



Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja



*Ainon Mohd.
Abdullah Hassan, Ph.D.*

Rujukan organisasi seluruh negara sejak 2003
100%
DISYORKAN





Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja



*Ainon Mohd.
Abdullah Hassan* Ph.D.

PUSTAKA PERDANA



1012788

PTS PROFESSIONAL

Publishing Sdn. Bhd. (678274-D)

2011

002895





PTS PROFESSIONAL PUBLISHING SDN. BHD.

(678274-D)

No. 12, Jalan DBP,

Dolomite Business Park,

68100 Batu Caves, Selangor, Malaysia

Tel: +6 03 6188 0316 Faks: +6 03 6185 4960

E-mel: ptsprofessional@pts.com.my

Laman web rasmi PTS: www.pts.com.my

Kedai buku online PTS: www.bookcafe.com.my

Facebook: www.facebook.com/bukuPTS

Twitter: www.twitter.com/bukuPTS

Buku *Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja* ini adalah edisi kemas kini daripada judul asal *Teori dan Teknik Kepimpinan* terbitan PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Hak cipta terpelihara PTS Consultants Sdn. Bhd. 2011

Edisi Asal 2003

Ulang Cetak 2004,2005,2007

Edisi Baru 2011

Cetakan Pertama 2011

Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang mana-mana bahagian artikel, ilustrasi dan isi kandungan buku ini dalam apa jua bentuk dan dengan apa cara sekalipun, sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanik, rakaman atau cara lain sebelum mendapat izin bertulis daripada PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Perpustakaan Negara Malaysia Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Abdullah Hassan, 1942

Gaya kepimpinan di tempat kerja / Abdullah Hassan, Aionn Mohd.

ISBN 978-967-369-077-0

1. Leadership. 2. Organization--Management. 3. Organizational effectiveness --Management. I. Aionn Muhammad, 1950- II. Judul.

658.4092ww

Penerbit berusaha sedaya upaya memastikan buku yang diterbitkan ini mengandungi maklumat yang tepat dan berautoriti daripada segi subjek yang dibincangkan. Penerbit dan penulis buku ini tidak boleh dianggap memberikan khidmat perundangan, perakaunan atau khidmat profesional yang lain kepada pembaca. Sekiranya nasihat atau bantuan pakar diperlukan, sila dapatkan nasihat dan khidmat profesional daripada pakar yang berkelayakan.

Buku-buku terbitan PTS Professional Publishing Sdn. Bhd. boleh dibeli pada harga diskaun istimewa bagi tujuan kegunaan pelajar, promosi jualan, seminar dan latihan korporat. Maklumat lanjut, sila hubungi bahagian Jualan dan Khidmat Pelanggan, PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Muka Taip Teks: Minion Pro
Saiz Taip Teks: 11

Dicetak oleh:

C.T Book Makers Sdn. Bhd.

Lot 530 & 531, Jalan Perusahaan 3,

Bandar Baru Sungai Buloh,

47000 Selangor.

Diterbitkan oleh:

PTS Professional Publishing
Sdn. Bhd.

No.12, Jalan DBP,
Dolomite Business Park,
68100 Batu Caves,
Selangor, Malaysia.

Tel: 03 6188 0316

Faks: 03 6185 4960

Laman web: www.ptspro.com.my
E-mel: ptsprofessional@pts.com.my

Pengurus:

Aizat Abd Razak

(aizat@pts.com.my)

Editor Perolehan

(**Bisnes dan Pengurusan**) :

Fatin Farhana Hasan

(fatin@pts.com.my)

Editor Pengurusan

(**Bisnes dan Pengurusan**) :

Rina Idayu Othman

(rina@pts.com.my)

Editor:

Mazniza Mohd. Nor

Susun Atur:

Razi Abd. Samad

Kulit dan grafik:

Mohd Fauzi Burhanudin

(fauzi@pts.com.my)

Penulis Blurb:

Zamri Mohamad

Diedarkan oleh:
PTS Publications & Distributors
Sdn. Bhd.

Tel: +6 03 6188 0316

Faks: +6 03 6189 0316

E-mel: sales@pts.com.my

Pengurus Pemasaran :

Nor Hazizam Ab. Rahman

(norhazizam@pts.com.my)

Pengurus Jualan :

Zaharin Mohamad Zain

(zaharin@pts.com.my)

Koordinator

Jualan & Khidmat Pelanggan:

Khalilah Mad

(khalilah@pts.com.my)



Kandungan



Daripada Pengarang	i
Bahagian 1: MEMAHAMI KEPIMPINAN	1
1. Pengenalan	3
2. Definisi Kepimpinan	5
3. Inti Pati Kepimpinan	9
4. Pemimpin yang Bukan Pemimpin	13
Bahagian 2: KAJIAN KEPIMPINAN	15
5. Pendekatan 1: Ciri-Ciri Pemimpin	17
6. Pendekatan 2: Fungsi Pemimpin	19
7. Pendekatan 3: Kepimpinan Sebagai Kategori Tingkah Laku	21
8. Pendekatan 4: Gaya Kepimpinan	23
9. Pendekatan 5: Model Situasi dan Kecemasan	25
10. Pendekatan 6: Kepimpinan Tranformasi	27
Bahagian 3: CIRI-CIRI PEMIMPIN	29
11. Ciri-Ciri Pemimpin yang Mudah Diterima	31
12. Komponen Kredibiliti Pemimpin	35
13. Di Mana Letaknya Kredibiliti?	39
14. Menjadi <i>Superleader</i>	45
15. Pemimpin yang Berjaya	47

Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja

Bahagian 4: GAYA PIMPINAN TRANSFORMASI	51
16. Pemimpin Sebagai Agen Perubahan	53
17. Pemimpin Transformasi	57
18. Ciri-Ciri Kepimpinan Transformasi Gaya Nabi Muhammad	61
Bahagian 5: PENGURUS DAN PEMIMPIN	65
19. Pengurus Sebagai Pemimpin	67
20. Mengurus Manusia	71
21. Penyelia	75
Bahagian 6: PEMIMPIN DAN KUASA	79
22. Definisi Kuasa	81
23. Kuasa Maklumat	83
24. Kuasa Rujukan	89
25. Kuasa Sah	91
26. Kuasa Ganjaran	93
27. Kuasa Hukuman	97
28. Kuasa Perhubungan	101
29. Kuasa Maklum Balas	103
30. Kuasa Keserupaan	105
Bahagian 7: PEMIMPIN DAN PENGARUH	107
31. Mempengaruhi Orang Atasan	109
32. Mempengaruhi Rakan Sejawat	113
33. Mempengaruhi Orang Bawahan	115
34. Pengaruh dari Bawah	119
Bahagian 8: PEMIMPIN DAN PENGAMPU	123
35. Teknik Mengampu	125
36. Strategi Mengampu	131
37. Hasil Mengampu	133
Bahagian 9: PEMIMPIN DAN POLITIK PEJABAT	135
38. Politik Pejabat	137
39. Teknik-Teknik Politik Pejabat	139
40. Bermain Permainan Politik	143

Bahagian 10: PEMIMPIN SEBAGAI PELERAI KONFLIK	147
41. Jenis Konflik	149
42. Risiko Konflik	151
43. Jalan Keluar Konflik	155
44. Membuat Pilihan	157
45. Mengukur Kekuatan Diri	159
46. Strategi Bersaing	161
47. Strategi Bertolak-Ansur	169
48. Strategi Mengalah	175
49. Strategi Mengelak	177
50. Strategi Bekerjasama	179
51. Memilih Orang Tengah	183
Bahagian 11: PEMIMPIN DAN MENYELESAIKAN MASALAH	187
52. Mengenal pasti Masalah	189
53. Menyelesaikan Masalah Logikal	193
54. Menyelesaikan Masalah Menggunakan Desain	195
55. Gejala Otak Beku	197
56. Peranan Pengetahuan	199
57. Pemikiran Reflektif	201
58. Pendekatan Sainifik	205
59. Prinsip Nadler dan Hibino	209
Bahagian 12: KESILAPAN PEMIMPIN	215
60. Layanan kepada Orang Bawahan	217
61. Menjadi Anggota 'Kumpulan Terdekat'	219
62. Kesan <i>Halo</i>	221
63. Kesan Pandangan Pertama	223
64. Kesan Keserupaan	225
65. Persepsi Selektif	227
66. Atribusi Ketua	231
Bahagian 13: PEMIMPIN DAN MEMBUAT KEPUTUSAN	233
67. Pedoman Am	235
68. Anggaran	237

Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja

69. Heuristika	239
70. Falasi Penjudi	243
71. Heuristika Ketercapaian	245
72. Otak-Kumpulan	247
73. Menangguhkan Penilaian	251
Bibliografi	253



Daripada Pengarang



Kejayaan di tempat kerja tidak dapat dipisahkan daripada fungsi keketuaan dan kepimpinan. Individu yang tidak mempunyai kemahiran menjadi ketua tidak dapat meningkat tinggi dalam tangga kejayaannya. Oleh itu kemahiran menjadi ketua dan pemimpin menentukan sejauh mana seseorang itu berupaya maju di tempat kerjanya. Inilah yang menjadi salah satu faktor mengapa ramai individu yang lulus cemerlang sewaktu di sekolah dan di universiti tidak dapat mengekalkan kecemerlangan mereka apabila sudah bekerja.

Kepimpinan adalah proses di mana individu mempengaruhi anggota-anggota lain di dalam kumpulan ke arah mencapai tujuan dan matlamat yang ditetapkan. Dalam kata erti lain, kepimpinan adalah proses yang berkaitan dengan pengaruh, yang mana pemimpin itu berjaya mempengaruhi mereka yang dipimpin supaya mengubah sikap dan tingkah laku mereka. Ketua perlu mempunyai teknik-teknik yang dapat digunakannya bagi mengubah sikap dan tingkah laku orang-orang lain. Tetapi lazimnya kepimpinan merujuk pada penggunaan teknik-teknik yang tidak perlu memaksa mereka supaya berubah. Oleh itu mereka yang dipengaruhi itu masih dapat memilih sama ada mahu berubah ataupun tidak. Inilah ciri yang membezakan antara pemimpin dengan diktator.

Fungsi utama pemimpin adalah menggubal visi dan misi organisasi yang dipimpinnya serta mencipta strategi-strategi bagi mencapainya. Para pemimpin menentukan arah tuju organisasinya. Cabaran utama yang dihadapi oleh para pemimpin adalah bagaimana hendak mempengaruhi individu-individu yang dipimpinnya supaya menyokong visi, misi dan strategi-strategi yang digubalnya. Pemimpin wujud bagi mencipta dan menangani perubahan. Sebaliknya, tugas seseorang pengurus adalah melaksanakan strategi-strategi yang digubal oleh pemimpin. Oleh itu para

pengurus membuat rancangan dan memastikan rancangan-rancangan itu mencapai matlamatnya. Tugas mereka yang utama adalah membuat dan melaksanakan rancangan bagi mencapai visi, misi dan strategi yang digubal oleh pemimpin.

Dengan keyakinan pemimpin dapat diasuh manakala kemahiran memimpin dapat dipelajari, itulah sebabnya buku ini ditulis supaya ia membawa faedah kepada sesiapa yang memerlukannya.

Abdullah Hassan & Ainon Mohd.

Janda Baik 2011



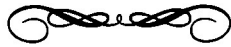
Bahagian 1



MEMAHAMI KEPIMPINAN

“*Kepimpinan ialah proses individu mempengaruhi anggota-anggota lain dalam kumpulan ke arah mencapai tujuan dan matlamat kumpulan itu*”





1



Pengenalan

Ramai individu mempunyai hasrat yang kuat mahu menjadi pemimpin dan ketua. Malah dalam dunia moden hari ini, ramai orang menyamakan kejayaan profesional dengan kedudukan sebagai ketua. Individu yang berjaya lazimnya mempunyai keinginan bagi memiliki kuasa. Keinginan itu disebut motivasi kuasa.

Individu itu dikatakan mempunyai motivasi kuasa yang tinggi apabila beliau mempunyai hasrat mahu menguasai orang lain. Dalam erti kata lain, individu itu berhasrat menjadi ketua kepada individu-individu lain. Tetapi tidak semua orang mahu menjadi ketua disebabkan memikul tanggungjawab yang berat. Apatah lagi bagi individu yang menyimpan perasaan takut pada hari pembalasan di akhirat nanti.

Namun ramai orang berangan-angan ingin menjadi pemimpin, dan mereka membayangkan apabila mereka menjadi pemimpin mereka dapat memimpin orang lain. Mereka juga membayangkan mereka menjadi orang yang dihormati, disanjung dan dikagumi, malah mereka mungkin hidup mewah. Cabaran utama yang dihadapi oleh para pemimpin adalah bagaimana mahu mempengaruhi orang yang dipimpinnya supaya menyokong visi, misi dan strategi-strategi yang digubalnya itu. Jadi, pemimpin wujud bagi mencipta dan menangani perubahan.

Sebaliknya, tugas pengurus adalah melaksanakan strategi-strategi yang digubal oleh pemimpin. Oleh itu para pengurus membuat



Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja

rancangan-rancangan dan memastikan rancangan-rancangan itu mencapai matlamatnya. Tugas mereka yang utama adalah membuat dan melaksanakan rancangan bagi mencapai visi, misi dan strategi yang digubal oleh pemimpin.

Kebanyakan pakar yang mengkaji teori kepimpinan bersetuju yang kepimpinan adalah proses di mana individu mempengaruhi ahli kumpulannya ke arah mencapai tujuan dan matlamat kumpulan itu. Dalam erti kata yang lain, kepimpinan ialah proses yang berkaitan dengan pengaruh, di mana pemimpin itu berjaya mempengaruhi mereka yang dipimpin supaya mengubah sikap dan tingkah laku mereka.

Ketua perlu mempunyai teknik-teknik yang dapat digunakannya bagi mengubah sikap dan tingkah laku orang lain. Namun lazimnya kepimpinan merujuk kepada penggunaan teknik-teknik yang tidak perlu memaksa mereka supaya berubah. Oleh sebab itu mereka yang dipengaruhi boleh memilih sama ada mahu berubah ataupun tidak. Inilah ciri yang membezakan antara pemimpin dengan diktator.

Ramai yang percaya ciri-ciri kepimpinan adalah perkara yang stabil iaitu tidak berubah-ubah. Semua pemimpin, baik pemimpin pada zaman dahulu mahupun zaman sekarang, semuanya mempunyai ciri peribadi yang serupa.

- ❶ Adakah ini benar?
- ❷ Sekiranya benar, apakah ciri-ciri itu?
- ❸ Betulkah para pemimpin mempunyai ciri-ciri peribadi yang menyebabkan mereka tidak serupa dengan individu-individu biasa?

Bagi menjawab pertanyaan ini, banyak kajian sudah dijalankan oleh pakar-pakar psikologi bagi mengenal pasti ciri-ciri yang dimiliki oleh mereka yang menjadi pemimpin-pemimpin yang berkesan. Hasil daripada kajian itu mengecewakan. Mereka gagal mengenal pasti ciri-ciri yang ada pada pemimpin yang tidak ada pada individu-individu biasa.

Hasil kajian, mereka mendapati ciri yang ada pada pemimpin juga ada pada mereka yang bukan pemimpin. Kajian-kajian pakar hanya menjumpai dua jenis ciri yang nampaknya konsisten ada pada para pemimpin.

1. Tubuh badan para pemimpin **lebih tinggi** sedikit daripada purata tubuh badan pengikut mereka.
2. Mereka mempunyai **kepintaran yang lebih tinggi** sedikit daripada kebanyakan individu yang mereka pimpin.

Kajian-kajian terbaru mendapati ada bukti-bukti yang menunjukkan terdapat aspek-aspek yang berbeza antara ciri-ciri pemimpin dan mereka yang dipimpin. Perbezaan itu dapat diukur.



2



Definisi Kepimpinan

Kebiasaannya istilah pemimpin dan ketua ataupun pengurus diberi tafsiran makna yang serupa. Sebenarnya kedua-dua istilah itu tidak serupa. Fungsi utama pemimpin adalah menggubal cipta visi dan misi organisasi yang dipimpinnya serta mencipta strategi-strategi bagi mencapainya. Jadi, para pemimpin menentukan arah tuju masa hadapan organisasinya. Kepimpinan adalah tingkah laku yang dinamik sifatnya.

Menurut McGregor, terdapat empat faktor yang mempengaruhi perhubungan antara pemimpin dengan mereka yang dipimpinnya:

1. Ciri-ciri peribadi pemimpin.
2. Sikap, keperluan dan ciri-ciri yang dipimpinnya.
3. Sifat-sifat organisasi yang dipimpinnya, seperti matlamat penubuhannya, strukturnya dan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan.
4. Persekitaran sosial, ekonomi, dan politik yang ada.

Menurut McGregor, kepimpinan bukanlah ciri-ciri yang ada pada seseorang individu, melainkan ia adalah perhubungan yang rumit dan kompleks antara keempat-empat faktor di atas.

Kouzes dan Posner pernah membuat kajian di 30 buah negara di mana mereka bertanya, "*Ciri-ciri yang bagaimanakah perlu ada pada pemimpin*

Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja

yang kepimpinannya sanggup mereka sokong dan patuhi dengan sukarela." Menurut kedua-dua penyelidik itu jawapan yang sentiasa mereka terima adalah mereka mahukan pemimpin yang mempunyai lima sifat:

1. Jujur
2. Berwawasan
3. Mampu mencetuskan ilham
4. Semangat perjuangan
5. Memiliki kemahiran memimpin

Mereka mahukan pemimpin yang mempunyai intergriti dan amanah, mempunyai arah perjuangan yang jelas, yakin dan bersemangat, dan terbukti dapat melaksanakan apa yang dirancangkan.

Makna perkataan kepimpinan yang paling mudah ialah mendapatkan orang lain supaya mahu melakukan sesuatu tugas tanpa dipaksa-paksa. Pada asasnya kepimpinan ialah perhubungan yang membolehkan individu itu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain. Ini bermakna kepimpinan tidak dapat dipisahkan daripada kegiatan kumpulan dan semangat berkumpulan.

Kepimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan mempengaruhi individu-individu lain supaya mereka sanggup dan secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh individu yang memimpin. Inilah yang membezakan kepimpinan daripada kuasa dan autoriti. Para pemimpin adalah individu yang mempunyai keupayaan mendorong individu lain supaya patuh dengan rela hati iaitu tanpa tekanan ataupun paksaan.

Kebiasaannya istilah pemimpin dan pengurus diberi tafsiran makna yang serupa. Sebenarnya kedua-dua istilah itu tidak serupa. Pada masa ini ramai pakar membezakan antara pemimpin dan pengurus. Mereka mengatakan pemimpin memimpin orang, manakala pengurus mengurus sistem dan peralatan.

Kepimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan mempengaruhi individu lain supaya mereka sanggup dan secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh individu yang memimpin.

Fungsi utama pemimpin adalah menggubal visi dan misi organisasi yang dipimpinnya serta mencipta strategi-strategi bagi mencapainya. Para pemimpin menentukan arah tuju masa hadapan organisasinya. Cabaran utama yang dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana mahu mempengaruhi individu yang dipimpinnya supaya menyokong visi, misi dan strategi-strategi yang digubalnya itu. Pemimpin wujud bagi mencipta dan menangani perubahan.

Sebaliknya, tugas pengurus adalah melaksanakan strategi-strategi yang digubal oleh pemimpin. Oleh sebab itu pengurus membuat rancangan dan memastikan rancangan itu mencapai matlamatnya. Tugas mereka yang utama adalah membuat dan melaksanakan rancangan bagi mencapai visi, misi dan strategi yang digubal oleh pemimpin.

Bennis dan Nanus mengatakan pemimpin ialah individu yang membuat perkara-perkara yang betul sahaja. Manakala pengurus ialah individu yang membuat perkara-perkara dengan cara yang betul. Dengan kata lain, pemimpin mementingkan perkara, manakala pengurus mementingkan cara. Pengurus sibuk dengan benda-benda mati seperti laporan untung-rugi, belanjawan, rancangan tahunan, carta organisasi, laporan produktiviti dan sebagainya.

Mereka asyik dengan prosedur-prosedur birokrasi dan kepala mereka penuh dengan bermacam-macam masalah yang perlu diselesaikan. Mereka sibuk merancang, mengatur, mengarah, melaksana dan mengawal manusia dan bukan manusia bawah tanggungjawab mereka. Mereka sibuk mendorong, menggalak, merangsang, membina dan melatih manusia. Mereka juga sibuk menilai dan memberi ganjaran kepada manusia itu. Memimpin bermakna menjadikan diri mereka sumber ilham dan sumber semangat untuk manusia lain. Mereka mempunyai keupayaan memberi dorongan dan mempengaruhi individu lain.





3



Inti Pati Kepimpinan

Semangat Kerja

Kepimpinan adalah proses yang menghasilkan semangat kerja secara sukarela dan penuh dedikasi di kalangan mereka yang terkesan oleh gaya kepimpinan pemimpin. Tugas para pemimpin yang utama adalah menggerakkan manusia dan organisasi yang dipimpinnya mara ke hadapan dengan cara mempertingkatkan kecekapan dan sikap kerjasama di kalangan anggota organisasi itu. Pemimpin perlu mencipta semangat kerja berpasukan di sekelilingnya dan menggabungkan kepentingan-kepentingan individu dengan kepentingan-kepentingan organisasi.

Pemberi motivasi

Peranan pemimpin berkaitan dengan isu-isu bagaimana bagi mendorong mereka yang dipimpin, tingkah laku interpersonal dan proses-proses komunikasi. Bagi sesetengah pakar pengurusan, tugas pemimpin yang utama adalah motivasi. Ini bermakna para pemimpin perlu mencabar pelbagai masalah yang timbul oleh karenah birokrasi yang sering membantutkan semangat kerja dan keinginan menyumbang pada kemajuan organisasi. Para pemimpin perlu menimbulkan motivasi dalaman di kalangan mereka yang dipimpinnya dengan cara menerangkan



Pemimpin super **TAHU**

- Kerana satu perkataan, seluruh organisasi bergerak.
- Kerana satu arahan, gaya kerja berubah.
- Kerana satu pandangan, persepsi pengikut beralih arah.

Pemimpin super **SEDAR**

- Ada pengikut berkata ya, sebahagian berkata tidak.
- Ada pemimpin diangkat dan ada pula yang ditolak.
- Ada pula yang diangkat awalnya akhirnya tertolak.

Pemimpin super **MAHU**

- Menguasai kunci mengawal pengikut.
- Memegang lebih daripada satu kuasa dalam organisasi.

Pengikut akur, pemimpin jadi tenang. Buku *Gaya Kepimpinan di Tempat Kerja* memberi langkah kepada anda bagi menjadi pemimpin super.



Ainon Mohd. adalah Pengerusi Syarikat Kumpulan PTS. Kemahiran memimpin digunakan sepenuhnya dalam memandu PTS selama 10 tahun sehingga menjadi syarikat penerbitan tersohor di Malaysia. Beliau juga sering dijemput dalam memberi latihan kepimpinan kepada banyak organisasi.

Prof. Emeritus Dr. Abdullah Hassan adalah Sarjana Utama, Fakulti Bahasa dan Komunikasi, Universiti Pendidikan Sultan Idris. Beliau mempunyai pengalaman luas dalam kepimpinan dengan memimpin beberapa organisasi. Beliau juga pernah berkhidmat sebagai dekan dan pengarah.

Kinokuniya

GAYA KERPIMPINAN DI
TEMPA
(128)-S 04/2013
9789673690770 140225

9 789673 690770

MB-MBBM00-0001 E0046
RM 23.00

9 789673 690770