

BAB 4: KEPIMPINAN

OBJEKTIF KHUSUS: DI AKHIR UNIT INI, ANDA SEPATUTNYA BOLEH:

4.1 Menjelaskan motivasi dalam organisasi;

4.1.1 Mentakrifkan motivasi dalam organisasi

4.1.2 Menerangkan teori-teori motivasi

i. Teori awal motivasi

a. Teori Keperluan Maslow

b. Teori 2 Faktor Herzberg

ii. Teori kontemporari motivasi

a. Teori Pengharapan Victor Vroom

b. Teori Pengukuhan B. F Skinner



4.2 Membincangkan pemimpin dan kepimpinan dalam organisasi

4.2.1 Menerangkan tentang pengurusan dan kepimpinan

4.2.2 Mengenalpasti ciri-ciri pemimpin yang berkesan

4.3 Menjelaskan teori awal kepimpinan

4.3.1 Menerangkan kategori teori-teori kepimpinan

i. *Teori Trait/ Teori Sifat*

ii. *Teori Gelagat*

a. *Teori Pembelajaran Kepimpinan Michigan*

b. *Teori Grid Pengurusan*

4.2.4 Menjelaskan Teori Kontinjensi;

a. *Teori Kepimpinan Situasi Hersey dan Blanchard.*

b. *Path-Goal (Robert House)/ Lajuan Matlamat*

BAB 4: KEPIMPINAN

OBJEKTIF KHUSUS: DI AKHIR UNIT INI, ANDA SEPATUTNYA BOLEH:

- 4.1 Menjelaskan motivasi dalam organisasi;
 - 4.1.1 Mentakrifkan motivasi dalam organisasi
 - 4.1.2 Menerangkan teori-teori motivasi
 - i. Teori awal motivasi
 - a. Teori Keperluan Maslow
 - b. Teori 2 Faktor Herzberg
 - ii. Teori kontemporari motivasi
 - a. Teori Pengharapan Victor Vroom
 - b. Teori Pengukuhan B. F Skinner

- 4.2 Membincangkan pemimpin dan kepimpinan dalam organisasi
 - 4.2.1 Menerangkan tentang pengurusan dan kepimpinan
 - 4.2.2 Mengenalpasti ciri-ciri pemimpin yang berkesan

- 4.3 Menjelaskan teori awal kepimpinan
 - 4.3.1 Menerangkan kategori teori-teori kepimpinan
 - i. *Teori Trait/ Teori Sifat*
 - ii. *Teori Gelagat*
 - a. *Teori Pembelajaran Kepimpinan Michigan*
 - b. *Teori Grid Pengurusan*
 - 4.3.2 Menjelaskan Teori Kontinjensi;
 - a. *Teori Kepimpinan Situasi Hersey dan Blanchard.*
 - b. *Path-Goal (Robert House)/ Lalan Matlamat*



MENTAKRIFKAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Menurut Williams (2000), motivasi terdiri daripada **kuasa-kuasa yang boleh mendorong**, mengarah serta membolehkan seorang itu berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamat tertentu.

Motivasi juga merupakan satu himpunan pengaruh atau kuasa pada seseorang yang boleh menarik minat seseorang, membimbing seseorang kepada pencapaian yang baik serta mempengaruhi sikap seseorang

Motivasi yang wujud pada seseorang itu akan mempengaruhi setiap tindak tanduk dan sikap seseorang melaksanakan sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya

Sebagai contoh, seorang pekerja mungkin bermotivasi untuk bekerja keras demi menghasilkan seberapa banyak output yang mungkin, sementara pekerja lain hanya bermotivasi untuk melakukan kerja yang perlu.

Motivasi pada keseluruhannya wujud disebabkan oleh kewujudan keperluan dan pengharapan seseorang pekerja itu untuk memenuhi **keperluan dan kehendak** dirinya. Keperluan dan kehendak itu akan menjadi daya penggerak kepada mereka untuk melakukan tugas dan juga tanggungjawab dengan sempurna

Berikut adalah antara beberapa ciri utama motivasi:-

- Motivasi tidak wujud secara semula jadi
- Motivasi tidak diwarisi
- Motivasi boleh diwujudkan oleh keperluan fisiologi atau keperluan psikologi
- Motivasi menuju ke arah pencapaian matlamat.
- Paras motivasi adalah berbeza dari seorang individu kepada individu yang lain. Semakin kuat keinginan seseorang untuk mencapai sesuatu matlamat, semakin tinggilah motivasinya.

Kepentingan Motivasi

- Mengurangkan kadar ponteng kerja kerana pekerja sentiasa bersemangat untuk bekerja
- Mengekal pekerja terutama pekerja mahir dalam organisasi. Semua keperluan dan kehendak yang dapat dipenuhi boleh mengelakkan pekerja mahir berhijrah ke tempat lain
- Mengurangkan kadar lantik henti pekerja dalam organisasi disebabkan pekerja mahu terus kekal di dalam organisasi
- Meningkatkan kerjasama dalam kalangan ahli organisasi dan mewujudkan hubungan yang baik dengan rakan sekerja
- Dapat melahirkan pekerja yang produktif. Pekerja yang bermotivasi tinggi akan menghasilkan produktiviti lebih tinggi dan penuh komited terhadap apa yang dilakukan
- Dapat menyatukan usaha ahli organisasi ke arah pencapaian matlamat organisasi
- Mempunyai tahap pemikiran positif dan cuba sedaya upaya melahirkan buah fikiran ke arah penyelesaian masalah yang dihadapi dengan lebih berkesan

Faktor Yang Menjana Motivasi

- Tugas yang menarik
 - Sekuriti kerja
 - Ganjaran yang baik
 - Sikap positif pengurusan atasan
 - Penghargaan terhadap kerja yang selesai diusahakan
-

Model Motivasi

Terdapat pelbagai jenis teori awal tentang motivasi yang telah diperkenalkan oleh tokoh motivasi seperti

- Maslow Hierarchy Of Needs Theory/ Teori Hierarki Keperluan Maslow
- Teori Dua Faktor Herzberg



Rajah : Hierarki keperluan Maslow

Penghuraian Hierarki Keperluan Maslow

KEPERLUAN	HIRARKI
Keperluan fisiologi	Keperluan ini wujud pada tahap terendah hierarki. Contoh keperluan ini adalah keperluan untuk makanan, air, udara dan tidur . Organisasi boleh membantu individu memenuhi keperluan ini dengan menyediakan pendapatan yang mencukupi untuk mendapatkan makanan, tempat tinggal dan persekitaran kerja yang selesa. Manusia akan memberi tumpuan untuk memenuhi keperluan ini sebelum memenuhi keperluan di tahap seterusnya.
Keperluan Keselamatan	Keperluan ini berkait rapat untuk memperolehi persekitaran fizikal dan emosi yang selamat . Contoh keperluan ini adalah rangkaian dalam pekerjaan, insurans kesihatan dan pelan persaraan yang digunakan untuk

Keperluan Sosial	<p>memenuhi keperluan keselamatan pekerja.</p> <p>Selepas fisiologi dan keselamatan keperluan telah dipenuhi, keperluan sosial akan menjadi sumber utama motivasi kepada orang ramai. Keperluan ini termasuk keinginan manusia terhadap persahabatan, percintaan dan perasaan untuk dimiliki. Satu contoh keperluan sosial adalah apabila seorang pekerja menjalankan persahabatan di tempat kerja dan merasakan sebahagian daripada organisasi.</p>
Keperluan Pengormatan	<p>Keperluan di peringkat ini termasuk keperluan untuk status dan pengiktirafan. Keperluan ini dapat dipenuhi melalui kejayaan. Keperluan diri dipenuhi apabila seseorang itu diberikan pengiktirafan dan penghormatan oleh orang lain.</p> <p>Orang yang memerlukan pengiktirafan, mahu diterima oleh orang ramai atas kebolehan mereka dan mahu dikenali sebagai orang yang berkemampuan dan cekap.</p>
Keperluan Penghargaan diri	<p>Keperluan ini adalah pada tahap yang tertinggi dalam hierarki. Keperluan ini bermakna seseorang menilai pencapaian tinggi berdasarkan potensi diri dengan menggunakan kemampuan dan minat yang maksimum dalam melaksanakan tugas di dalam persekitaran. Sebagai contoh, satu tugas yang mencabar boleh membantu memuaskannya seseorang ke arah pencapaian keperluan penghargaan diri.</p>

Teori Dua Faktor Herzberg

Rue et al. (2000) berpendapat kajian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg, Bernard Mausner dan Snyderman Barbara menghasilkan satu pendekatan ke arah motivasi yang diterima secara meluas dalam bidang pengurusan.

Pendekatan ini dikenali dengan pelbagai nama seperti pendekatan motivasi dan penjagaan, pendekatan **dua faktor atau motivasi dan kebersihan**. Model ini berkait dengan kepuasan kerja dengan produktiviti

a) *Faktor-faktor Motivasi*

Faktor-faktor motivasi adalah faktor-faktor berkaitan dengan kerja yang dilakukan. Faktor-faktor ini berkait dengan **perasaan positif dan sikap terhadap kerja tertentu**. Faktor motivasi termasuk pekerjaan itu sendiri, pencapaian, pertumbuhan dalaman dan tanggungjawab.

(b) *Faktor-faktor Kebersihan*

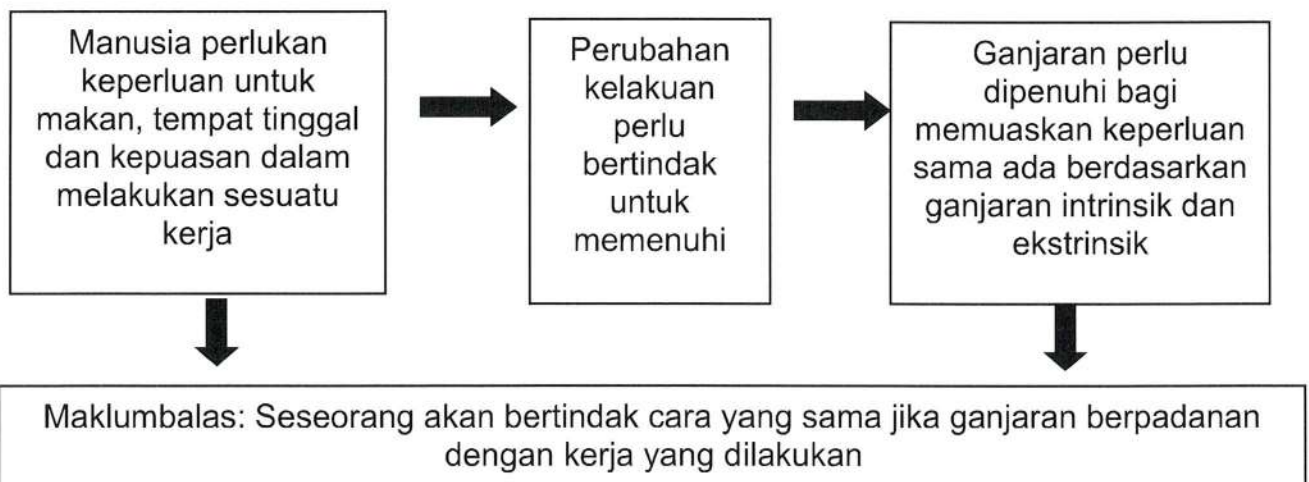
Faktor-faktor kebersihan ini merujuk kepada **konteks kerja atau persekitaran** di mana kerja itu sedang dijalankan. Faktor-faktor ini termasuk penyeliaan, keadaan tempat kerja, hubungan antara individu, gaji, keselamatan dan pentadbiran dan polisi syarikat.

Herzberg's Two Factor Theory



Rajah 4.1 : Faktor-faktor motivasi

Mengikuti **MODEL ASAS MOTIVASI**, manusia memang memerlukan keperluan asas seperti makanan, tempat tinggal, pakaian, status dan pengiktirafan bagi meneruskan kehidupan. Oleh itu seseorang akan bertindak untuk memenuhi keperluan sama ada berbentuk dalaman (intrinsik) dan luaran (ekstrinsik)



Jenis motivasi

- **Motivasi intrinsik**
- **Motivasi ekstrinsik**

Motivasi intrinsik

- Motivasi yang berpunca dari dalam diri iaitu yang didorong oleh faktor kepuasan dan ingin tahu. Wujud secara semula jadi daripada rangsangan dalaman.
- Ia terdiri daripada dorongan dan minat individu bagi melakukan sesuatu aktiviti tanpa mengharap ataupun meminta ganjaran
- Satu kepuasan seseorang pekerja iaitu merasa puas hati setelah melakukan kerja hariannya.
- Begitu juga kejayaan menyelesaikan masalah atau menyempurnakan sesuatu tugas yang kompleks atau sukar turut memberi kepuasan kepada seseorang pekerja

Motivasi Ekstrinsik

- Motivasi yang berpunca dari luar iaitu apabila kita buat sesuatu bagi mendapatkan ganjaran
- Wujud daripada rangsangan luaran dengan tujuan menggerakkan individu supaya melakukan sesuatu aktiviti yang membawa faedah kepadanya
- Motivasi ekstrinsik ini dapat dirangsang dalam bentuk-bentuk seperti naik pangkat, pujian, insentif, menerima bonus atau hadiah, keadaan kerja dan masa bersama keluarga

Teori kontemporari motivasi

- a. Teori Pengharapan Victor Vroom
- b. Teori Pengukuhan B. F Skinner

Teori Pengharapan Victor Vroom

- Diperkenalkan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964.
- Kajian psikologi beliau telah menjelaskan cara seseorang berkelakuan di tempat kerja, terutamanya apabila ia berkaitan dengan motivasi, kepimpinan dan membuat keputusan.
- Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (outcomes) dibanding kehendak (needs) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg.
- Seseorang akan berkelakuan dengan cara yang menghasilkan hasil atau ganjaran yang terbaik.
- Teori ini bergantung pada idea bahawa lebih banyak pekerja menghargai hasil yang akan diperolehi, maka pekerja lebih bermotivasi untuk mencapainya. Semakin banyak usaha yang mereka lakukan untuk berjaya, semakin yakin mereka akan mendapat ganjaran yang memuaskan itu.

Teori Harapan mempunyai 3 komponen

$$\text{Motivational Force (MF)} = \text{Expectancy (E)} \times \text{Instrumentality (I)} \times \text{Valence (V)}$$

Expectancy (Harapan)

- Jika seorang pekerja berusaha, mereka mengharapkan hasil tertentu. Jika mereka tidak mendapat hasil seperti yang diharapkan, mereka tidak akan bermotivasi untuk berusaha lagi
- harapan negatif- tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sebagai akibat dari tindakan tertentu, malahan hasilnya menjadi lebih buruk
- harapan positif- kepastian daripada hasil tertentu yang muncul sebagai kesinambungan dari suatu tindakan atau perilaku

Valance (Nilai)

- Akibat dari sikap tertentu mempunyai nilai tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu tertentu
- Berapa banyak hasil dinilai
- Semakin seseorang pekerja menghargai ganjaran tertentu, semakin mereka akan berpuas hati dengan usaha mereka.
- Ganjaran tidak semestinya dalam jumlah yang besar, ia hanya perlu bermakna kepada pekerja - sama ada itu bonus, masa rehat tambahan atau hanya sedikit pengiktirafan.

The Valence can be categorised by:

- -1 Avoiding the outcome/reward
- 0 Apathetic about the outcome/reward
- +1 Desiring the outcome/reward

Instrumentality (prestasi)

- Instrumentaliti adalah kepercayaan bahawa seseorang akan menerima ganjaran jika jangkaan prestasi berjaya dicapai
- Ganjaran ini mungkin diterima dalam bentuk kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan pengiktirafan.
- Instrumentaliti adalah rendah apabila ganjaran adalah sama untuk semua pencapaian yang telah ditunjukkan.
- Satu lagi cara hasil instrumental berfungsi ialah komisen. Dengan prestasi komisen secara langsung dikaitkan dengan hasil (berapa banyak wang yang dibuat). Jika prestasi tinggi dan banyak barangan dijual, lebih banyak wang yang akan diperolehi oleh orang itu.

Teori Pengukuhan.

Menurut Rue et al. (2000), perkembangan model pengukuhan telah dipelopori oleh **B. F. Skinner**.

Idea asas yang membentuk teras teori ini adalah andaian bahawa **hasil atau akibat tingkah laku seseorang pada masa ini akan mempengaruhi tingkah lakunya pada masa akan datang**.

Tingkah laku yang membawa kepada **hasil-hasil positif akan diulangi** manakala tingkah laku yang membawa kepada **hasil-hasil negatif biasanya tidak akan diulangi**. Hasil- hasil atau akibat-akibat tingkah laku individu disebut sebagai pengukuhan.

Secara asasnya, terdapat empat jenis pengukuhan – pengukuhan positif, pengukuhan negatif, hukuman dan penyingkiran. Rajah menggambarkan bagaimana tingkah laku boleh memberi kesan kepada hasil.



Rajah: Kesan-kesan daripada tindakan tingkah laku

Sumber: Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Management: Building competitive advantage* (4th ed.). Boston: Irwin-Mc-Graw Hill

a) Pengukuhan Positif

Pengukuhan positif adalah sumbangan dari hasil **positif atau akibat yang berdasarkan tingkah laku yang diinginkan**. Sebagai contoh, **organisasi yang membayar bonus tunai** kepada jurujual yang melebihi kuota jualannya akan menggalakkan mereka untuk bekerja dengan lebih tekun pada masa akan datang.

(b) Pengukuhan Negatif

Pengukuhan negatif bermakna memberi satu peluang kepada seseorang untuk **mengelakkan hasil atau akibat yang negatif melalui tingkah laku yang diinginkan**. Kedua-dua pengukuhan iaitu pengukuhan negatif dan positif boleh digunakan untuk meningkatkan kekerapan tingkah laku yang diinginkan. Sebagai contoh, membuat **pembayaran cukai sebelum bulan Mei akan dapat mengelakkan seseorang dikenakan denda**.

c) Penyingkiran

Penyingkiran melibatkan **ketiadaan hasil atau kesan yang positif**, atau menarik balik hasil positif yang digunakan untuk memberi kesan daripada tingkah laku yang diinginkan.

d) Hukuman

Hukuman adalah **kesan negatif akibat berlakunya perkara-perkara yang tidak diinginkan**. Sebagai contoh, seorang pekerja yang selalu lewat masuk **kerja boleh digantung kerja atau gajinya mungkin ditahan**. Kedua-dua bentuk pengukuhan penyingkiran dan hukuman ini boleh digunakan untuk mengurangkan kekerapan tingkah laku yang tidak diinginkan. Terdapat banyak kajian dijalankan yang menunjukkan bahawa ganjaran boleh meningkatkan tahap kepuasan dan motivasi seseorang itu berbanding dengan hukuman.

Menjelaskan Pemimpin dan Kepimpinan dalam Organisasi

Menerangkan tentang pengurusan dan kepimpinan

Kepimpinan adalah satu proses dalam **mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat sesebuah kumpulan atau** organisasi.

Kejayaan seorang pemimpin bergantung pada kejayaan pekerjanya. Apabila pekerja berjaya menghasilkan prestasi kerja yang baik, ini bermakna pemimpin tersebut berjaya memimpin dengan baik dan berkesan

Kepimpinan adalah proses pengarahan tingkah laku individu lain ke arah penyempurnaan sesuatu objektif

Kepimpinan adalah suatu proses di mana pemimpin akan cuba mempengaruhi perlakuan pekerjanya bagi melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai matlamat kerja bagi unit dan organisasi. Seseorang pemimpin seharusnya mempunyai pengikut serta mempengaruhi perlakuan pekerja dengan berbagai cara untuk mencapai matlamat.

KEPENTINGAN KEPIMPINAN

1. Kepimpinan yang baik penting kepada organisasi kerana pemimpin memulakan tindakan dengan mengkomunikasikan dasar dan rancangan kepada staf bawahan tentang apa yang perlu dilaksanakan demi membantu organisasi mencapai matlamat yang ditetapkan.
2. Kepimpinan yang baik dapat memotivasikan pekerja dengan menggunakan insentif kewangan dan bukan kewangan bagi memastikan pekerja produktif.
3. Kepimpinan yang baik dapat memberikan tunjuk ajar dan bimbingan kepada pekerja agar mereka dapat melaksanakan kerja mereka dengan berkesan dan cekap.
4. Kepimpinan yang baik dapat membentuk keyakinan yang tinggi dalam diri pekerja, meningkatkan semangat pekerja, dan membentuk persekitaran kerja yang lebih baik dan produktif.
5. Melalui kepimpinan yang baik juga, penyelarasan semua aktiviti di setiap jabatan atau unit dapat dilakukan dengan baik dan berkesan.

PERSAMAAN ANTARA PEMIMPIN DAN PENGURUS:

- Mereka mempunyai matlamat yang perlu dicapai
- Mereka menggerakkan dan menggunakan sumber
- Mereka merupakan pengantara atau penghubung antara pekerja dengan pengurus.
- Mereka bergantung pada pekerja bawahan dan cuba untuk memotivasikan mereka.

PEMIMPIN ADALAH BERBEZA DENGAN PENGURUS.

Perbezaan pemimpin dan pengurus

PEMIMPIN	PENGURUS
Memiliki kuasa dari sumber peribadi	Mendapat kuasa disebabkan kedudukan formal dalam hirarki organisasi
Memfokuskan kepada keberkesanan untuk mencapai matlamat organisasi	Memfokuskan kepada kecekapan dan produktiviti kerja
Memfokuskan kepada pencapaian matlamat jangka panjang	Memfokuskan kepada pencapaian matlamat jangka pendek
Memberi dorongan motivasi dan inspirasi kepada pekerja dan menjalinkan hubungan baik	Mengarah dan mempengaruhi pekerja dengan menggunakan kuasa dan autoriti
Mengutamakan hubungan peribadi dengan pekerja untuk mempengaruhi dan memotivasikan pekerja	Mengutamakan fungsi pengurusan seperti perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan kawalan ke arah pencapaian matlamat

Menurut Williams (2000), antara perbezaan yang utama adalah **PEMIMPIN** menitikberatkan kualiti kerja di mana layanan yang diberikan adalah adil, mempunyai matlamat jangka panjang, cenderung ke arah perubahan serta memberi inspirasi dan motivasi kepada orang lain dalam menyelesaikan masalah mereka.

Sebaliknya, **PENGURUS** menekankan agar kerja dibuat dengan cara yang betul, mempunyai matlamat jangka pendek, mengekalkan status sebagaimana biasa (status quo) dan bertindak untuk menyelesaikan masalah orang lain

Profesor Warren Bennis dari Universiti Southern California menyatakan perbezaan utama di antara pemimpin dan pengurus adalah, **pemimpin prihatin dengan membuat sesuatu perkara yang betul (keberkesanan) manakala pengurus prihatin dengan membuat sesuatu perkara dengan betul (kecekapan)**

** keberkesanan (*doing the right thing*)- kemampuan untuk melakukan aktiviti yang telah dirancang agar matlamat tercapai

** kecekapan (*doing thing right*)- kemampuan untuk memaksimumkan hasil tanpa menyebabkan pembaziran

Mengenalpasti ciri-ciri pemimpin yang berkesan.

Fokus pada ciri yang membezakan pemimpin dengan bukan pemimpin.

Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan mempunyai kewibawaan.

Ciri pemimpin yang berkesan:

- i. Motivasi Kepimpinan
- ii. Keinginan untuk memimpin
- iii. Jujur & berintegriti tinggi
- iv. Berkeyakinan tinggi
- v. Cerdas
- vi. Berpengetahuan
- vii. Bijaksana
- viii. Kreatif
- ix. Kemahiran bersosial
- x. Berfikiran terbuka
- xi. Berpandangan jauh
- xii. Berketrampilan
- xiii. Matang
- xiv. Stabil emosi
- xv. Berani mengambil risiko

GAYA KEPIMPINAN

- Berkait rapat dengan proses membuat keputusan
- Keadaan memilih atau memaksa
- Kepatuhan atau penentangan
- Lingkungan kuasa mengikut penerimaan
- Keberkesanan organisasi dan aktiviti

Terbahagi kepada 3

1. *Demokratik*
2. *Autokratik*
3. *Laissez faire*

Demokratik

- Mementingkan keputusan bersama
- Mengambil kira semua pandangan majoriti
- Kritikan yang objektif
- Paling berkesan

Ciri-ciri demokratik

- ✓ Dasar dan keputusan mengenai sesuatu aktiviti adalah hasil daripada perbincangan
- ✓ Ketua membantu ahli membentuk matlamat dan alternatif sendiri
- ✓ Ketua sebagai pemudah cara
- ✓ Ketua bersikap objektif dan adil dalam memberi teguran, pujian dan kritikan.
- ✓ Matlamat ketua ialah ahli dapat memberi sumbangan yang optimum.
- ✓ Ketua memberi kebebasan kepada ahli
- ✓ ketua mementingkan peningkatan prestasi, pencapaian dan kesungguhan

Kesan kepimpinan demokratik

- Ahli dapat membina disiplin
- Menggalakkan semangatkerjasama, hormat dan hubungan yang mesra
- Ahli lebih bermotivasi
- Ahli sentiasa bekerja keras walaupun semasa ketiadaan ketua.
- Semangat kekitaan yang tinggi
- Interaksi 2 hala

Autokratik

- Kurang kepercayaan
- Bersifat kuku besi / tanpa soal
- Bersifat / menunggu arahan
- bergantung pada ganjaran

Ciri-ciri autokratik

- ✓ Pemimpin yang menentukan semua matlamat dan dasar mengenai aktiviti termasuk peraturan, prosedur dan teknik
- ✓ Melantik jawatankuasa dan menentukan tugas, masa dan tempat bagi sesuatu aktiviti.
- ✓ Orang bawahan tidak diberi peluang untuk memberi cadangan
- ✓ Hubungan sehalu.
- ✓ Memberi pujian dan kritikan secara peribadi.

Kesan autokratik

- Orang bawahan mempunyai motivasi rendah
- Orang bawahan bekerja sungguh- sungguh semasa ada ketua sahaja
- Interaksi sehalu
- Orang bawahan terlalu bergantung kepada ketua
- Suasana tegang

Laissez faire

- Tidak ada keyakinan diri
- Tidak menetapkan matlamat kumpulan
- Interaksi kurang
- Pengurusan lemah

Ciri-ciri laissez faire

- ✓ Ketua memberi kebebasan sepenuhnya kpd ahli untuk membuat keputusan
- ✓ Ketua tidak membuat penilaian, tidak memberi pujian, kritikan, idea dan nasihat kecuali diminta oleh ahli
- ✓ Ketua tidak menentukan tugas dan tanggungjawab ahli
- ✓ Ketua tidak menekankan prestasi, pencapaian dan kecemerlangan ahli
- ✓ Ketua memberi tanggungjawab sepenuhnya kepada ahli dan kadangkala ahli mengambil tugas ketua

Kesan kepimpinan laissez-faire

- Wujud masalah disiplin
 - Kualiti kerja sangat kurang
 - Kadar motivasi sendiri sangat rendah
 - Interaksi antara ketua dan ahli bebas atau tidak ada sempadan langsung.
 - Semangat kekitaan sangat rendah.
-

Gaya kepimpinan kontigensi

- Gaya kepimpinan yang disesuaikan mengikut keadaan dan situasi
- Gaya kepimpinan ini bergantung kepada keadaan tertentu
Contoh: menggunakan **gaya kepimpinan autokratik**- bila berlaku krisis atau konflik dalam organisasi
menggunakan **gaya kepimpinan demokratik**- jika memerlukan kerjasama dan komitmen daripada pekerja

MENJELASKAN TEORI AWAL KEPIMPINAN

a. Teori Trait/ Teori Sifat

Menurut Lewis et al. (2001), **ciri-ciri personaliti seorang pemimpin** adalah antara pendekatan paling awal dalam kajian kepimpinan.

Kajian awal teori kepimpinan cuba **mengenal pasti personaliti tertentu** yang berkaitan dengan seorang pemimpin yang cemerlang.

Fokus kepada personaliti ini adalah berdasarkan kepada andaian bahawa terdapat pemimpin yang mempunyai **ciri-ciri fizikal** tertentu (ketinggian, berat badan dan penampilan diri), **aspek-aspek personaliti** (keyakinan diri, kestabilan ekonomi, pengetahuan, inisiatif dan ketekunan) dan **kebolehan** (kreativiti, kepetahan, kesabaran dan simpati).

SIFAT YANG ADA PADA SEORANG PEMIMPIN

1. Keyakinan diri yang tinggi
 2. Kejujuran dan integriti
 3. Tahap kecerdasan yang tinggi
 4. Bercita-cita tinggi
 5. Kemahuan untuk memimpin
 6. Berpengetahuan yang luas
-

b. Teori Gelagat

i. Universiti Michigan

Menurut Rue et al. (2000), tujuan kajian yang dijalankan oleh Institut Pengajian Sosial, Michigan University, yang diketuai oleh **Rensis Likert** adalah untuk mengenal pasti prinsip-prinsip asas yang menyumbang ke arah produktiviti dan kepuasan ahli-ahli kumpulan.

Kumpulan pengkaji ini menemui dua dimensi tingkah laku iaitu **orientasi pekerja** dan **orientasi pengeluaran**.

Pemimpin yang berorientasikan PEKERJA menekankan **perhubungan manusia**, dan pemimpin berorientasikan PENGELUARAN menekankan aspek **tugas atau bahagian teknikal**

Menurut Rensis Likert, pemimpin yang mengamalkan pendekatan berorientasikan **PENGELUARAN dianggap sebagai seorang yang AUTOKRATIK** dan bergantung kepada kuasa kedudukannya untuk mempengaruhi pekerja bawahan. Pemimpin-pemimpin seperti ini akan menggunakan SISTEM KAWALAN YANG KETAT untuk memastikan pekerja bawahan sentiasa mengikuti prosedur dan tatacara kerja untuk menentukan prestasi yang baik dapat dicapai.

Pemimpin yang mengamalkan **pendekatan berorientasikan PEKERJA dianggap sebagai seorang yang DEMOKRATIK**, membuka ruang kepada pekerja bawahan untuk melibatkan diri dalam proses membuat keputusan dan melakukan penurunan kuasa kepada mereka. Pemimpin-pemimpin seperti ini sentiasa mewujudkan SUASANA KERJA YANG SELESA DAN HARMONI, dan menunjukkan sikap mengambil berat terhadap pertumbuhan diri serta pencapaian pekerja-pekerja bawahannya.

Kajian Michigan mendapati kumpulan kerja yang **PALING PRODUKTIF CENDERUNG MEMPUNYAI PEMIMPIN YANG BERORIENTASIKAN PEKERJA** berbanding orientasi pengeluaran. Mereka mendapati bahawa pemimpin yang berkesan mempunyai hubungan sokongan dengan pekerja-pekerja cenderung untuk membuat keputusan berkumpulan, dan menggalakkan pekerja menetapkan matlamat prestasi yang tinggi

i. Grid Pengurusan oleh Blake dan Mouton

Menurut Rue et al. (2000), Robert Blake dan Jane Mouton telah menghasilkan satu kaedah untuk mengklasifikasikan gaya pengurusan pemimpin yang dirujuk sebagai Grid Pengurusan. Ia juga dikenali sebagai **Grid Kepimpinan**. Grid pengurusan menggunakan rangka kerja dua dimensi dalam memberikan status kepada pemimpin-pemimpin berdasarkan pertimbangan terhadap orang ramai yang mengambil kira pertimbangan terhadap pengeluaran dalam membentuk lima stail kepimpinan yang berbeza.

Kedua-dua tingkah laku adalah pada skala 1 hingga 9, dengan 1 mewakili terendah dan 9 mewakili tertinggi, seperti yang ditunjukkan di dalam Rajah

Blake dan Mouton mencadangkan bahawa kedudukan kepimpinan pada matriks 9-9 adalah YANG TERBAIK. Mereka menamakan gaya kepimpinan ini sebagai **pengurusan pasukan.**

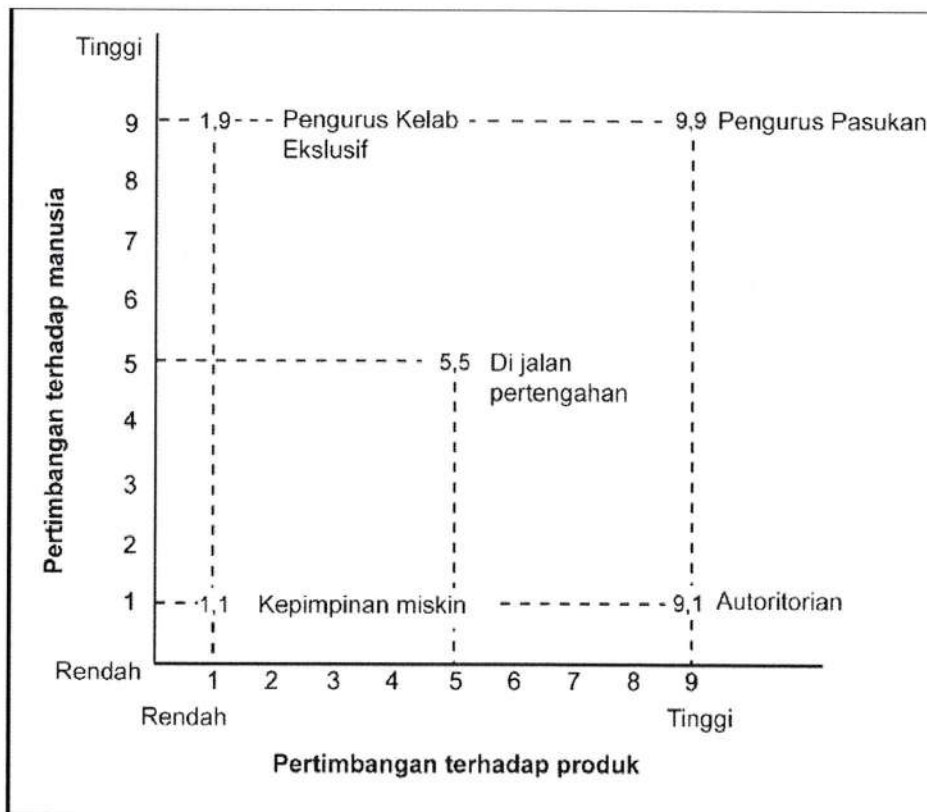
Pemimpin-pemimpin pada **matriks 9-1 pula menunjukkan gaya pengurusan AUTORITORIAN** di mana pekerja mengikut perintah apabila mereka memberi pertimbangan yang tinggi terhadap produktiviti dan pertimbangan yang rendah kepada pekerja.

Pemimpin yang berada pada matriks **1-9 adalah pemimpin yang perihatin** tetapi tidak memberi tumpuan yang penting ke arah produktiviti atau prestasi. Ini dikenali sebagai gaya kepimpinan **PENGURUSAN KELAB EKSKLUSIF.**

Gaya kepimpinan yang **PALING LEMAH** berdasarkan grid ini adalah gaya kepimpinan

MISKIN MELARAT iaitu pada **matriks 1-1**. Pemimpin pada kedudukan ini tidak peduli tentang pekerja-pekerjanya dan tahap produktiviti; sebaliknya, dia hanya melaksanakan tugasnya pada tahap yang minimum.

Akhir sekali, gaya kepimpinan yang ada di **TENGAH-TENGAH** pada **matriks 5-5** adalah seorang pemimpin yang menunjukkan sikap pertimbangan yang sederhana terhadap pekerja dan pengeluaran.



(1,1) **Gaya Pengurusan Miskin** (Impoverished Management Style)

Gaya pengurusan ini mencerminkan skor rendah pada kedua-duanya apabila para pengurus menunjukkan sedikit keprihatinan sama ada untuk manusia atau nilai pengeluaran. Usaha yang minima untuk menyiapkan tugas oleh pemimpin. Ini adalah **gaya kepimpinan yang paling teruk.**

(9,1) **Gaya Pengurusan Autokratik** (Authoritarian Management Style)

Gaya ini kurang prihatin kepada manusia tetapi tinggi keprihatinan kepada tugas dan pengeluaran.

(1,9) **Gaya Pengurusan Rumah Kelab** (Country Club Management Style)

Para pemimpin **prihatin** kepada manusia, baik, persekitaran kerja yang seronok tetapi tersangat kurang prihatin terhadap tugas, produksi atau prestasi.

(5,5) *Gaya Pengurusan Jalan Pertengahan (Middle-of-the-Road Management Style)*

Wujud keseimbangan dan keprihatinan yang sederhana untuk tugas dan manusia yang melakukannya

(9,9) *Gaya Pengurusan Demokratik (Democratic Management Style)*

Gaya ini kemungkinan **GAYA PENGURUSAN YANG TERBAIK**. Ia menunjukkan keprihatinan yang tinggi kepada manusia dan pada masa yang sama keprihatinan yang tinggi pada tugas.

LATIHAN

1. Bayangkan anda adalah Pengarah Urusan sebuah syarikat. Nyatakan gaya kepimpinan yang akan diterapkan oleh anda. Jelaskan sebab mengapa anda memilih gaya tersebut
2. Terangkan Grid Pengurusan oleh Blake dan Mouton
 - (9,9)
 - (1,9)
 - (5,5)
 - (9,1)

MENJELASKAN TEORI KONTINJENSI

- c. Teori Kepimpinan Situasi Hersey dan Blanchard.

Menurut Rue et al. (2000), model ini juga dikenali sebagai model kepimpinan kitaran hayat. Ia telah diperkenalkan oleh **Paul Hersey dan Kenneth Blanchard**. Model ini berdasarkan andaian bahawa gaya **kepimpinan harus menggambarkan tahap kematangan subordinat**. Model ini mengkaji interaksi antara tingkah laku, kepimpinan, situasi atau keadaan dan kecekapan pengikut.

Melibatkan **kebolehan subordinat dan komitmen mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas** tertentu. Terdapat dua jenis tingkah laku dalam teori ini, iaitu **kelakuan tugas dan tingkah laku perhubungan**.

Apabila tahap kematangan pengikut meningkat, kelakuan tugas mesti dikurangkan manakala tingkah laku hubungan mesti meningkat dan kemudian dikurangkan secara beransur-ansur.

Kematangan subordinat menggambarkan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas mereka sendiri, menerima tanggungjawab dan tahap motivasi mereka untuk berjaya.

Model ini kemudiannya menggabungkan kelakuan tugas dan tingkah laku perhubungan untuk mewujudkan **empat gaya kepimpinan** yang berbeza:

1. *Gaya memberitahu dan mengarah*
2. *Gaya menjual*
3. *Gaya penyertaan dan menyokong*
4. *Gaya penyerahan tugas.*

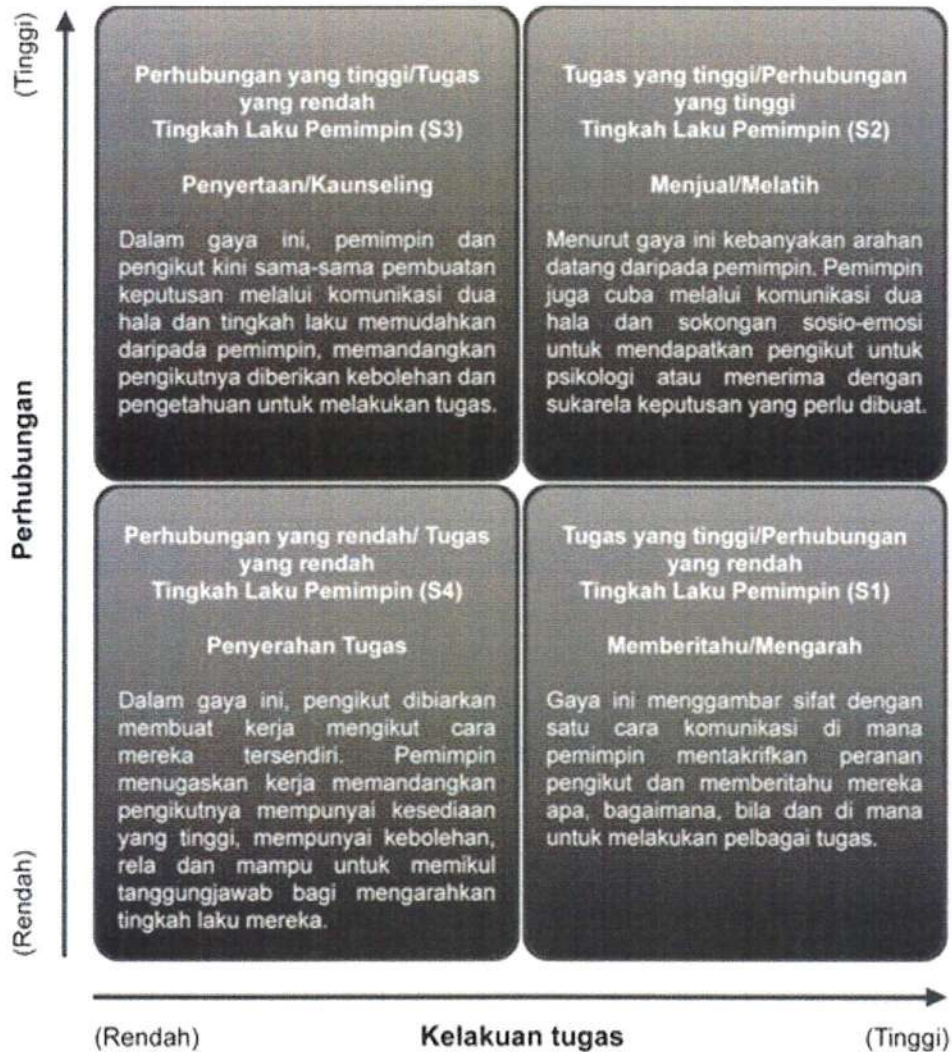
Gaya-gaya ini telah digunakan berdasarkan tahap kematangan pekerja yang berbeza. Menurut Williams (2000), kematangan pengikut terdiri daripada kematangan tugas dan kematangan psikologi.

Kepimpinan **gaya memberitahu atau mengarah** adalah sesuai bagi pekerja yang mempunyai tahap kematangan TERENDAH.

Bagi tahap kematangan yang LEBIH TINGGI, pemimpin hanya perlu memberi galakan kepada pekerja untuk menyiapkan tugas mereka. Gaya kepimpinan yang sesuai untuk keadaan ini adalah **gaya menjual**.

Bagi pekerja yang LEBIH MATANG, penglibatan dalam membuat keputusan bersama-sama dan komunikasi dua hala, maka gaya kepimpinan **menyertai atau menyokong** dianggap paling sesuai.

Sementara itu, gaya kepimpinan **penyerahan tugas** adalah sesuai bagi pekerja yang mempunyai TAHAP MATANG PALING TINGGI.



Model situasi kepimpinan.

b.Path-Goal (Robert House).

Menurut Williams (2000), teori ini telah diperkenalkan oleh **Martin Evans dan Robert House**.

Teori ini menyatakan bahawa seorang pemimpin mampu meningkatkan kepuasan dan prestasi subordinatnya dengan **menerangkan dan membuka jalan ke arah matlamat tingkah laku dengan meningkatkan bilangan dan bentuk ganjaran** ke arah pencapaian matlamat. **Subordinat akan menerima tingkah laku seorang pemimpin apabila ia menjadi sumber kepuasan semasa dan pada masa hadapan. Tingkah laku pemimpin mempengaruhi motivasi subordinat**

Rajah menunjukkan rangka kerja untuk laluan matlamat.



Rajah: Teori laluan-matlamat

Sumber: Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). Management: Building competitive advantage

Dalam teori ini terdapat empat jenis tingkah laku pemimpin. Keempat-empat jenis tingkah laku dibincangkan di dalam Jadual

Jadual: Jenis-jenis Tingkah Laku Seorang Pemimpin

Tingkah Laku Pemimpin	Penerangan
Tingkah Laku Arahan	Tingkah laku kepimpinan di mana pemimpin membenarkan pekerjaanya untuk mengenal dengan jelas apa yang diharapkan daripada mereka, menjelaskan garis panduan untuk melaksanakan tugas mereka, jadual kerja, menetapkan standard pencapaian dan membuat mereka patuh kepada undang-undang dan peraturan organisasi.
Tingkah Laku Menyokong	Tingkah laku kepimpinan yang membenarkan pekerja-pekerja rapat dengan pemimpin . Pemimpin mempamerkan perasaan prihatin, mengambil berat kebajikan pekerja dan melayan mereka dengan adil dan saksama serta membentuk satu persekitaran yang bahagia dan mesra.
Tingkah Laku Penyertaan	Tingkah laku pimpinan di mana pemimpin mengadakan perbincangan dengan pekerja untuk mendapatkan pandangan dan input sebelum membuat sebarang keputusan.
Tingkah Laku Pencapaian	Tingkah laku kepimpinan di mana pemimpin menetapkan matlamat yang mencabar dan piawai yang tinggi pada pekerja-pekerja dan menunjukkan keyakinan bahawa pekerja-pekerja adalah cekap dan bertanggungjawab.