. Dia mendapat sumbangan untuk membangun sekolah, rumah, dan kemudahan

sanitasi dan air bersama di wilayah ini. Dia mempelopori vaksinasi semua anak di daerah itu, secara dramatis mengurangi kekurangan zat makanan dan kematian bayi. Untuk terus bekerja di Haiti, dia kembali ke Amerika dan mendirikan Partners in Health, sebuah yayasan amal yang mengumpulkan dana untuk membiayai usaha ini. Sejak penubuhannya, PIH tidak hanya berhasil meningkatkan kesihatan banyak masyarakat di Haiti tetapi sekarang memiliki projek di Haiti, Lesotho, Malawi, Peru, Rusia, Rwanda, dan Amerika Syarikat serta mendukung projek lain di Mexico dan Guatemala (Kidder, 2004).

Sewaktu saya menjadi dekan, saya berazam untuk membantu anak-anak buah saya untuk berjaya dan menyambung pengajian di peringkat PhD. Azam saya adalah untuk menggilap potensi semua orang untuk berjaya kerana saya percaya mereka berhak untuk berjaya dan membina masa depan yang cemerlang. Saya juga berazam untuk membawa anak buah saya ini untuk mempunyai fakuliti dalam bidang sains sosial ini sama ada ketika berada di UTM mahupun di UTEm ini. Di UTM sayalah yang merintis dan menubuhkan Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia yang merupakan fakulti yang membawa disiplin yang berbeza daripada bidang kejuruteraan dan sains teknologi. Begitu juga keazaman saya di UTEm ini, juga berjuang untuk membawa hasrat yang sama untuk memartabatkan bidang sains sosial di universiti ini. Benarlah kata-kata hikmah yang menyatakan bahawa;

*“Niat yang baik dicampak ke laut akan menjadi pulau,
lontar ke langit menjadi bintang, jatuh ke daratan
menjadi pohon berbuah nan rendah”.*

Ini juga yang dinyatakan oleh Presiden Sukarno iaitu;

*“Gantungkan cita-citamu setinggi langit, bermimpilah
setinggi langit, jika engkau jatuh, engkau akan jatuh
di antara bintang-bintang”.*

iv) Integriti

Integriti adalah satu lagi ciri kepimpinan yang penting. Integriti adalah kualiti kejujuran dan kepercayaan. Orang-orang yang mematuhi sekumpulan prinsip yang kuat dan bertanggungjawab terhadap tindakannya menunjukkan

integriti. Pemimpin yang berintegriti memberi keyakinan kepada orang lain kerana mereka boleh dipercayai melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan. Mereka setia, boleh dipercayai, dan tidak menipu. Pada asasnya, integriti menjadikan seorang pemimpin boleh dipercayai dan layak dipercayai.

Dalam masyarakat kita, integriti telah mendapat perhatian besar dalam beberapa tahun terakhir. Sebagai contoh, sebagai akibat dari dua situasi - kedudukan yang diambil oleh Presiden George W. Bush mengenai senjata pemusnah besar-besaran di Iraq dan proses pendakwaan semasa Presiden Clinton - orang menuntut kejujuran pegawai awam mereka. Begitu juga, skandal di dunia korporat (misalnya, Enron dan WorldCom) menyebabkan orang menjadi ragu-ragu terhadap pemimpin yang tidak beretika. Dalam arena pendidikan, kurikulum K-12 baru sedang dikembangkan untuk mengajar watak, nilai, dan kepemimpinan beretika. (Contohnya, lihat program Character Counts) yang dikembangkan oleh Josephson Institute of Ethics di California di www.charactercounts.org, dan program Pillars of Leadership yang diajarkan di JW Fanning Institute for Leadership di Georgia di www.fanning.uga.edu Pendek kata, masyarakat menuntut integriti keperibadian yang lebih besar dalam pemimpinnya.

Mutakhir ini integriti sering dikaitkan dengan kepimpinan. Hal ini kerana tahap pengaruh integriti itu sangat tinggi dalam setiap kepimpinan organisasi (Grojean et al., 2004). Walaupun dalam kajian kepimpinan tidak ada teori integriti; Sebaliknya, ia biasanya disebut sebagai pembolehubah bebas untuk kepimpinan atau sebagai ciri pemimpin yang baik. Seperti dalam falsafah, integriti dalam kepimpinan biasanya dibina sebagai membina peringkat individu. Integriti telah dikaitkan secara teori kepada kepimpinan secara umum (Kirkpatrick dan Locke, 1991), kepimpinan otentik (May, Lowe, Luthans dan Avolio, 2003), kepimpinan karismatik beretika atau sosial (Howell dan Avolio, 1993), dan sah kepada pseudo) kepimpinan transformasi (Bass dan Steidlmeier, 1999, Simons, 1999). Di samping teori, beberapa kajian empirikal telah menghubungkan aspek integriti kepada kepimpinan. Parry dan Proctor-Thomson (2002) menunjukkan

hubungan positif antara integriti pemimpin yang dilihat (ditakrifkan sebagai ketiadaan tingkah laku tidak beretika) dan kepimpinan transformasi. Tracey dan Hinkin (1994) mendapati bahawa pemimpin yang bertransformasi cenderung mempunyai pengaruh yang tinggi dalam tindakan mereka.

Dalam contoh yang boleh saya kongsi dengan menggunakan pendekatan saintifik sosial, Brown, Trevino, & Harrison (2005) telah membangunkan kepelbagaian kepimpinan etika sebagai *“demonstrasi perilaku yang sesuai dengan norma melalui tindakan peribadi dan hubungan interpersonal, dan mempromosikan kelakuan sedemikian kepada para pengikut melalui komunikasi dua hala, pengukuhan, dan membuat keputusan”*. Mereka mengenal pasti integriti sebagai salah satu cara utama pemimpin norma yang sesuai. Menurut Fry (2003), kepemimpinan rohani terdiri daripada *“nilai, sikap, dan tingkah laku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain”*.

Kepimpinan yang benar dan sah, Avolio, Luthans, & Walumbwa (2004) mentakrifkan pemimpin yang benar dan sah adalah sebagai;

“Orang yang sangat menyedari bagaimana mereka berfikir dan berkelakuan dan dicontohi oleh orang lain serta menyedari pandangan dan nilai-nilai/pengetahuan, moral dan kekuatan mereka sendiri dan orang lain. Selain itu, mengetahui konteks di mana mereka beroperasi; dan yang yakin, harapan tinggi, optimis, berdaya tahan, dan berakhlak tinggi”.

Hal ini menunjukkan bahawa integriti dalam kepimpinan organisasi itu sangat penting dalam semua perkara. Pengalaman aspek ini, saya percaya dan yakin nilai integriti sebagai tonggak utama dalam membangunkan diri dan organisasi yang kita terajui. Saya sebagai penjawat awam sentiasa positif sama ada pemikiran mahupun tindakan, berdisiplin dan mematuhi peraturan-peraturan kerajaan dari semasa ke semasa.

v) Keramahan

Sifat terakhir yang penting bagi pemimpin adalah bersosial. Bersosial adalah kecenderungan pemimpin untuk mencari hubungan sosial yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan keramahan adalah, sopan, bijaksana dan diplomatik. Mereka peka terhadap keperluan orang lain dan menunjukkan keprihatinan terhadap kesejahteraan mereka. Pemimpin sosial mempunyai kemahiran interpersonal yang baik dan mewujudkan hubungan kerjasama dengan pengikutnya.

Kepimpinan yang ramah tidak kekok untuk berdamping dengan rakan dan pekerja bawahan biarpun berada di kafe, dewan makan ataupun beratur di mesin *Automatic Teller Machine* (ATM). Pada masa yang sama pemimpin yang memiliki sifat ini mencari ruang untuk menulis catatan peribadi untuk meraikan hari ulang tahun, kelahiran atau kejayaan orang lain dengan pantas.

Contoh pemimpin dengan kemahiran bersosial yang hebat adalah Michael Hughes, seorang presiden universiti. Hughes lebih suka berjalan ke semua perjumpaannya kerana membawanya keluar di kampus di mana dia menyapa pelajar, kakitangan dan fakulti. Beliau makan tengah hari di kafeteria asrama atau kesatuan pelajar dan sering akan bertanya di meja orang asing jika dia boleh duduk bersama mereka. Pelajar menilai dia sebagai sangat mudah didekati, sementara fakulti mengatakan bahawa dia mempunyai dasar terbuka. Di samping itu, dia meluangkan masa untuk menulis catatan peribadi kepada fakulti, staf dan pelajar untuk mengucapkan tahniah atas kejayaan mereka.

Walaupun perbincangan kami mengenai sifat kepemimpinan telah memfokuskan pada lima sifat utama iaitu, (kepintaran, keyakinan diri, tekad, integriti dan keramahan), senarai ini tidak merangkumi semua. Boleh dikatakan kelima-lima sifat yang telah dikenal pasti ini dapat menyumbang kepada keupayaan seseorang untuk menjadi seorang pemimpin.

Sehingga baru-baru ini, kebanyakan ulasan mengenai ciri kepemimpinan adalah kualitatif. Selain itu, mereka tidak memiliki kerangka kerja organisasi yang umum. Walau bagaimanapun, penyelidikan yang dijelaskan ini memberikan penilaian kuantitatif sifat kepemimpinan yang secara konsep

dibentuk di sekitar model faktor lima keperibadian. Ia menerangkan bagaimana lima ciri keperibadian utama berkaitan dengan kepimpinan. Neurotisme (kecenderungan untuk tertekan, cemas, tidak selamat, terdedah dan bermusuhan), Ekstraversi (kecenderungan untuk bersosial dan tegas dan mempunyai tenaga positif), Keterbukaan (kecenderungan untuk diberitahu, kreatif, berwawasan dan ingin tahu), Kesetiaan (kecenderungan untuk menerima, mematuhi, mempercayai dan mengasuh) dan Kesungguhan (kecenderungan untuk teliti, teratur, terkawal, boleh dipercayai dan tegas). Dalam kajian Judge et. al, (2002), ekstraversi menjadi faktor paling kuat dikaitkan dengan kepimpinan diikuti kesedaran, keterbukaan dan neurotisme rendah. Faktor terakhir iaitu kesepakatan, didapati berkaitan dengan kepimpinan yang lemah.

Dalam aspek ini, perwatakan saya yang mudah mesra, memperkukuhkan silaturahim serta ukhuwah sesama insan walaupun berlainan budaya dan agama. Sifat keramahan ini telah memudahkan saya untuk memahami orang bawahan dengan lebih dekat dan dengan ini dapat meningkatkan lagi keberkesanan penyaluran segala tindakan dalam pengurusan. Justeru itu, saya pernah dilantik menjadi pengerusi PIBG Sekolah Kebangsaan Bandar Baru Uda (2) Johor Bahru, Johor selama 15 tahun yang sentiasa berjiwa hamba dan turun padang dalam membawa wadah pendidikan untuk anak bangsa.

PERKONGSIAN KEPIMPINAN DAN PERUBAHAN ORGANSASI

Saya ingin berkongsi mengenai kemahiran kepimpinan ini dengan perubahan yang berlaku dalam beberapa buah syarikat besar di dunia. Antaranya adalah Amazon, Ali Baba, Apple, Microsoft, Huawei dan Air Asia.

Kepimpinan Jeff Bezos - CEO dan Pengasas Amazon

Nilai bersih kekayaan meningkat kepada \$6 bilion dalam hanya 20 minit telah melayakkan beliau mendapat gelaran individu terkaya di dunia. Ya, saya bercakap tentang satu-satunya raja Dot Com: Jeff Bezos. Tiada sesuatu yang baru dalam gaya kepimpinan Jeff Bezos. Tetapi, apa yang boleh kita pelajari daripada raja e-dagang ini.

Dengan nilai bersih kekayaan sekitar \$112 bilion, Jeff Bezos mendahului Bill Gates dalam usahanya memberi khidmat kepada pelanggan dengan cara yang terbaik. Semestinya, ini adalah hasil daripada empayar gergasnya iaitu Amazon.com. Beliau muncul sebagai individu pertama yang berjaya melepasi tanda aras \$100 bilion.

Kejayaan hasil daripada dirinya sentiasa membuatkan orang lain kagum dengan pencapaian dirinya. Walau bagaimanapun, Bezos bukan seorang tokoh terhebat (Titan) sebelum ini. Beliau dilahirkan ketika ibunya berumur 16 tahun dengan ayah yang tidak menunaikan nafkah, beliau bukan orang yang dilahirkan dalam keluarga yang kaya dan ditakdirkan menjadi CEO e-dagang yang berkuasa besar. Ada pepatah menyatakan dengan keazaman yang jitu, anda mampu mengalihkan gunung.

Berikut adalah beberapa ciri penting kepemimpinan Jeff Bezos yang berjaya merubah dan menjulang kejayaan gemilang organisasinya.

- i) Beri Kebebasan kepada Pekerja
 - Pekerja di Amazon.com adalah CEO mereka sendiri. Mereka mempunyai kawalan penuh ke atas sesuatu projek, namun mereka memberi ruang kepada pekerja untuk berfikir, berinovasi dan memberikan idea bernas dalam membantu Amazon berkembang dengan pantas. Ini bermakna, mereka meletakkan kepercayaan penuh kepada pekerja, namun sebagai seorang ketua, mereka perlu memimpin pekerja ke arah yang betul, berbanding memimpin tangan mereka dan berjalan bersama di haluan tersebut.
 - Jika anda inginkan organisasi anda berkembang, anda perlu biarkan mereka mempersonakan anda dengan kehebatan mereka. Berikan mereka tugas. Yang lebih penting, berikan mereka keyakinan untuk mempercayai bahawa mereka boleh menjayakannya dan lihatlah, bagaimana mereka mengagumkan anda dengan idea hebat yang luar biasa.
- ii) Sampaikan Visi Bermakna kepada Pekerja
 - Di dalam buku terlarisnya *The Everything Store*, Brad Stone berkongsi pandangan utamanya terhadap syarikat tersebut.

Amazon ingin menjadi tempat kepada segala-galanya (A-Z). Gaya kepimpinan Jeff Bezos menjadi aspirasi kepada orang ramai untuk mencari segala-galanya di bawah satu payung dengan kos harga yang optimal.

- Inilah visi secara tersusun diamalkan Jeff Bezos dan ia bukan satu rahsia. Daripada pekerja hingga ke pemegang taruh, setiap mereka memahami maksud (seni) di sebalik visi tersebut. Apabila seseorang di dalam sesuatu organisasi mengetahui hala tuju yang diinginkan, mereka akan memacu diri mereka ke arah matlamat yang dimaksudkan. Visi adalah panduan yang memacu semua orang ke arah satu matlamat, tidak memberi sebarang ruang kepada percanggahan dan kekecehan.

iii) Pelanggan Diutamakan

- Jika anda ingin mengetahui rahsia terbesar di sebalik kejayaan Amazon.com, lihat kata-kata Jeff Bezos *"We've had three big ideas at Amazon that we've stuck with for the past 18 years, and they're the reason we're successful: Put the customer first. Invent and be patient."*
- Amazon dikagumi sebagai 'tempat kepada segala-galanya' dan sebab disebalik kejayaannya yang berkembang ialah pengalaman luar biasa pelanggan yang disediakan kepada mereka. Jika berlaku kesilapan - daripada membuat tempahan hingga penghantaran produk dan Amazon sentiasa meletakkan pelanggan sebagai keutamaan.
- Kejelasan ini memudahkan pekerja membuat keputusan. Dengan gaya kepimpinan Jeff Bezos, ia jelas bahawa tunjang utama Amazon adalah pelanggan dan kerana itu setiap sentuhan bertukar menjadi terlalu berharga. Idea tersebut diterapkan dalam diri pekerja supaya mendahulukan pengguna yang akan membawa kejayaan Amazon.
- Sebagai pemimpin, anda harus melakukan perkara yang sama. Anda bukan hanya perlu mengutamakan pelanggan, malah anda perlu meletakkan diri anda ditempat mereka dan ukur bagaimana perasaan mereka apabila menggunakan produk anda.

iv) Bersabar

- Selepas Jeff Bezos melalui pengalaman hampir menemui maut, beliau sangat jelas dengan apa yang diinginkan dalam kehidupannya. Visinya tampak mustahil tetapi Jeff Bezos amat berazam.
- Melepaskan diri keluar dari belenggu kesusahan waktu kecil, Bezos terpaksa memenuhi masa di ladang. Bezos berdikari sendiri, walaupun tanpa komunikasi pihak luar, tenaga kerja atau sokongan moral, *"I helped fix windmills, vaccinate cattle, and do other chores. We also watched soap operas every afternoon, especially days of our Lives."*
- Pecah dan jatuh buih dot-com memeranjatkan ramai orang, tetapi tidak kepada Bezos. Beliau bersabar dan beliau tahu bagaimana mencipta portal e-dagang supaya pelanggan boleh mendapatkan apa sahaja dalam peti surat mereka dalam tempoh 48 jam. *"I took the less safe path to follow my passion, and I'm proud of that choice"* Jeff Bezos.
- Kesabaran ini membuatkan beliau menerima banyak kritikan. Tetapi amat berbaloi kerana setiap minit, setiap usaha akan bertukar menjadi pengalaman yang membawa kejayaan kepada Amazon.com.
- Kegagalan besar. Ada suatu perkara yang Jeff Bezos pasti iaitu kegagalan. Pada permulaan di Amazon, Bezos meletakkan pertaruhan tinggi pada Pets.com, yang mana ia menjadi kegagalan terbesar. Beliau berimpian mencipta telefon, namun ia gagal.
- Gaya kepimpinan Jeff Bezos banyak menunjukkan kepada kita tentang mengambil risiko yang tinggi. Usaha mendapatkan Sappos.com hingga ke Wall Street Journal, 1MDB malah juga usaha sama Whole Foods juga mendatangkan risiko tinggi. Ini semua adalah idea di luar kotak yang memacu Amazon ke tahap kejayaan yang luar biasa.

v) Memberi Keutamaan dalam mengambil Pekerja Terbaik

- Pengurusan tertinggi di Amazon adalah yang terbaik antara yang terbaik (*crème-da-la-crème*) kerana Jeff Bezos akan berusaha sehabisnya untuk mendapatkan yang terbaik.

- Terbaru - pelantikan Christine Beauchamp bekas Presiden jenama global Ralph Lauren sebagai Presiden Pertunjukan Fesyen. Amazon menunjukkan dedikasi jitu untuk setiap projeknya.
 - *Life's too short to hang out with people who aren't resourceful.*
- vi) Promosikan orang baru pada waktu yang Tepat
- Di dalam buku *One Click* – penulis biografi Richard L. Brandt berkongsi temu ramah dengan bekas pekerja Amazon. Menurut mereka, “Amazon sangat memberi galakan secara mendalam.”
 - Keadaan ini telah memberikan satu insentif besar kepada pekerja untuk bekerja dengan lebih keras dan membina pasukan yang memerlukan kepimpinan baru. Ini memudahkan pekerja baru untuk berkembang dengan baik melalui jawatan sedia ada dan menggalakkan budaya industri serta kerja yang kreatif.
- vii) Rebut Tren Luaran
- Di dalam surat kepada pemegang taruhnya, Jeff Bezos menerima pakai “trend luaran”.
 - Amazon sentiasa berada pada tahap permodalan teknologi baru.
 - Dengan banyaknya syarikat teknologi gergasi mengabaikan perubahan dan gagal berkembang, Bezos lebih fokus untuk mendapatkan peluang-peluang baru.
- viii) Jangan Merendahkan Keputusan berdasarkan Naluri
- Antara satu faktor Amazon bergerak dengan pantas adalah dengan memperkukuhkan inovasi pasukan-pasukan kecil. Aplikasi *one-click check-out* Amazon memainkan peranan besar dalam arena e-dagang yang telah dibangunkan oleh satu pasukan kecil yang mencari inisiatif baru bagi mempercepatkan proses pembelian pelanggan.
 - Gaya kepimpinan Jeff Bezos adalah memperkenalkan budaya di Amazon yang menggalakkan pekerja untuk membuat keputusan berasaskan naluri dan bertanggungjawab terhadap keputusannya.
 - Apa yang penting adalah membantu pelanggan dalam apa cara sekalipun.

ix) Ringkas dan Khusus

- Dalam *“The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon”*, beliau bercakap tentang satu perkara yang sangat tidak disukainya; penyampaian power point yang panjang. Berbanding membuat mesyuarat, pengurus dan ketua di Amazon lebih suka menulis 6 muka surat memo yang menceritakan keseluruhan agenda mesyuarat.
- Keadaan tersebut memandu semua pekerja supaya mudah menyampaikan idea. Jeff Bezos menyatakan *full sentences are harder to write. They have verbs. The paragraphs have topic sentences. There is no way to write a six-page narratively structured memo and not have clear thinking.*
- Memo ringkas memaksa pekerja untuk berfikir dengan berhati-hati terhadap setiap perkataan yang akan disampaikan. Ia bertujuan mengelakkan daripada mengeluarkan kata-kata tidak penting sebaliknya dapat memperkukuhkan perbualan tentang syarikat.

Kepimpinan Jack Ma- Alibaba

Kejayaan Jack Ma boleh dianggap hampir sama seperti kisah dongeng. Kisah kekayaan idealis yang lahir daripada Komunis China yang tertindas dengan hanya mempunyai sedikit peluang untuk dicapai. Pada dua dekad terakhir, hanya segelintir syarikat di Asia telah berjaya meniru kemajuan dan kejayaan yang dimiliki Alibaba. Prestasi sebahagian besarnya boleh dikaitkan dengan usaha dan kualiti kepimpinan Jack Ma. Hakikatnya, ia memerlukan orang unik untuk mengumpul nilai bersih lebih daripada 20 bilion sambil mengekalkan pandangan secara menyeluruh terhadap kesetiaan kepada etika kerja. Jack Ma adalah seorang yang sungguh luar biasa.

Jack Ma memainkan peranan penting terhadap kejayaan Alibaba sejak dari mula lagi. Itulah sebabnya, seluruh dunia bersemangat mengikuti perkembangan kehebatan kepimpinan luar biasanya dan mencari sebab di sebalik kejayaannya. Walaupun beliau adalah salah seorang individu terkaya di dunia, beliau tidak pernah membiarkan kejayaan mengaburi asal usul atau masa depannya. Kunci kejayaan adalah memotivasi dan jujur dengan sesiapa sahaja, sama ada usahawan perniagaan kecil atau jutawan berpengaruh.

Faktor penting yang menyumbang dan mempengaruhi kejayaan Jack Ma adalah seperti berikut:-

- i) Bermula dengan Idea yang Baik
 - Dengan Alibaba, Jack Ma mula menawarkan platform kepada individu dan peniagaan kecil untuk mencari pelanggan yang sesuai dengan mereka.
 - Walaupun idea tersebut bukanlah baharu, tetapi Jack Ma menyediakan portal secara dalam talian (*website*) khusus untuk rakyat China, dan ia menjadi suatu yang sangat popular dalam tempoh beberapa tahun.
 - Beliau juga memegang beberapa bidang perniagaan lain berdasarkan konsep yang unik ini untuk sasaran pasarnya dengan mencapai kejayaan yang sungguh luar biasa.

- ii) Berpandangan Jauh dan Berwawasan
 - Beliau berpegang teguh bahawa pemimpin yang baik harus berpandangan jauh untuk maju selangkah ke hadapan dalam persaingan dan bijak menjangkakan kesan daripada perkara yang tidak penting adalah kunci kejayaannya.
 - Beliau juga berpandangan terbuka terhadap Alipay (platform pembayaran dalam talian oleh pihak ketiga), yang telah menjadikan syarikat China terbesar berjaya dan memberi *PayPal* untuk mendapatkan wang di beberapa pasaran utama dunia.
 - Satu keputusan yang berani dan tepat pada masanya menjadikan Jack Ma sebagai pemimpin yang berwawasan.

- iii) Nilai Sikap
 - Sikap positif dan optimis sangat diperlukan untuk mengekalkan perniagaan anda dalam persekitaran pasaran yang teruk.
 - Jack Ma selalu bersikap merendah diri dan lebih memberi tumpuan kepada cara menjadikan perniagaannya terus maju.
 - Mereka yang bekerja untuk Alibaba dan syarikat gabungannya tahu bahawa mereka harus mengikuti langkah pemimpin mereka kerana gabungan sikap positif dan rajin bekerja ini adalah prinsip Jack Ma.

- iv) Pemasaran yang Betul untuk Meraikan Acara Penting
- *Singles Day* atau hari orang yang belum berkahwin (11/11 setiap tahun) disambut di China dengan penuh semangat sama seperti sambutan hari *Valentine* atau acara lain di seluruh dunia.
 - Jack Ma berfikir untuk mengubah hari tersebut menjadi lebih bermakna dan Alibaba memanfaatkannya selama beberapa dekad.
 - Pada 11 November 2016 lalu, jualanannya berjumlah hampir 18 bilion dolar dan angka itu terus mencecah sehingga 25 bilion dolar pada tahun lalu.
 - Hanya seorang yang bijak dalam pemasaran seperti Jack Ma sahaja yang dapat melakukan magik seperti itu.
- v) Penyatuan Orang di Bawah Satu Matlamat
- Jack Ma berpegang kepada satu peraturan mudah dengan menyatukan semua orang di bawah satu payung. Dia memahami bahawa tidak kira berapa sukarnya anda mencuba, akan sentiasa ada sebilangan kecil pekerja anda, rakan niaga atau pelabur semasa/berpotensi yang kurang percaya dengan kata-kata anda.
 - Dia menerima dengan hati yang terbuka dan mengubah pendekatannya untuk kebaikan. Daripada menyatukan syarikatnya di bawah matlamat seseorang, adalah lebih baik dia menyatukan orang bawahannya dengan tujuan yang sama kerana dia berpendapat bahawa matlamat lebih penting dari pemimpin.
- vi) Mengambil Sekumpulan Pekerja Berkemahiran Luar Biasa
- Jack Ma pernah ditanya apakah yang membezakan ketua dengan pekerja. Jawapannya adalah terarah kepada orang yang memiliki kemahiran yang hebat. *“Pekerja anda harus mempunyai kemahiran teknikal yang tinggi daripada anda. Sekiranya tidak, anda telah mengambil orang yang salah”*.
 - Jack Ma menumpukan kepada kemahiran pekerjaanya, dan carilah orang yang memiliki pengetahuan yang menyeluruh untuk membawa matlamat anda ke hadapan.

vii) Minda yang Jelas

- Jack Ma tahu dari permulaan lagi apa matlamatnya untuk Alibaba, dan bagaimana mengubahnya menjadi kenyataan. Pemimpin harus mempunyai fikiran yang jelas dan gigih berusaha. Idea yang kurang jelas boleh mengaburi pandangan mereka untuk terus ke hadapan.
- Jack Ma pada mulanya hanya menumpukan perhatian kepada menjadikan Alibaba sebagai portal B2B dan setelah matlamat direalisasikan, dia berusaha untuk menjadikannya B2C dan juga C2C. Hal itu berlaku adalah kerana dia cukup jelas masa yang sesuai untuk menukar haluan dan bagaimana hendak melakukannya.

KEPIMPINAN ISLAM DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Kepimpinan dalam Islam amat berkait rapat dengan suri teladan yang ditonjolkan oleh baginda junjungan besar Nabi Muhammad SAW. Firman Allah SWT yang bermaksud:

“Demi sesungguhnya, adalah bagi diri Rasulullah SAW itu contoh ikutan yang baik, iaitu bagi orang yang sentiasa ingin mengharapkan keredaan Allah dan balasan baik di akhirat kelak serta ia pula banyak menyebut dan mengingati nama Allah SWT ketika susah dan senang”.

(Surah Al Ahzab: ayat 21)

Nabi Muhammad SAW memiliki akhlak dan sifat-sifat yang sangat mulia. Sehubungan itu, kita hendaklah mempelajari sifat-sifat nabi seperti *siddiq* [benar], *amanah*, *fatonah* [bijaksana], dan *tabligh* [menyampaikan]. Allah SWT berfirman yang bermaksud:

“Dan Kami tidak mengutus engkau (Muhammad) melainkan untuk menjadi rahmat bagi seluruh alam”.

(Surah al-Abiya', ayat 107)

Ciri-ciri Kepimpinan Nabi Muhammad SAW

Di dalam buku *100 Most Influential People in The World* oleh pengarang Barat, Michael H Hart (2000), menobatkan Nabi Muhammad SAW sebagai orang yang paling berpengaruh di dunia dan menjadi pemimpin agung sepanjang zaman berdasarkan sifat-sifat yang ada pada diri baginda. Sebagai pemimpin kita boleh meneladani ciri-ciri kepimpinan baginda SAW seperti elemen-elemen berikut (Fouziah Amir, 2019):

1. Menjadi Diri Sendiri

Nabi Muhammad SAW bersifat introvert. Kurang bercakap lebih banyak mendengar. Ini berbeza dengan sifat pemimpin yang ekstrovert biasanya banyak bercakap tetapi kurang mendengar. Baginda SAW juga tidak bermegah dalam berpakaian, tetapi cukup sekadar pakaian yang sederhana. Hari ini kita gemar meniru cara orang lain dalam pelbagai aspek. Untuk mencontohi Rasulullah SAW, kita perlu sentiasa “memasakkan” dalam pemikiran kita untuk menjadi nombor satu. Tidak perlu tiru sesiapa, tapi jadilah diri sendiri.

2. Sentiasa Bercakap dengan Visi

Rasulullah SAW sentiasa bercakap dengan visi dan masa hadapan. Visi utama baginda SAW ialah hari akhirat dan banyak legasi ditinggalkan sebelum wafat. Rasulullah SAW meletakkan visi yang mempunyai hala tuju, tujuan dan motivasi yang sangat jelas. Jika kita tiada matlamat tersebut, orang lain yang akan mengisinya. Kita perlu sedar bahawa Allah menjadikan kita untuk beribadah kepada Allah, tetapi kebanyakan kita terlalu sibuk dengan mengejar dunia. Inilah masa untuk kita berubah untuk menjadi hamba Allah dan bukan diperhambakan oleh dunia.

3. Bercakap Benar dan Tidak Hipokrit

Rasulullah SAW selalu bercakap benar sebelum menjadi nabi dan rasul. Oleh itu, kaum Quraisy di Makkah mempercayai baginda SAW yang memperbaiki diri dengan berpandukan al-Quran dan al-Sunah. Jangan hipokrit iaitu hanya pandai bercakap, tetapi tidak buat. Rasulullah SAW mempunyai nilai intergriti terbaik melalui akhlagnya. Ini sebagaimana disebut dalam Surah Al-Ahzab, ayat 21.

4. Utamakan Pencapaian dan Bersifat Rendah Hati

Rasulullah SAW tidak pernah berhenti untuk berdakwah. Ketika bapa saudara Rasulullah SAW meminta untuk berhenti berdakwah atas desakan pemimpin Quraisy, baginda SAW bersabda:

*“Wallahi, Demi Allah, seandainya mereka meletakkan matahari
di tangan kananku dan bulan di tangan kiriku ini, nescaya
aku tidak akan menghentikan dakwahku ini hingga
Allah memenangkannya atau aku binasa”.*
(Hadis Riwayat at-Tarmidzi dan at-Tabarani)

Untuk mencapai matlamat, jangan mudah mengalah dan bersifat rendah hati. Ketua yang berasa diri hebat dan sombong akan berhenti belajar, tiada inovatif dan tidak melihat perkembangan semasa untuk berubah ke arah lebih baik.

5. Cepat Buat Keputusan

Rasulullah SAW bijak dan cepat membuat keputusan berdasarkan sebahagian maklumat yang diperoleh. Contohnya, sebelum Perang Badar, Rasulullah mengambil keputusan atas maklumat pengintip ke tempat musuh. Hari ini, ada majikan yang mementingkan laporan dan analisis yang lengkap hingga lambat bertindak. Kita tidak begitu berdaya saing jika terlalu banyak maklumat, tetapi tidak bergerak. Dapatkan maklumat ringkas dan tepat untuk buat keputusan dan maju ke hadapan.

6. Bersegera

Bekerja keras dan cepat, berkongsi data dan maklumat boleh mewujudkan kesegeraan dalam bertindak. Apabila Rasulullah SAW menerima wahyu daripada Allah SWT, baginda akan segera kongsikan dengan keluarga dan pengikutnya. Baginda SAW bersikap telus menyampaikan mesej tersebut dengan jelas.

7. Jaga Hubungan dengan Mereka yang Senior

Rasulullah SAW mengambil berat para sahabat terutamanya Abu Bakar AS. Ketika Baginda SAW menceritakan peristiwa Israk Mikraj, ketika itu Abu Bakar AS membenarkan berita dari langit itu sehingga digelar as-Sidiq. Untuk

membina legasi, kebiasaannya ketua dan ideanya dilihat tidak logik. Namun dengan adanya sokongan pengikut yang pertama, kedua dan seterusnya, dia berhasil, tetapi jika orang pertama diabaikan, seolah-olah dia memusnahkan legasinya.

8. Sentiasa Beri Latihan

Rasulullah SAW sentiasa mengajar dan mendidik para sahabat. Sebagai ketua, ambil peluang bersama staf berkongsi maklumat dan membimbing mereka tidak mengira masa. Pemimpin yang baik bukan dinilai pada bilangan pencapaian, tetapi berapa ramai ketua yang dilahirkan.

9. Pemangkin Semangat dan Kekuatan

Rasulullah SAW mendapat sokongan dan kekuatan daripada isterinya, Siti Khadijah RA ketika menerima wahyu pertama. Baginda SAW ditenangkan oleh isterinya Aishah RA ketika berhadapan dengan tekanan dalam berdakwah. Tiga perkara yang boleh mengembalikan kekuatan seseorang pemimpin adalah:

- i. Sentuhan seperti pelukan dan bersalaman dengan orang tersayang.
- ii. Perlukan mentor atau guru yang boleh membimbing kita.
- iii. Mendapat reda Allah seperti bersolat tahajud, solat dhuha, berdoa pagi dan petang.

KONSEP INTEGRITI DALAM KEPIMPINAN ISLAM

Menurut Mustafar (2009), perkataan integriti berasal daripada perkataan latin *integritas* yang membawa maksud tidak terjejas, kukuh, benar dan boleh diharapkan. Pelan Integriti Nasional (PIN) mentakrifkan integriti adalah kualiti unggul yang wujud secara keseluruhan pada individu dan organisasi yang sangat berkait rapat dengan nilai dan etika (Malaysia, 2008). PIN seterusnya membahagikan tiga kategori utama integriti iaitu integriti individu, organisasi dan penjawat awam. Integriti individu adalah keselarasan apa yang dikata dengan apa yang dikota yang berkait dengan prinsip moral, etika dan undang- undang. Integriti organisasi tercermin dalam perumusan kod etika, piagam pelanggan atau sistem dan proses kerja serta pematuhan kepada amalan terbaik.

Manakala integriti penjawat awam bermaksud melaksanakan amanah dan kuasa yang dipertanggungjawabkan untuk kepentingan umum (Malaysia, 2008). Dalam konteks Islam, integriti bukanlah satu perkataan yang asing. Menurut Mustafar (2009), Rasulullah SAW menjadikan akhlak dan amanah sebagai asas kukuh untuk mendefinisikan integriti. Justeru Mustafa menegaskan dalam akhlak Islam, integriti boleh dikaitkan langsung dengan sifat kejujuran, pegangan yang teguh, keimanan dan budi pekerti mulia yang diterjemahkan kepada ketakwaan kepada Allah SWT. Dalam bahasa yang lebih mudah integriti boleh disimpulkan sebagai kejujuran, ketelusan, kesempurnaan dan keutuhan. Integriti biasanya dihubungkan dengan nilai-nilai amanah, jujur, kebolehpercayaan dan juga sentiasa memelihara kepentingan awam bukan untuk kepentingan diri sendiri (Adanan et. al., 2011). Oleh yang demikian, integriti merupakan satu sifat dan budaya yang sangat penting bagi menjadi perisai kepada penyalahgunaan kuasa, salah laku serta menjadi asas kepada penyampaian perkhidmatan yang berkualiti dalam sesebuah organisasi. Sebagai salah satu entiti penggerak utama masyarakat, organisasi dan negara, kepimpinan yang berintegriti merupakan antara pembolehubah utama kejayaan.

Krisis kepimpinan global (Adanan et. al., 2011) dan masalah umat hari ini tidak mungkin dapat diselesaikan jika kita tidak mempunyai pemimpin Islam yang berintegriti (Mohd Shauki, 2009) yang berpaksikan model kepimpinan ideal seperti yang dipamerkan oleh Rasulullah SAW. Justeru, umat manusia hari memerlukan satu kerangka kepimpinan untuk dipraktikkan dalam memimpin masyarakat, organisasi dan negara. Berdasarkan modal kepimpinan unggul Rasulullah SAW, kepimpinan Islam yang berintegriti perlu memiliki tiga elemen utama iaitu keunggulan peribadi, kemahiran professional dan kemahiran sosial.

Keunggulan Peribadi

Daripada ketiga-tiga elemen ini, keunggulan peribadi merupakan elemen asas dan terpenting dalam kepimpinan Islam yang menjadi tiang dan dasar kepada kemahiran professional dan kemahiran sosial. Keunggulan peribadi merujuk kepada nilai-nilai berpaksi kepada agama yang menjadi perisai kepada perbuatan yang menyalahi agama, norma kehidupan dan etika (Adanan et. al., 2011). Dalam konteks integriti dalam kepimpinan Islam, asas

kepada keunggulan peribadi adalah amanah. Amanah atau al-amanah antara empat sifat utama pemimpin yang disebut dalam al-Quran yang bermaksud memelihara bersungguh-sungguh apa yang diserahkan kepadanya sama ada dari Allah SWT atau dari orang yang dipimpin. Kepentingan amanah ditegaskan oleh Allah SWT dalam al-Quran yang bermaksud;

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu supaya menyerah segala amanah kepada ahlinya, dan apabila kamu menjalankan hukum antara manusia, supaya kamu menjalankan dengan adil. Sesungguhnya Allah sentiasa mendengar lagi sentiasa melihat”.

(Surah an-Nisa: ayat 58)

Dalam mengulas ayat tersebut, Ibnu Taimiyah menyeru *“Wahai para pemimpin muslim, Allah SWT memerintahkan kepada kamu supaya melaksanakan amanah dalam kepimpinan kamu, tempatlah sesuatu pada tempat dan tuannya, jangan pernah mengambil sesuatu kecuali Allah SWT membenarkannya. Jangan berbuat zalim dan berlakulah adil”* (Mohd Shauki, 2009).

Di samping amanah, keunggulan peribadi juga meliputi *Siddiq* yang bermaksud melaksanakan kebenaran dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas kepimpinan. Sesungguhnya al-Amanah dan al-Siddiq merupakan sifat kepimpinan Nabi Muhammad SAW yang amat kritikal untuk diterapkan dalam model kepimpinan Islam. Daripada dua elemen keunggulan peribadi tadi maka terjemalah beberapa sub elemen lain yang menjadi pendokong kepada al-Amanah dan al-Siddiq. Antaranya termasuklah ikhlas, adil, telus, jujur, taat dan tidak menyalahguna kuasa untuk kepentingan diri. Bukankah fenomena rasuah, salah guna kuasa dan isu-isu moral sosial pemimpin dari dunia Islam dan Barat yang dipaparkan oleh pelbagai media berpunca daripada rapuhnya keunggulan peribadi yang berteraskan al-Amanah dan al-Siddiq?

Kemahiran Profesional

Pemimpin melaksanakan amanah kepimpinan (Beekun & Badawi (1998) dalam pelbagai organisasi seperti perkhidmatan awam, politik, badan bukan kerajaan (NGO) dan negara. Untuk melaksanakan amanah ini dengan berkesan, pemimpin perlu mempunyai kemahiran tertentu yang

spesifik untuk memimpin organisasi yang berbeza-beza. Sebagai contoh, pemimpin organisasi ketenteraan perlu mempunyai ilmu pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan dengan ketenteraan yang mendalam. Sehubungan itu Adanan et. al., (2011) mendefinisi kemahiran profesional sebagai penguasaan ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam bidang masing-masing. Oleh itu, di samping keunggulan peribadi, pemilihan pemimpin dalam Islam perlu juga berasaskan kepada kelayakan ilmu pengetahuan dan kemahiran. Dalam konteks ini, pencarian ilmu yang berterusan melalui konsep pembelajaran sepanjang hayat perlu dipraktikkan oleh semua pemimpin Islam. Pada masa yang sama, kekuatan, kecerdasan dan ketrampilan fizikal juga turut menjadi atribut penting bagi pemimpin Islam. Ini bersesuaian dengan konsep *fatonah* dalam kepimpinan yang boleh ditafsirkan kepada mempunyai ilmu kemahiran, ilmu pengetahuan, kecerdasan pemikiran dan fizikal untuk respons kepada cabaran, kehendak serta isu-isu semasa. Bayangkan kesan buruk yang bakal berlaku jika kita memiliki pemimpin yang tidak mempunyai ilmu dan kemahiran atau mereka yang mempunyai tahap kemahiran profesional yang rendah.

Kemahiran Sosial

Pemimpin tidak melaksanakan peranan kepimpinan dalam suatu ruang vakum, tetapi pemimpin merupakan satu entiti sosial yang perlu berinteraksi dengan pengikut suatu ekosistem kemasyarakatan yang terkait dengan nilai, budaya dan agama. Sehubungan itu, pemimpin perlu menguasai kemahiran sosial atau humanistik bagi berhadapan dengan pengikut dan masyarakat sekeliling. Kemahiran sosial amat penting bagi pemimpin untuk menyampaikan maklumat, mempengaruhi pengikut terhadap satu matlamat dan hala tuju selaras dengan konsep *tabligh* yang dibawa dalam model kepimpinan ideal Rasulullah SAW. Antara elemen yang terangkum dalam kemahiran sosial termasuklah kemahiran komunikasi, mencari kesepakatan serta berlemah lembut, membuat perundingan dan bermesyuarat.

Menurut Wan Marzuki (2012) Allah SWT menyeru terutamanya kepada pemimpin dan pendokong masyarakat supaya mengambil kira kepentingan masyarakat dalam tugas kepimpinan melalui sikap lemah lembut dan kesepakatan. Ini bersesuaian dengan Firman Allah SWT yang bermaksud;

“Maka dengan sebab rahmat (yang melimpah-limpah) daripada Allah (kepadamu Muhammad) engkau bersikap lemah lembut kepada mereka (sahabat dan pengikutmu) dan kalau engkau bersikap kasar lagi keras hati, tentulah mereka lari daripada kamu. Oleh itu maafkanlah mereka dan pohonlah keampunan bagi mereka. Dan bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (peperangan dan soal keduniaan) itu. Kemudian apabila engkau berazam (sesudah mesyuarat untuk melakukan sesuatu) maka bertawakkallah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat mengasihi orang yang bertawakkal kepadanya”.
(Surah Ali-Imran: ayat 159)

Sesungguhnya, dengan pertolongan Allah SWT umat Islam di seluruh menerima nikmat Islam apabila kemahiran sosial Rasulullah SAW yang berteraskan konsep *tabligh* berjaya menyampaikan mesej dakwah Islam keseluruh dunia.

KERANGKA INTEGRITI KEPIMPINAN ISLAM DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Berdasarkan tiga elemen utama yang selaras dengan model kepimpinan Rasulullah SAW, maka boleh dijelaskan bahawa ianya bertunjangkan kepada iman, Islam, taqwa dan ihsan. Manakala ia terbahagi kepada tiga bahagian dalam konteks kepimpinan Islam dan perubahan organisasi iaitu;

- Kemahiran profesional (*fatolah/bijaksana*)
- Keunggulan peribadi (*amanah, siddiq/benar*)
- Kemahiran sosial (*tabligh/menyampaikan*)

Sebagai rumusannya, berdasarkan kerangka integriti kepimpinan Islam, matlamat akhir kepimpinan Islam yang berintegriti adalah iman, Islam, taqwa dan ihsan. Justeru program pembangunan kepimpinan Islam seharusnya berpaksi kepada kerangka integriti Islam yang diterima oleh seluruh umat Islam. Berdasarkan kerangka Integriti Kepimpinan Islam yang dibina berasaskan kepimpinan Rasulullah SAW di atas, maka secara kesimpulannya pemimpin merupakan individu yang sangat penting dalam Islam. Justeru

amanah kepimpinan terpicul di bahu pemimpin sangatlah berat. Pidato Saidina Abu Bakar RA ketika perlantikan sebagai merumuskan amanah kepimpinan dalam Islam;

“Aku telah kamu angkat sebagai pemimpin kamu padahal sebenarnya aku membencinya. Demi Allah sesungguhnya aku berharap agar jawatan ini dipegang oleh salah seorang daripada di antara kamu. Jika kamu membebani tugas kepadaku sebagaimana kepada Rasulullah SAW maka aku tidak sanggup memikulnya kerana Rasulullah seorang yang diutamakan oleh Allah dengan wahyu dan dijamin keselamatannya. Sedangkan aku hanyalah manusia biasa yang tidak lebih baik daripada kamu. Maka bantulah aku dan taatilah aku jika aku di jalan yang benar. Tetapi jika aku menyimpang maka luruskanlah aku”.

PENUTUP

Kesimpulannya, kepimpinan merupakan salah satu elemen yang paling signifikan dalam mana-mana organisasi. Kepimpinan bukan hanya merujuk kepada kualiti peribadi seseorang pemimpin tetapi juga peranan yang dimainkan oleh pemimpin tersebut yang meliputi gaya pengkhususan, hubungannya dengan wawasan (visi), nilai dan matlamat serta pendekatan dalam proses melaksanakan perubahan (Ishak, 2001). Justeru, ianya merupakan atribut penting dan teras utama kepada kejayaan serta transformasi sesebuah organisasi. Aspek kepimpinan yang telah saya perkenalkan dalam runtuangan Siri Syarahan Perdana ini sebenarnya telah terakam kemas dalam pembangunan kemahiran generik atau kemahiran insaniah. Saya percaya sekiranya aspek ini dihayati dan difahami pastinya akan memberikan nilai tambah besar kepada bukan hanya ahli akademik dan pentadbir di universiti ini, bahkan kepada mahasiswa UTeM agar nilai ketangkasan, unggul, adaptif dan holistik yang kita war-warkan dapat membawa kemenjadian dalam melahirkan lebih ramai lagi pemimpin-pemimpin hebat yang diperlukan oleh organisasi dalam memacu kecemerlangan. Nilai ini perlu dan wajib dibangunkan di universiti yang kita cintai ini khususnya melalui peranan Insitut Pengurusan Teknologi dan Keusahawanan (IPTK) dengan kerjasama pintar Pusat Pembelajaran Bahasa (PPB) dan Pejabat Hal Ehwal Pelajar (HEP) serta semua fakulti.

Kemahiran generik atau insaniah yang telah menggariskan kepimpinan adalah aspek yang mempunyai kekuatan dari segi spiritual, rohani, jasmani dan emosi. Pemimpin sewajarnya meletakkan penekanan pada nilai-nilai, cita-cita, moral dan keperluan kepada pengikut atau orang bawahannya. Konsep kemahiran kepimpinan ini telahpun dibawa oleh Rasulullah SAW melalui empat sifat utama baginda iaitu *Siddiq, Amanah, Tabligh, Fatonah*. Keempat-empat sifat mulia ini adalah model kemahiran generik kepimpinan yang unggul untuk membawa perubahan, kejayaan dan kesejahteraan kepada individu, masyarakat, organisasi dan negara. Hal ini jelas terakam dalam ungkapan Melayu yang menekankan bahawa manusia yang disifatkan paling sempurna (ahsani taqwim) penciptaannya diberikan amanah menguruskan dunia ini sehingga diangkatkan martabatnya menjadi pemimpin atau khalifah. Lantaran itu, sebagai pemimpin yang diberikan tanggungjawab dan amanahnya untuk mengurus organisasi sumber manusia, bangsa dan negaranya. Maka sudah pastinya pengikut memerlukan ilmu dan tunjuk ajar khususnya melalui kemahiran kepimpinan ini bagi memudahkan segala urusan dalam organisasi. Setiap pemimpin adalah diamanahkan untuk merealisasikan matlamat dalam menyediakan modal insan yang bertakwa dan unggul.

Akhir bicara, izinkan saya mengaitkan hal ini melalui tiga rangkap pantun di bawah:

*Wahai anakanda tumpuan nyawa,
Terhadap pemimpin engkau percaya;
Amanahnya jangan disia-sia,
Supaya hidupmu tidak teraniaya*

*Wahai anakanda mustika hati,
Terhadap pemimpin luruskan hati;
Tunjuk ajarmu engkau turuti,
Supaya selamat hidup dan mati.*

*Wahai anakanda tambatan kasih,
Terhadap pemimpin berniat bersih;
Amanahnya dijadikan amalan soleh,
Supaya hidupmu tidak tersisih.*

BIODATA



Profesor Datuk Dr. Hj. Mohd Taib bin Hj. Dora, dilahirkan pada 5 Julai 1961 di Kampung Tanjung Bidara, Masjid Tanah Melaka. Melanjutkan pengajian ke Universiti Malaya (UM), Kuala Lumpur pada tahun 1980. Memperolehi Ijazah Sarjana Muda pada tahun 1984, Ijazah Sarjana pada tahun 1991 dan seterusnya memperolehi Ijazah Doktor Falsafah (PhD) dalam bidang Sosiologi Bandar pada tahun 1997. Beliau kini merupakan profesor dalam bidang Sosiologi Bandar dan Pembangunan Manusia di Institut Pengurusan Teknologi dan Keusahawanan (IPTK), Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM). Berpengalaman luas dalam pentadbiran



akademik universiti selama lebih daripada 35 tahun di tiga (3) buah universiti, iaitu di Universiti Teknologi Malaysia (UTM-15 tahun), di Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM-20 tahun), sebagai kumpulan perintis Penubuhan KUTKM/UTeM mulai tahun 2000 dan juga di Kolej Universiti Islam Melaka (KUIM) sebagai Naib Canselor (4 tahun, 2015–2018). Seterusnya, dilantik semula sebagai Naib Canselor KUIM mulai 1 Mei 2020 sehingga kini. Sumbangan signifikan dalam pengurusan universiti ketika berkhidmat di UTM (1985–2004), dilantik sebagai ketua jabatan Pembangunan Sumber Manusia, pengurus operasi Pusat Kajian Dasar dan Polisi Teknologi, dekan Fakulti Pengurusan

dan Pembangunan Sumber Manusia. Manakala sepanjang berkhidmat di UTeM (2004 hingga kini), dilantik sebagai dekan Pusat Pengajian Siswazah (2004–2007) dan dekan Pusat Bahasa dan Pembangunan Insan (2007–2011). Di peringkat antarabangsa, beliau pernah dilantik sebagai felo penyelidik di Centre For Asian Studies (CASA), University of Amsterdam, Holland tahun 1995; felo penyelidik di Centre For Southeast Asian Studies (CSEAS), Kyoto Universiti, Jepun tahun 1999 dan profesor pelawat serta Penyandang Kursi Pengajian Melayu China di Beijing Foreign Studies University (BFSU), Beijing, China tahun 2011 hingga 2015. Sehingga kini beliau telah melibatkan diri dalam 40 penyelidikan, menghasilkan 15 buah buku karya asli, 28 artikel jurnal, 14 artikel dalam majalah dan 91 kertas kerja/prosiding di peringkat kebangsaan dan antarabangsa. Beliau juga merupakan Ketua Editor Journal of Human Capital Development (JHCD), terbitan Penerbit UTeM (2008 hingga kini) dan Pengerusi Jawatankuasa Penerbitan Ilmiah Universiti dalam bidang Sains Sosial.

RUJUKAN



- Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur, Malaysia: Utusan Publication & Distributors
- Adanan Mat Junoh, Mohd Rushdan Mohd Jailani dan Fauziah Hassan. (2011). *Perkhidmatan Awam Berintegriti Teras Kejayaan Program Transformasi Kerajaan*. Kertas kerja yang dibentangkan di Seminar Transformasi Sistem Pengurusan Islam. PWTC 1-2 Oktober 2011.
- Avolio, B., Luthans, F. dan Walumbwa, F.O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, USA: Free Press.
- Bass, B. M. dan Steidlmeier, P. (1999). Ethic, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Beekun, R. dan Badawi, J. (1998). *Leadership: An Islamic Perspective*. Herndon, VA: Amana publications.
- Brown, Michael E., Treviño, Linda K., Harrison dan David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 3(2), 117-134.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: SAGE.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, G. dan Uhl-Bien, M. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. London, UK: SAGE.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, USA: Harper & Row.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA, USA: Military Service Publications.

- Day, D. V. dan Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Fouziah Amir. (2019). *Contohi kepimpinan Rasulullah SAW*. Sinar Harian. 18 Oktober 2019.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York, USA: Free Press.
- Grojean, M.W., Resick, C.J., Dickson, M.W. dan Smith, B.D. (2004), "Leaders, Values, and Organizational Climate. Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding. Ethics", *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Heller, T. dan Van Til, J. (1983). Leadership and followership: Some summary propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405-414.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Hickman, G. R. (Ed.). (2009). *Leading organizations: Perspectives for a new era* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Howell, J.M. dan Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Ishak Sin (2001). Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi dan Gantian kepada Kepimpinan ke atas Komitmen Terhadap Organisasi, Spesifikasi dan Kepuasan Kerja Guru. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., dan Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: a Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

- Kidder, T. (2004). *Mountains beyond mountains: The quest of Dr. Paul Farmer, a man who would cure the world*. New York, USA: Random House.
- Kirkpatrick, S. A. dan Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48–60.
- Malaysia. (2008). *Pelan Integriti Nasional*. Kuala Lumpur, Malaysia: Institut Integriti Malaysia.
- May, R., Chan, A., Hodges, T. dan Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
- Michael H Hart .(2000). *Most Influential People in The World*. New York, USA: Hart Publishing Company.
- Mohd Shauki Abd Majid. (2009). *Amanah Asas Kepimpinan Bertintegriti*. Dalam Mustafar Haji Ali dan Adanan Mat Junoh (editor). *Integriti dan Islam. Aplikasi berkesan membangun ummah*. Kuala Lumpur, Malaysia: Institut Integriti Malaysia.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124–128.
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum.
- Mustafar Haji Ali. (2009). *Integriti dan Islam. Aplikasi berkesan membangun ummah*. Dalam Mustafar Haji Ali dan Adanan Mat Junoh (editor). *Integriti dan Islam. Aplikasi berkesan membangun ummah*. Kuala Lumpur, Malaysia: Institut Integriti Malaysia.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. CA, USA: Sage, Thousand Oaks.
- Parry, K. dan Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Peters, T. J. dan Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, USA: Warner Books.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, USA: Praeger.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

- Simon Sinek. (2011). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. UK: Penguin.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, USA: Free Press.
- Stone, B. (2011). 1997-2011 The return. *Bloomberg Businessweek*, (4249), 36-42.
- Tracey, J. B. dan Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35, 18–24.
- Wan Marzuki Wan Ramli. (2012). *Mesyuarat Cari Kesepakatan Sunnah Rasulullah*. Berita Harian. 28/8/12.