

Kepimpinan autentik seni dan sains dalam pengurusan

MINDA PENDIDIK
BAHAROM MOHAMAD



Bersama:

Mohd Yusof Abdullah, Abdul Said Ambotang,
Shukri Zain, Muhamad Subaimi Taat
dan Roslee Talip

46 11-01-2012 B3

PADA masa ini, terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan yang telah diterima umum. Kepemimpinan terbit daripada kata pemimpin pula terbit daripada kata akar pimpin. Dalam lingkungan artikel ini, pemimpin bermaksud orang yang memimpin manakala kepemimpinan pula bermaksud keupayaan memimpin. Secara amnya, kepemimpinan membawa makna seseorang yang mengetuai atau mengurus suatu organisasi.

Kepemimpinan merupakan satu proses di mana pemimpin mendapat kerjasama daripada pengikutnya untuk mencapai matlamat di dalam sesuatu situasi. Sehubungan itu pemimpin sering kali dikaitkan sebagai penyebab utama kepada kegagalan sekiranya pemimpin tidak memahami objektif dan matlamat organisasi atau gagal menyampaikan objektif dan matlamat organisasi kepada pengikutnya lantaran menyebabkan organisasinya tidak dapat berfungsi dengan baik. Oleh hal yang demikian untuk organisasi mencipta kejayaan, maka pemimpin perlu kreatif, kritis dan inovatif dalam pelbagai bidang seperti merancang, menyusun atur, membuat keputusan, berkomunikasi, mengawal, mengurus perselisihan, menyelesaikan masalah, mewujudkan ruang dan peluang kepada organisasinya menerokai dan mencapai kejayaan.

Fungsi utama seseorang pemimpin ialah menggubal visi dan misi organisasi yang dipimpinya serta mencipta strategi-strategi bagi mencapainya. Para pemimpin menentukan arah tuju dan masa depan organisasinya. Pemimpin juga adalah individu yang mempunyai keupayaan mendorong individu yang dipimpinya supaya patuh dengan secara rela hati, iaitu tanpa tekanan atau paksaan. Ini menunjukkan bahawa jika pekerja bekerja dengan rela hati dan tanpa tekanan, kualiti kerja yang dilakukan adalah cemerlang dan sekali gus dapat memajukan dan membangunkan organisasi berkenaan ke persada tertinggi. Terdapat pelbagai jenis kepemimpinan dalam disiplin pengurusan lantaran membentuk dan mencorakkan pelbagai seni dan sains dalam pengurusan. Satu daripadanya dikenali sebagai kepemimpinan autentik. Masyarakat dan khalayak amat jarang sekali mengenalinya kerana kemunculannya juga amat jarang, malahan kurang pula diketengahkan kepada pengetahuan umum.

Hampir sedekad lalu Luthan & Avolio (2003) dan Iles, R. et al. (2005) telah mendefinisikan kepemimpinan autentik sebagai satu proses menggabungkan kedudukan pemimpin positif dan komitmen yang diberikan dalam konteks membangunkan sesebuah organisasi. Secara positifnya, proses kepemimpinan autentik mempengaruhi kesedaran dalam diri dan tingkah laku positif yang mengawal diri kedua-dua pihak iaitu pemimpin dan pekerja,

dan keadaan ini sekali gus mendorong pertumbuhan diri dan pembangunan diri yang positif. Pemimpin autentik merupakan seorang yang berkeyakinan, mempunyai harapan, optimistik, mampu bertahan, bermoral/beretika, berpandangan jauh dan memberikan prioriti untuk menjadi seorang pemimpin dalam sesebuah organisasi.

Kepemimpinan autentik adalah berdasarkan kepada kepercayaan yang menjadi pegangan seseorang. Kepercayaan itu pula adalah bertunjangkan psikologi positif. Menerusi psikologi positif pemimpin berusaha mencari jalan atau inisiatif untuk menggerakkan organisasi, komuniti dan masyarakat maju ke depan dengan memfokuskan sesuatu yang betul dan membina kekuatan mereka. Oleh sebab itu, psikologi positif individu berbeza dengan psikologi positif organisasi yang mana campur tangan dalam sesebuah organisasi sentiasa memfokuskan pada kesalahan dan kelemahan sesama mereka.

Oleh kerana pemimpin autentik merupakan seorang yang mempunyai keseimbangan nilai, mereka berusaha untuk mengurangkan jurang yang wujud antara nilai sokongan dan nilai lakonan mereka. Percubaan untuk mengurangkan sebarang jurang kebolehppercayaan yang wujud memerlukan pemimpin autentik sedar tentang keupayaan menyinggung perasaan dan cukup jelas untuk membenarkan perbincangan mengenai perkara ini dilaksanakan dengan pengikut-pengikut mereka. Sehubungan ini, pemimpin autentik juga diharapkan boleh menjadi penggerak utama, mengambil tanggungjawab untuk memegang tampuk utama kepemimpinan walaupun mereka mengetahui ada risiko terhadap diri mereka sendiri jika melakukan perkara itu. Menerusi amalan model kepemimpinan autentik membolehkan seorang pemimpin menjadi lebih berkeyakinan dalam menerajui organisasinya. Hal ini menuntut supaya pemimpin autentik membina satu kesanggupan atau kedudukan untuk menguji dilema moral dari beberapa perspektif dan membuat anggapan sendiri apabila berhadapan dengan sesuatu isu yang tidak mempunyai penyelesaian yang jelas.

Kajian mengenai kepemimpinan autentik kebanyakannya menghubungkan domain-domain kepemimpinan autentik dengan pendekatan psikologi. Iles, R. et al. (2005) mengklasifikasikan kepemimpinan autentik kepada empat domain utama. Pertama ialah Kesedaran Diri. Iles, R. et al. (2005) menyatakan bahawa kesedaran merupakan salah satu komponen daripada sifat keaslian yang wujud secara semulajadi dalam diri seseorang individu yang mana sifat itu merujuk kepada kesedaran seseorang terhadap sesuatu perkara, tingkah laku seseorang individu, nilai, motif, perasaan dan kognisi. Kesedaran diri juga termasuklah pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang secara semulajadi yang bercanggah dengan aspek diri dan percanggahan itu merupakan peranan dalam mempengaruhi pemikiran, perasaan, tindakan dan juga tingkah laku individu berkenaan. May et al. (2003) dan Iles, R. et al. (2005) mendebatkan bahawa mengetahui diri sendiri dan adanya sifat asli, keikhlasan atau kejujuran kepada diri sendiri

merupakan kualiti yang amat diperlukan dalam kepemimpinan autentik. Kesedaran diri autentik sepatutnya diramalkan oleh konsep sendiri yang positif.

Merujuk kepada teori penilaian diri yang dibangunkan oleh Judge, T. A. et. al (1998) seseorang individu yang mempunyai konsep sendiri yang positif akan mempercayai kebaikan diri mereka atau dalam erti kata lain, mereka mempunyai penghormatan diri yang tinggi. Selain itu juga, mereka mempercayai bahawa mereka berupaya menyempurnakan sesuatu kerja dan ini bermakna mereka mempunyai keupayaan diri untuk menghasilkan performan yang tinggi. Di samping itu juga, mereka mempunyai emosi yang stabil dan mempercayai bahawa mereka yang mengawal kehidupan mereka. Mereka juga mempunyai satu lokus dalaman yang bertindak mengawal baik diri mereka. Untuk mengukuhkan lagi hubungan antara konsep sendiri yang positif dan kesedaran diri, komponen kesedaran diri dalam keaslian mesti bergabung secara signifikan dan positif dengan penghormatan diri.

Kesedaran diri juga merangkumi kesedaran terhadap kekuatan dan kelemahan seseorang sama ada memahami emosi dan personaliti seseorang. Memahami emosi seseorang merupakan satu komponen kecerdasan emosi. George, J. M. (2000) mengusulkan bahawa kecerdasan emosi menyumbang kepada kepemimpinan berkesan dan menghubungkan kecerdasan emosi kepada elemen-elemen keperluan dalam kepemimpinan berkesan. Elemen-elemen itu termasuk bersatu membangunkan matlamat dan objektif, menambah pengetahuan, menghargai aktiviti-aktiviti kerja, menjana dan menyeimbangkan sesuatu yang boleh membawa kepada kegembiraan, yakin, bekerjasama dan percaya. Kesimpulannya, pemimpin yang mempunyai konsep sendiri positif yang tinggi dan kecerdasan emosi yang tinggi juga akan mempamerkan kesedaran diri yang tinggi, yang mana akan memberi kesan kepada kepemimpinan berkesan.

Kedua ialah Proses Keadilan. Domain kepemimpinan autentik kedua ini merujuk kepada proses maklumat yang berkaitan diri sendiri dan ia melibatkan "tidak menipu, memutarbelitkan kebenaran, memperbesar-besarkan sesuatu masalah atau tidak mempedulikan maklumat sulit, pengalaman dalaman dan luaran berdasarkan maklumat yang diperoleh" (Kernis, 2003:14). Melalui perhatian, proses keadilan ialah merujuk kepada hati seseorang individu iaitu melibatkan kejujuran atau ketulusan hati seseorang, kesaksamaan dan tidak menyebelahi mana-mana pihak. Tingkah laku dan kejujuran itu tidak hanya mempengaruhi tindakan dan keputusan yang diambil oleh pemimpin tetapi juga memberi kesan kepada kesejahteraan hidup mereka sendiri (Gavin, et. al, 2003). Walau bagaimanapun, (Kernis, 2003) berpandangan bahawa proses keadilan adalah merupakan satu proses penghasilan maklumat daripada pengalaman dalaman atau interaksi luaran dan tidak semestinya termasuk pemilihan aktif mengenai sesuatu situasi yang mana pengalaman dalaman dan luaran mengambil tempat, seseorang boleh melanjutkan komponen proses keadilan dalam keaslian

kepada pemilihan aktif daripada maklumat untuk menjanakan sesuatu situasi. Contohnya "manusia mungkin mengelirukan diri mereka dengan mempercayai bahawa sesuatu kejayaan dalam kalangan penentang orang bawahan jelas mengesahkan mereka mempunyai kecekapan pada aras yang terlalu tinggi" (Kernis, 2003, hlm. 14), seseorang individu yang tidak autentik boleh mengelakkan situasi yang boleh membatalkan kebolehan mereka. Secara umumnya, Iles, R. et al. (2005) menyatakan bahawa konsep di luar dan dalam diri adalah mencerminkan proses keadilan dan kesaksamaan dalam tindakan. Dalam konteks ini pembangunan diri amat dititikberatkan. Pembangunan diri berkaitan pengalaman menjana situasi-situasi yang dikaitkan kepada kejujuran, prinsip dan teori diri seseorang. Oleh sebab itu, proses keadilan dalam konteks ini diterjemahkan sebagai satu penunjuk kepada keaslian psikologi. Justeru, proses keadilan dan situasi pemilihan cabaran memberi impak yang penting kepada pemimpin dalam membuat keputusan, hasil organisasi yang mana bergantung pada keputusan yang telah dilakukan, kesejahteraan hidup mereka dan juga pengikut-pengikut mereka.

Ketiga ialah Tingkah laku Autentik. Komponen tingkah laku dalam keaslian merujuk kepada "sama ada manusia bertindak mengikut kerelaan diri mereka bergerak dengan keaslian bermakna bertindak dalam persetujuan suatu nilai, mengikut keutamaan dan memerlukan sesuatu yang bertentangan dengan tindakan semata-mata untuk menggembirakan orang lain atau untuk memperoleh sesuatu ganjaran atau mengelakkan hukuman yang dikenakan disebabkan kesalahan yang dilakukan (Kernis, 2003: hlm 18). Pemimpin autentik akan menjadi sensitif kepada padanan antara menunjukkan diri mereka yang sebenar dengan persekitaran dan berhati-hati kepada kesan yang akan mempengaruhi tingkah laku mereka. Menerusi tingkah laku pengawalan diri menggambarkan faktor lakonan dan sikap ekstrovert, pemimpin autentik akan menjadi lebih berkesan dalam membawa autentik diri mereka kepada pengikut-pengikutnya dan dalam merencanakan nilai dan visi diri mereka ke atas pengikut-pengikutnya. Justeru, di dapati bahawa pengawalan diri autentik menunjukkan tingkah laku telah meramalkan kebangkitan dan keberkesanan pemimpin.

Keempat ialah Perhubungan Keaslian. Komponen keaslian yang keempat melibatkan nilai dan usaha untuk mencapai keterbukaan dan ketulusan dalam perhubungan. Goldman dan Kernis (2002) menyatakan bahawa "perhubungan keaslian melibatkan satu proses aktif dalam mendedahkan diri sendiri dan pembangunan kemesraan dan kepercayaan antara

satu sama lain supaya secara tidak langsung dapat melihat aspek sebenar diri seseorang sama ada baik atau buruk. Untuk mencapai hubungan autentik, seseorang mesti ikhlas atau tulen dalam perhubungan" (Kernis, 2003). Dalam banyak hal didapati bahawa perhubungan keaslian adalah berbeza dengan komponen kepemimpinan autentik yang lain yang mana tidak bersandar pada komponen kesedaran diri, proses keadilan dan tingkah laku autentik. Dengan menghubungkan definisi Kernis (2003) berkenaan hubungan autentik ke dalam kepemimpinan, pemimpin berusaha untuk mencapai keterbukaan dan ketulusan dalam perhubungan antara pengikut dan sekutunya. Kunci kepada keterbukaan dan ketulusan dalam perhubungan ialah aras kepercayaan yang tinggi. Kajian yang dilakukan mengenai evolusi kepercayaan, mendapati bahawa pembinaan kepercayaan dalam diri seseorang membawa kepada tingkah laku kerjasama. Kajian juga mendapati bahawa terdapat dua konsep kepercayaan iaitu kepercayaan bersyarat dan kepercayaan tidak bersyarat. Kepercayaan tidak bersyarat dibina berdasarkan kepada nilai keyakinan dalam diri mereka antara satu sama lain.

Daripada huraian di atas, dapat disimpulkan bahawa kepemimpinan autentik mempunyai empat domain iaitu Kesedaran Diri, Proses Keadilan, Tingkah laku Autentik dan Perhubungan Keaslian yang diikat dengan satu bonding dengan begitu unik sekali di bawah naungan nilai. Nilai-nilai positif yang diamalkan secara tekal kemudiannya berkembang membentuk norma yang positif. Norma yang positif kemudian berkembang membentuk budaya. Budaya yang sihat akan membentuk institusi, organisasi dan komuniti yang cemerlang. Ketua Jabatan yang mengamalkan domain-domain kepemimpinan autentik mampu mempengaruhi prestasi kerja pengikutnya. Natiyahnya institusi, organisasi dan komuniti yang dipimpin berupaya melonjak ke tahap yang lebih tinggi dan cemerlang.

*** Penulis adalah Profesor Madya di Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Universiti Malaysia Sabah**