



Faktor Penyumbang kepada Keterlibatan Penjawat Awam Wanita di Sabah sebagai Pemimpin Organisasi

JACQUELINE KOH^{1, a}, ROZITA@UJI MOHAMMED^{2, b}, AGNES PAULUS JIDWIN@PAUL^{3, c}, DEWI TAJUDDIN^{4, d} and JASMINE DAVID^{5, e}

^{1,2&4} Fakulti Pengurusan dan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

^{3&5} Fakulti Perakaunan, Universiti Teknologi MARA, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

^ajacqu807@uitm.edu.my, ^brozlim97@uitm.edu.my, ^cagnes@uitm.edu.my, ^ddewi400@uitm.edu.my, and ^ejuspi330@uitm.edu.my

Abstrak

Artikel ini membincangkan tentang faktor-faktor yang menyumbang kepada keterlibatan penjawat awam wanita sebagai pemimpin di organisasi tempat mereka berkhidmat. Seramai 25 orang penjawat awam wanita di Sabah yang menjawat Gred 48 dan ke atas telah ditemu bual. Hasil daripada temu bual berkaitan menunjukkan terdapat dua kategori faktor yang menyumbang kepada keterlibatan wanita di dalam dunia kepimpinan iaitu faktor dalaman dan faktor luaran. Faktor dalaman terdiri daripada intrapersonal responden berkaitan kepimpinan seperti keberkesanan kepimpinan, stail kepimpinan, motivasi kepimpinan dan keperibadian kemimpinan yang mana menjadi penyumbang utama (primer) kepada keterlibatan wanita sebagai pemimpin atau ketua di tempat kerja. Selain itu, sokongan organisasi yang dikategorikan sebagai faktor luaran dilihat memainkan peranan kedua (sekunder) terpenting kepada keterlibatan wanita sebagai seorang pemimpin. Dasar kerajaan yang menetapkan 30 peratus kuota untuk wanita diangkat sebagai pemimpin dalam kerajaan negeri khususnya dilihat amat kritikal dalam meningkatkan jumlah pemimpin wanita.

Keywords: Wanita, Kepimpinan, Faktor Dalaman, Faktor Luaran

1. Pengenalan

Secara global, dunia kini berhadapan dengan ketidaksamaan dalam agihan kekayaan, kesihatan, pendidikan, pekerjaan dan keselamatan (McLean 2004) di antara lelaki dan wanita. Sehubungan dengan itu, Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) menetapkan Agenda 2030 untuk Pembangunan Mampan yang merangkumi 17 Matlamat Pembangunan Mampan (SDG). Matlamat Envision 2030::5 menyasarkan kesaksamaan jantina dan menekankan 'penyertaan penuh dan berkesan bagi wanita serta peluang yang sama untuk kepimpinan di semua peringkat membuat keputusan dalam kehidupan politik, ekonomi dan awam (disenaraikan dalam laman sesawang Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu pada 18 Oktober 2019). Di Malaysia, sumbangan kaum wanita dalam membentuk negara pada hari ini sememangnya tidak dapat dinafikan. Wanita dilihat sebagai tulang belakang untuk pembangunan dan kemajuan negara. Namun, penyertaan wanita sebagai pemimpin dan pembuat dasar amatlah rendah. Di peringkat kerajaan pusat, bilangan wanita yang memegang portfolio di bahagian pengurusan tertinggi atau pembuat keputusan seperti Ketua Setiausaha Kementerian masih rendah. Statistik daripada Jabatan Perdana Menteri (2021) menunjukkan hanya segelintir wanita iaitu seramai 9 orang (20%) memegang jawatan sebagai Ketua dan Timbalan Ketua Setiausaha. Penglibatan wanita di peringkat kerajaan negeri seperti Sabah, juga rendah malahan hampir lebih separuh daripada jumlah yang menyandang jawatan penting sudah hampir bersara. Sehubungan dengan itu, kajian ini dibuat untuk melihat faktor-faktor luaran dan dalaman yang mempengaruhi kepada ketersediaan penjawat awam wanita untuk terlibat sebagai pemimpin atau ketua di unit/jabatan/organisasi. Oleh itu, kajian ini dibuat dengan tujuan untuk melihat faktor-faktor SW (*strengths and weaknesses*) atau diterjemahkan dalam kajian ini sebagai faktor-faktor dalaman dan luaran yang menyumbang kepada ketersediaan penjawat awam wanita menjadi seorang pemimpin.

2. Sorotan Karya

Di Malaysia, kedudukan dan pencapaian kaum wanita memang boleh dibanggakan. Ini kerana banyak telah diperkatakan tentang penglibatan serta sumbangan wanita dalam pelbagai bidang. Walaupun ada segelintir pihak yang berpuas hati dengan kedudukan wanita dalam masyarakat hari ini, namun begitu terdapat juga golongan yang masih belum berpuas hati dengan kemajuan yang dicapai oleh wanita di Malaysia. Pengaruh budaya patriatiki yang memandang tinggi terhadap kaum lelaki berbanding wanita amat tinggi di Malaysia. Lelaki lazimnya adalah ketua wanita dan keluarga yang



bertanggungjawab untuk mencari nafkah bagi menyara keluarga. Sementara wanita lebih kepada mengurus anak-anak di rumah. Persepsi ini berterusan dan tidak dinafikan masih membelenggu golongan wanita sehingga ke hari ini.

Untuk menyokong wanita sebagai pemacu kemajuan negara, YAB Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi selaku perdana menteri yang kelima sebelum ini telah mengumumkan penubuhan Jawatankuasa Kabinet Mengenai Kesaksamaan Gender dan pelaksanaan Dasar 30 % wanita di peringkat pembuatan keputusan (Utusan Malaysia, 2004). Ianya bertujuan untuk mengiktiraf kedudukan wanita dengan meletakkan mereka setara dengan kaum lelaki sebagai pembuat keputusan. Pada masa yang sama bertujuan untuk memenuhi matlamat penubuhan Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat (KPWKM) yang telah lama memperjuangkan hak wanita Malaysia. Dasar ini menjadi titik perubahan landskap sosioekonomi dan politik Malaysia yang memberikan wanita peranan, tanggungjawab dan hak yang sama rata dengan kaum lelaki di dalam pembangunan negara. Keputusan kerajaan ini adalah sebagai satu sumber inspirasi kepada wanita untuk terus berjuang bersama-sama kaum lelaki dalam pelbagai arena.

Ironinya, sehingga kini, jumlah penglibatan wanita dalam pembuatan keputusan masih berada di tahap yang rendah kurang daripada 30% penglibatan di peringkat pembuatan keputusan sebagai pemimpin/ketua. Mantan Timbalan Perdana Menteri, YB Datuk Seri Dr. Wan Azizah Wan Ismail menyatakan penglibatan wanita Malaysia pada peringkat kepimpinan dan pembuat dasar masih rendah meskipun ia memperlihatkan peningkatan. Pada 2018 seramai 1,010 (15.7 peratus) daripada jumlah 6,245 kerusi anggota lembaga pengarah di semua syarikat tersenarai awam diisi golongan wanita. Sementara, dalam 100 syarikat awam tersenarai teratas menyaksikan penyertaan wanita sebagai anggota lembaga pengarah meningkat kepada 24.4 peratus (2018) berbanding 19.27 peratus pada 2017. Senario yang sama juga berlaku di peringkat kerajaan negeri Sabah. Justeru, faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan penjawat awam wanita di Sabah amatlah penting untuk dijadikan sandaran bagi kaum wanita di negeri-negeri lain di Malaysia.

5. Kepentingan Kajian

Hasil kajian ini membolehkan pihak pembuat dasar membuat penambahbaikan yang bersesuaian untuk membantu dan menyediakan wanita untuk menggalas tanggungjawab sebagai pemimpin. Latihan dan aktiviti bersifat kepimpinan boleh diperkenalkan di peringkat sekolah dan institusi pengajian tinggi bagi mengasah bakat kaum wanita. Untuk di alam pekerjaan pula, program '*talent pool*' iaitu satu proses mengenal pasti wanita yang berwibawa dan berpotensi untuk menjadi pemimpin boleh diperkenalkan oleh kerajaan negeri Sabah. Ianya dijangka boleh mengetengahkan lebih ramai wanita berwibawa untuk terlibat dalam pembuatan keputusan. Selain itu, hasil kajian ini juga menyumbang kepada literatur mengenai ketidaksaksamaan gender antara lelaki dan wanita dari aspek kepimpinan terutamanya untuk negeri di bawah bayu, Sabah. Kebanyakan kajian mengenai kepimpinan dan ketidaksaksamaan gender lebih berfokuskan kepada senario di negara barat dan sangat terhad di Asia terutamanya Malaysia. Oleh itu, kajian ini amat penting kerana ianya melihat isu gender dan kepimpinan dari sudut pandang negara Asia yang mempunyai budaya yang berbeza dengan negara barat.

6. Metodologi Kajian

Kaedah kualitatif digunakan untuk reka bentuk kajian kes ini. Ianya bertujuan untuk mendapatkan pandangan para penjawat awam wanita Sabah mengenai faktor-faktor yang menyokong dan menyumbang kepada ketersediaan mereka untuk menjadi seorang pemimpin. Kaedah kualitatif digunakan dalam kajian ini kerana kajian kes membolehkan responden memberi banyak input yang lebih mendalam (Lebar, 2006:100-101) melalui pemerhatian, penglibatan langsung dan temu bual separa berstruktur bagi mengumpul data dalam memahami persepsi para responden. Responden kajian ini adalah para penjawat awam wanita yang bekerja dengan kerajaan negeri Sabah dan berada dalam posisi sebagai pembuat keputusan (Gred 48 dan ke atas).



7. Hasil Dapatan

Dua faktor utama yang diketengahkan dalam kajian ini adalah faktor dalaman dan faktor luaran. Faktor dalaman (*strengths*) merupakan faktor kekuatan diri para responden. Faktor luaran (*opportunities*) pula merujuk kepada faktor-faktor lain yang menyokong kepada ketersediaan responden seperti sokongan dari organisasi dan persekitaran.

Hasil temu bual yang dijalankan adalah mendapati faktor dalaman yang signifikan dalam menyumbang kepada keterlibatan wanita dalam kepimpinan adalah seperti di Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Faktor Dalaman yang Menyumbang kepada Ketersediaan Wanita Menjadi Seorang Pemimpin

Bil.	Faktor Dalaman (Kekuatan)
1.	Kerjasama/Kerja berpasukan
2.	Keyakinan
3.	Komitmen
4.	Beranian/Cekal/Tegas
5.	Bertanggungjawab
6.	Minat/Bermotivasi
7.	Disiplin
8.	Integriti dan Akauntabiliti
9.	Hargai Kepercayaan
10.	Bakat Semulajadi
11.	Teliti dan Telus
12.	Rajin dan Tekun
13.	Karisma dan Profesional
14.	Empati/Prihatin/Toleransi
15.	Positif/Terbuka
16.	Berpandangan Jauh
17.	Fokus dan Serius
18.	Bijak Buat Keputusan
19.	Adil dan Saksama
20.	Kualiti Kerja
21.	Keterbukaan
22.	Kemampuan Darjah Kecerdasan (IQ) dan Kuantiti Emosi (EQ)
23.	Kompetitif
24.	Kompeten
25.	Pro-aktif
26.	Dinamik
27.	Berfikiran Jauh/Konseptual
28.	Dedikasi dan Berwibawa
29.	Berketerampilan/Pesona
30.	Tepati Masa
31.	Kreatif dan Inovatif
32.	Berpengaruh
33.	Tidak Banyak Alasan
34.	Interpersonal/Intrapersonal Kuat
35.	Berpendidikan/Berpengalaman



-
- | | |
|-----|-----------------------------|
| 36. | Menjaga Hubungan/Kerahsiaan |
| 37. | Berkeperibadian |
-

Apabila ditanya mengenai faktor-faktor luaran yang menyokong kepada ketersediaan mereka menjadi pemimpin, para responden menyatakan kepentingan sokongan keluarga, rakan-rakan dan ekosistem organisasi yang membantu dari aspek wanita menjadi ketua/pemimpin seperti '*succession planning*' yang '*groom*' wanita ke arah kepimpinan. Mereka juga tidak menolak bahawa ganjaran kenaikan pangkat juga penting. Namun, majoriti di antara responden menekankan dasar kerajaan dan pewartaan undang-undang 30 peratus wanita sebagai pemimpin adalah penyumbang utama terhadap ketersediaan mereka memegang tapuk kepimpinan organisasi.

9. Kesimpulan

Dapatan daripada kajian ini membantu kerajaan dan pihak berkaitan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyumbang utama kepada ketersediaan wanita penjawat awam Sabah yang berada di Gred 48 dan ke atas sebagai pemimpin. Kajian ini amat relevan dalam usaha membantu merealisasikan matlamat Dasar 30 peratus wanita sebagai pembuat keputusan. Faktor-faktor dalaman yang berkaitan dengan personaliti diri seperti keberkesanan memimpin, keperibadian memimpin dan motivasi memimpin adalah penting dan perlu diberi perhatian. Untuk memantapkan keperibadian wanita, adalah dicadangkan agar Akademi Kepimpinan Wanita (AKWa) Negeri Sabah yang telah dicadangkan sebelum ini di dalam sebuah buku diberi tajuk Resolusi #BalanceforBetter Sempena Konvensyen Hari Wanita Antarabangsa Peringkat Negeri Sabah Tahun 2019. Diharapkan agar AKWa akan mampu direalisasikan untuk menjadi sebuah akademi/pusat bimbingan kepimpinan wanita di pelbagai peringkat/gred perjawatan dan tumpuan diberi kepada gred 41 ke atas bagi persediaan untuk wanita menjadi pemimpin dan pembuat keputusan. Akademi ini dilihat mampu menawarkan kursus-kursus jangka pendek dan program-program kepimpinan di peringkat jabatan, kementerian, negeri, nasional dan antarabangsa bagi memperkukuh jati diri dan karisma wanita dalam memperjuang hak kesaksamaan gender dalam dunia pekerjaan lebih-lebih lagi di peringkat pengurusan dan pembuatan keputusan. AKWa mungkin disangkutkan kepada Jabatan Hal Ehwal Wanita (JHEWA) atau projek khas di bawah Pejabat Ketua Menteri dengan peruntukan khas disalurkan oleh kerajaan negeri bagi tujuan pemerkasaan kepimpinan wanita di negeri ini khususnya.

Sehubungan dengan itu, dicadangkan juga agar lebih banyak kajian berkaitan wanita dan isu kepimpinan seperti yang dilakukan oleh Institut Kajian Wanita (Kanita) di Universiti Sains Malaysia dan Jabatan Pengajian Gender di Universiti Malaya perlu ditubuhkan segera khususnya di Sabah di bawah kendalian institusi pengajian tinggi tempatan (IPT) di samping memperkasa ilmu tempatan dengan sokongan penuh Ketua Menteri Sabah dan Jabatan Hal Ehwal Wanita Negeri Sabah (JHEWA). Bagi faktor luaran, didapati sokongan dari kerajaan yang merangkumi polisi atau dasar amat kritikal di dalam usaha memartabatkan wanita. Oleh itu, dasar berkaitan perlu diperkenalkan bagi membantu matlamat 30 peratus wanita sebagai pembuat keputusan. Dasar Wanita Negeri Sabah (DWNS) 2025-2035 berserta Pelan Tindakan Pemberdayaan Wanita Sabah perlu diperkenalkan bagi tujuan pengaktifan, pembangunan, pemerkasaan dan kelestarian wanita dari aspek kepimpinan terancang dan bersepadu (holistik) di abad ke-21.

Penghargaan: Artikel ini adalah berdasarkan kertas penyelidikan bertajuk Kajian Sabah: Pemerkasaan Wanita Dalam Proses Pembuatan Keputusan yang ditaja oleh Geran *Strategic Research Partnership* (SRP) bersama Jabatan Hal Ehwal Wanita (JHEWA) Negeri Sabah.



Rujukan

- Mulawarman, W. G., & Komariyah, L. (2021). Women and Leadership Style in School Management: Study of Gender Perspective. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(2), 594-611.
- Abadi, M., Dirani, K. M., & Rezaei, F. D. (2022). Women in leadership: a systematic literature review of Middle Eastern women managers' careers from NHRD and institutional theory perspectives. *Human Resource Development International*, 25(1), 19-39.
- Roberts, S., & Brown, D. K. (2019). How to manage gender bias from within: Women in leadership. *Journal of Business Diversity*, 19(2), 83-98.
- Andi, S., Selva, M., & Nielsen, R. K. (2020). Women and leadership in the news media 2020: Evidence from ten markets.
- Basile, E. R., Byrd, H., Powell-Williams, M., Polania Gutierrez, J. J., & Riveros-Perez, E. (2022). Gender gap: a qualitative study of women and leadership acquisition in anesthesiology. *Anesthesia & Analgesia*, 136(1), 6-12.
- Smirles, K. E. S., Basile, K. A., Aughenbaugh, A., Nasser, S., Logue, S., & Arteaga, L. (2020, May). Japanese women's perceptions of gender roles and leadership and the effects of a Women & Leadership Course: A qualitative analysis. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 80, p. 102359). Pergamon.
- Thomas, J., Thomas, C., & Smith, K. (2019). The challenges for gender equity and women in leadership in a distributed university in regional Australia. *Social Sciences*, 8(6), 165.
- Morgan, M. (2020, April). Black women in leadership: The complexity of intersectionality. In *ICGR 2020 3rd International Conference on Gender Research* (p. 321). Academic Conferences and publishing limited.
- Burton, L. J. (2019). Under-representation of women in leadership roles in women's sport. *Routledge handbook of the business of women's sport*, 255-268.
- Imburgia, L., Osbahr, H., Cardey, S., & Momsen, J. (2021). Inclusive participation, self-governance, and sustainability: current challenges and opportunities for women in leadership of communal irrigation systems. *Environment and Planning E: Nature and Space*, 4(3), 886-914.
- Johnson, C., & Williams, B. (2020). Gender and Political Leadership in a Time of COVID. *Politics & Gender*, 16(4), 943-950.
- Waworuntu, V., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Wanita dan Komunikasi Wanita Terhadap Kinerja Karyawan PT. Chas Gas Adhikarya Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(4), 1761-1768.
- Fitriana, A., & Cenni, C. (2021, March). Perempuan dan kepemimpinan. In *Prosiding Seminar Nasional IAHN-TP Palangka Raya* (No. 1, pp. 247-256).
- Novitasari, D., Kumoro, D. F. C., Purno, M., Pramono, T., & Asbari, M. (2021). Pegawai Wanita dalam Pusran Kepemimpinan, Stres dan Turnover Kerja. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(6), 4637-4650.
- Cahyaningsih, I. P. (2020). Peran kepemimpinan wanita di era modern. *Al Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, hukum dan Pendidikan*, 5(1), 168-181.