

Gender & kepemimpinan dalam kalangan pelajar wanita di universiti awam

ZAHARAH HASSAN & ABU DAUD SILONG

ABSTRACT

The number of females appointed to leadership positions is small compared to males. This phenomenon happens not only in developing countries but also in developed nations. Various barriers are mentioned and this includes limited educational opportunities for females. However, in Malaysia, the numbers of females in institutions of higher learning far exceed the number of males in the ratio of 70:30. Does this mean that the number of female students selected as leaders in universities will also increase? This paper will explore the question related to the position of female students in students' associations in one public university. Data are obtained through document analysis, focus group interviews and in-depth interviews with students involved in associations. The questions attempted to be answered include the number of female students involved in associations; the leadership positions held; factors that motivate and prevent them from participating; and the challenges faced by them. The analysis shows that there are many female students appointed as representatives in associations but the numbers holding the positions of President are disappointing. What are the factors contributing to this situation? Further, several recommendations will be discussed to assist students in improving their leadership skills.

PENGENALAN

Penglibatan pelajar dalam proses membuat keputusan di universiti dan kolej boleh dijejak kepada bermulanya pengajian tinggi dan pembentukan *student nations* di Bologna. Daripada permulaan yang begitu memberangsangkan, pemerksaan pelajar makin berkurangan selaras dengan evolusi yang dialami oleh universiti yang pada masa ini lebih berbentuk *business enterprise*. Pemerksaan pelajar dan penglibatan mereka dalam proses membuat keputusan hanya berlaku pada tahun 1970-an di mana *academic freedom* merupakan istilah dan konsep yang benar-benar dilaksanakan. Hari ini, pelajar memang diberikan

peranan dalam kehidupan institusi tetapi tidak diperkasakan untuk memainkan peranan dalam pembuatan keputusan-keputusan penting.

Walau bagaimanapun, kita tidak boleh menafikan tentang kepentingan pelajar untuk menyertai persatuan. Melalui penyertaan seperti ini kepentingan pelajar akan mendapat perhatian yang lebih serius kerana mereka juga dapat berfungsi sebagai sebahagian dari pada governan universiti. Penyertaan pelajar dalam governan universiti boleh berlaku dalam berbagai bentuk dan dapat memenuhi berbagai tujuan. Yang paling mustahak adalah mereka dapat menjadi satu sistem *check and balance* dengan pihak pengurusan fakulti atau universiti. Kuh, Schuh, Whitt, Andreas, Lyons, Strange, Krehbil & Mc Kay (1991) mengatakan “pelajar yang terlibat secara aktif dalam akademik dan bukan akademik mendapat pengalaman kolej yang lebih bermanfaat berbanding dengan mereka yang tidak terlibat”. Penyelidikan yang menunjukkan kebaikan menyertai persatuan adalah konsisten sejak 20 tahun yang lepas (Astin 1977). Selain itu, Pascarella & Terenzini (1991), telah mengkatelompokkan banyak penyelidikan yang menunjukkan korelasi antara penglibatan dalam akademik dan persatuan dengan kejayaan pelajar. Boleh dikatakan bahawa universiti merupakan tempat latihan untuk pelajar dalam menyediakan diri bagi menghadapi masyarakat. Pelajar yang berpeluang menjawat jawatan dalam persatuan sebenarnya menerima latihan praktikal untuk maju dalam kerjaya di peringkat kepimpinan.

Tahap penglibatan pelajar dalam governan universiti pula bergantung kepada berbagai faktor, antaranya tahap komitmen kepada institusi, motivasi untuk menyertainya, budaya universiti, jangkaan komuniti, jangkaan ibu bapa dan lain-lain lagi.

Dalam sebuah buku yang berjudul *Gender Equity or Bust!: On the Road to Campus Leadership in Higher Education*, penulisnya mengatakan “institusi pengajian tinggi yang lahir daripada tradisi patriarki terus meminggirkan wanita di setiap liku, sebagai pelajar, pentadbir, ahli fakulti dan lain-lain. Sama ada *bias* in berlaku secara sedar atau tidak, wanita secara konsisten di hukum kerana gender mereka” (Wenniger & Conroy 2001: 7). Adakah mahasiswi di institusi pendidikan tinggi di Malaysia terpinggir dari menjawat jawatan pemimpin dalam persatuan-persatuan pelajar? Sekiranya benar, apakah sebabnya? Penyelidik telah menemu bual pelajar di sebuah universiti awam di Malaysia dan menganalisis dokumen untuk mencari jawapan kepada persoalan ini.

LATAR BELAKANG: WANITA & KEPIMPINAN

Dalam ucaputamanya sempena Sidang Kemuncak Wanita 2004 Menteri Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat, Datuk Seri Shahrizat Abdul Jalil mengatakan penyertaan wanita di peringkat membuat keputusan dan

korporat masih rendah terutama dalam kalangan mereka yang memegang jawatan ahli lembaga pengarah syarikat dan syarikat berkaitan kerajaan iaitu hanya 14 % atau 86 orang daripada jumlah keseluruhan 613 orang. Tambah beliau lagi, berasaskan kajian yang dilakukan oleh kementeriannya didapati hanya 17% jawatan utama seperti Ketua Pegawai Eksekutif, Presiden dan Naib Presiden bagi syarikat yang disenaraikan di Bursa saham Malaysia tahun 2004 disandang oleh wanita manakala hanya 10.6 peratus wanita menjadi Ahli Lembaga Pengarah syarikat berkenaan.

Dalam arena politik, pada tahun 2008 terdapat hanya 2 orang wanita yang memegang jawatan Menteri penuh dan dua orang Timbalan Menteri. Sementara itu, jumlah wakil rakyat wanita di Parlimen hanya berjumlah 10.81% (24 orang) dari 222 orang pada tahun 2008. Wakil-wakil wanita dalam Dewan Undangan Negeri hanyalah sebanyak 7.92% dari 505 kerusi (New Straits Times 28 Mac 2008). Wakil wanita dalam Majlis-majlis Tempatan juga adalah masih kecil iaitu 10% (26 Ogos 2003, The Star). Nisbah ini adalah terlalu kecil dibandingkan dengan populasi wanita di Malaysia. Sementara itu, Aminah Ahmad (1999) melaporkan, dalam sektor pembuatan yang mengandungi lebih dari 40% pekerja wanita, cuma terdapat 15.8% sahaja yang dikategorikan sebagai pengurus dan profesional.

Dalam perkhidmatan awam, seramai 46% kakitangannya adalah terdiri dari kaum wanita tetapi dari jumlah ini hanya 15% sahaja yang memegang jawatan pada peringkat JUSA (26 Ogos 2003, The Star). Di Kementerian Pendidikan sendiri, bilangan pentadbir kanan wanita adalah sangat kecil sedangkan penglibatan wanita secara keseluruhannya adalah tinggi. Misalnya sejak tahun 1957 daripada enam orang Ketua Pengarah Pendidikan, hanya seorang sahaja adalah wanita.

FAKTOR-FAKTOR HALANGAN

Dalam sorotan kajian mengenai perkara tersebut, para sarjana telah cuba mengenal pasti dan mengkategorikan kepada beberapa faktor utama, antaranya adalah jangkaan peranan berasaskan stereotaip pemimpin lelaki (Valian 1998); halangan institusi (Kanter 1997), kurang keyakinan diri dan kesan tanggungjawab ke atas keluarga. Dines (1993) pula, telah mengenal pasti beberapa halangan seperti peluang mendapatkan pendidikan di peringkat tinggi yang terhad, diskriminasi dalam pelantikan dan kenaikan pangkat, dua tanggungjawab yang berbeza dalam peranan tradisi dan profesional, sikap pasangan hidup, gangguan dalam kerjaya, stereotaip, pemencilan daripada budaya lelaki, tentangan terhadap wanita di tahap pengurusan oleh orang lelaki, ketiadaan polisi dan perundangan untuk memastikan penyertaan wanita dan fenomena siling kaca.

Faktor-faktor ini mempunyai beberapa persamaan dengan dapatan-dapatan kajian yang dilakukan di Malaysia seperti yang di rumuskan oleh Jamilah Othman (dalam Maimunah & Aminah 1999: m.s 110) iaitu tanggungjawab keluarga, sikap penstereotaipan majikan, kurang perancangan kerjaya, persekitaran kerja dan keutamaan kepada *masculinity* berbanding *femininity*.

Jasbir (1999) menerangkan sebab-sebab kurangnya wanita di peringkat membuat keputusan dengan mengkatégorikannya kepada tiga perspektif seperti berikut:

- i. Berpusatkan individu - atribut psiko-sosial wanita sendiri di mana dikatakan wanita kurang motivasi dan keyakinan untuk menerima cabaran *to go up the ladder*.
- ii. Berpusatkan struktur (*structure-centred*) - Masalah sebenar terletak kepada struktur organisasi. Ianya telah tertanam dalam struktur dan hanya boleh dibaiki melalui perubahan kepada dasar dan amalan organisasi. Ini termasuklah diskriminasi dalam perlantikan dan kenaikan pangkat, tentangan (*resistance*) orang lelaki terhadap wanita-wanita yang mempunyai kedudukan di dalam organisasi, ketiadaan polisi dan perundangan untuk memastikan penglibatan wanita, peluang yang amat terhad untuk mendapat/menerima latihan-latihan kepimpinan juga kurangnya peluang untuk mendemonstrasikan kecekapan mereka disebabkan oleh struktur kuasa di tempat kerja.
- iii. Berpusatkan budaya (*culture-centred*) - dalam perspektif ini apa yang dibicarakan ialah konstruk sosial mengenai gender dan pembahagian peranan yang tertentu dan juga jangkaan masyarakat terhadap wanita dan lelaki. Kebiasaannya peranan berasaskan gender ini akan dibawa ke tempat kerja menyebabkan mereka yang terlibat (lelaki dan wanita) akan mengekalkan jangkaan tersebut kerana realiti sosial dan organisasi itu sendiri. Konsep limpahan peranan gender dalam banyak keadaan akan merugikan wanita dalam peningkatan kerjaya mereka.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi budaya sesuatu organisasi adalah pengasas atau pemimpinnya. Oleh kerana kebanyakan pengasas atau pemimpin organisasi adalah lelaki maka budaya organisasi secara logiknya adalah lebih condong kepada nilai mereka. Sumber kuasa dalam organisasi biasanya lebih *bias* kepada orang lelaki seperti yang disebut oleh Arroba & James (1987) "*organizations are design and run by men and therefore the prevailing culture tends to be alien to women*". Still (1994) seterusnya menambah "pada masa ini terdapat bukti mencukupi yang menunjukkan bahawa

budaya organisasi merupakan halangan utama bagi wanita untuk sampai ke tahap pemimpin”.

Penyelidikan-penyelidikan yang agak baru menunjukkan bahawa *male organizational value* juga menyebabkan perkara ini berterusan. Walaupun perdebatan mengenai hal ini telah agak lama dibincangkan tetapi kebelakangan ini sifat dan kesan budaya lelaki telah dikaji dan dijelaskan secara sistematik (Maier 1999).

Dari semua faktor yang dikenal pasti, yang konsisten adalah faktor budaya organisasi dan atribut wanita sendiri. Dua halangan ini perlu diberi perhatian dalam apa juga usaha untuk menambah bilangan jumlah pemimpin wanita.

Kesimpulan yang boleh dibuat daripada sorotan literatur ini adalah oleh kerana norma dan nilai organisasi adalah berasaskan norma dan nilai orang lelaki maka budaya maskulin inilah yang merupakan budaya tersembunyi yang mendasari bentuk komunikasi, penilaian sendiri, pendekatan kepada cara penyelesaian konflik, citra kepimpinan termasuk gaya kepimpinan, nilai organisasi, definisi mengenai kejayaan dan pengurusan yang baik dan lain-lain lagi (Maier 1999, Powell 1999). Oleh kerana kayu pengukur yang digunakan dalam perkara-perkara berkaitan dengan kepimpinan adalah berasaskan budaya lelaki maka wanita sering dianggap tidak sesuai untuk dilantik ke jawatan-jawatan pemimpin.

Adakah pengalaman wanita dalam *student governance* mempunyai persamaan dengan apa yang dibincangkan di atas?

PROSEDUR KAJIAN

Oleh kerana kajian ini merupakan satu kajian kes maka kajian yang dilakukan adalah terhad kepada sebuah universiti awam sahaja. Penyelidik telah menggunakan kaedah analisis dokumen, temu bual mendalam dan temu bual berfokus untuk mendapatkan data. Temu bual diadakan di tempat yang ditentukan oleh pelajar sendiri di kawasan sekitar kampus. Temu bual berfokus pula melibatkan 3 kumpulan Jawatan Kuasa Perwakilan Pelajar Peringkat Kolej.

Antara dokumen yang dikaji pula adalah minit mesyuarat tahunan persatuan dan borang keahlian Exco yang diperolehi di Bahagian Hal Ehwal Pelajar. Selain itu, penyelidik juga telah mengadakan temu bual mendalam dengan lapan orang mahasiswi dan empat orang mahasiswa yang terdiri daripada ahli EXCO beberapa persatuan (bagi sesi pengajian 2004/2005) di mana protokol temu bual yang mengandungi enam soalan telah digunakan. Setiap temu bual mengambil masa antara 45 minit hingga satu jam. Tujuan utama adalah untuk mendapatkan pandangan peserta kajian mengenai sebab-sebab yang mendorong atau menghalang mahasiswi daripada dilantik sebagai Presiden Persatuan. Selain

dari itu, penyelidik juga telah menjalankan tiga temu bual berfokus dengan pemimpin pelajar yang mewakili kolej-kolej kediaman. Tujuannya juga adalah untuk mendapatkan maklumat yang berkaitan. Setiap kumpulan mengandungi 10 orang. Dan setiap temubual berlangsung selama dua jam.

Data temu bual yang telah direkodkan, ditaip dan seterusnya dianalisis dengan menggunakan kaedah *constant comparative*. Jawapan kepada soalan-soalan penyelidikan dibentangkan dalam bentuk tema-tema yang telah dikenal pasti.

DAPATAN KAJIAN & ANALISIS

Berasaskan dokumen yang telah diteliti, terdapat 61 buah persatuan dan kelab yang telah berdaftar secara rasmi di institusi ini. Persatuan-persatuan ini dianggap aktif selagi mereka menghantar laporan Mesyuarat Agung yang perlu diadakan setiap tahun. Walau bagaimanapun, sehingga bulan Februari 2005 hanya 25 buah persatuan/kelab yang menghantar laporan tahunan seperti yang dikehendaki. 12 orang peserta kajian yang bersetuju untuk turut serta dalam kajian ini adalah terdiri daripada ahli persatuan atau kelab-kelab tersebut.

Dari dokumen-dokumen yang dianalisis didapati persatuan atau kelab boleh dibahagikan kepada beberapa kumpulan iaitu persatuan/kelab berasaskan Fakulti atau bidang pengajian masing-masing, persatuan berasaskan negeri, persatuan berasaskan minat bersama seperti AISEC, Persatuan Bulan Sabit Merah dan kumpulan kebudayaan.

Aktiviti yang dijalankan oleh persatuan-persatuan ini adalah aktiviti yang berkaitan dengan akademik, kebajikan ahli, khidmat masyarakat juga bagi tujuan penjaringan dan merapatkan hubungan sesama ahli.

MAHASISWI SEBAGAI PEMIMPIN

Daripada 25 buah persatuan yang telah dianalisis, cuma sebuah persatuan yang memilih siswi sebagai presidennya. Mahasiswi didapati banyak dilantik sebagai Timbalan atau Yang Dipertua (2) (21 buah persatuan) dan juga sebagai Setiausaha (walaupun persatuan yang secara tradisinya dimonopoli oleh golongan lelaki seperti kejuruteraan dan perakaunan). Bagi persatuan-persatuan ini, walaupun majoriti ahlinya adalah pelajar wanita, mereka lebih cenderung untuk memilih pelajar lelaki sebagai pemimpin. Kebanyakan pelajar wanita dilantik menjadi ahli Jawatan Kuasa atau EXCO. Daripada 25 buah persatuan, sebanyak 23 buah mempunyai jumlah ahli jawatankuasa wanita melebihi daripada ahli jawatankuasa lelaki.

Apakah yang menyebabkan perkara ini berlaku? Adakah apa yang berlaku di dalam kampus mencerminkan sikap, pemikiran dan tingkah laku wanita secara keseluruhannya hingga menyebabkan bilangan wanita yang dilantik menjadi pemimpin begitu kecil jumlahnya sehingga tidak seimbang dengan jumlah peningkatan wanita dalam pasaran buruh di mana 30 % hingga 40 % tenaga kerja dalam sektor perkhidmatan terdiri daripada wanita dan 70 % hingga 80% dalam sektor pembuatan. Rancangan Malaysia Ke 8 melaporkan hanya 2.1% wanita berada pada tahap pemimpin.

KEUPAYAAN & KESEDIAAN UNTUK MENJADI PEMIMPIN

Pelajar-pelajar wanita yang memegang jawatan ini majoritinya mengatakan bahawa mereka tidak pasti sama ada mereka layak dilantik atau tidak. Ada juga yang mengatakan mereka terpaksa menerima pencalonan kerana tidak ada yang sanggup untuk menjalankan tugas tersebut. Apa yang pasti, apabila dilantik mereka merasa telah diberikan satu tanggungjawab dan mereka telah menjalankan tanggungjawab tersebut dengan sebaik mungkin. Menurut beberapa orang peserta lelaki, mahasiswi yang berperanan sebagai ketua selalunya sangat komited pada tugas mereka. Mereka juga sangat rajin dan berdisiplin. Malah menurut seorang pegawai kanan di Bahagian Hal Ehwal Pelajar yang sering berurusan dengan pemimpin-pemimpin pelajar ini, dari segi keterampilan dan kecekapan, mahasiswi lebih menyerlah. Walaupun, Presiden persatuan mungkin seorang mahasiswa tetapi yang selalu ke hadapan adalah mahasiswi yang mungkin hanya ahli EXCO biasa.

Secara umum mahasiswi yang dipilih sebagai pemimpin ini mempunyai persamaan dalam beberapa ciri. Antaranya adalah seperti berikut:

1. Mempunyai tahap keyakinan diri yang agak tinggi.
2. Dapat mengartikulasikan idea dengan baik.
3. Prihatin pada isu semasa.
4. Bersikap positif.
5. Melihat masalah sebagai satu cabaran yang boleh ditangani.
6. Mempunyai keupayaan untuk bekerja secara kumpulan.

SEBAB MENYERTAI PERSATUAN & DILANTIK SEBAGAI PEMIMPIN

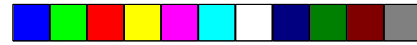
Mahasiswi yang terlibat sebagai AJK biasanya memang berminat untuk aktif dalam persatuan. Minat ini bermula di peringkat sekolah rendah, tambahan pula kebanyakan mereka mendapat sokongan dan galakan yang kuat daripada ibu

bapa. Apabila *seniors* menganjurkan supaya mereka mengambil bahagian aktif dalam persatuan maka mereka lebih mudah terdorong. Sebab lain mengapa mahasiswi ini terlibat dengan persatuan adalah untuk mendapatkan ilmu pengetahuan yang baru, latihan kepimpinan, berorganisasi dan menguruskan masa dengan berkesan; pengetahuan yang tidak diperolehi di bilik kuliah. Melalui persatuan juga mereka dapat mengaplikasikan apa yang dipelajari di bilik kuliah dalam dunia sebenar. Misalnya bagaimana sebagai seorang ketua mereka dapat mempengaruhi ahli lain untuk melakukan sesuatu yang dirancang. Ada juga peserta yang mengatakan bahawa beliau cenderung untuk menjadi AJK bagi memastikan resume yang lebih bernilai. Menurut salah seorang peserta “berpersatuan dapat mengelakkan rasa bosan, kosong dan rindu pada keluarga di kampung”. Kesimpulan yang dapat dibuat adalah keupayaan dan kesediaan mahasiswi untuk menjawat jawatan pemimpin memang tidak diragukan. Kebanyakan mereka bersedia untuk membangunkan diri mereka ke tahap tertinggi dalam hirarki Maslow.

CABARAN/MASALAH SEBAGAI PEMIMPIN

Masalah yang ditimbulkan boleh dibahagikan kepada beberapa tema seperti berikut:

- i. Menangani mahasiswa dan orang yang lebih tua
Bagaimana berurusan dengan pelajar lelaki dan pada masa yang sama menjaga ego mereka supaya tidak terjejas? Kebanyakan mereka tidak suka menerima arahan daripada mahasiswi yang berperanan sebagai ketua. Selain itu ada juga mahasiswa yang beranggapan bahawa oleh kerana wanita itu lembut, mereka boleh bersikap main-main dan tidak memandang serius arahan, teguran atau tugas yang diberikan. Menurut mereka lagi, hanya mahasiswa yang berkeyakinan dan berdisiplin dapat bekerja secara selesa dengan mahasiswi yang berperanan sebagai pemimpin. Dalam banyak situasi, sebagai pemimpin, mereka tidak dapat berkomunikasi dengan lebih *assertive* dan menghasilkan situasi semuanya menang (*win-win situation*).
- ii. Menunjukkan potensi sebenar sebagai pemimpin
Dalam berfungsi sebagai pemimpin, mahasiswi ini sentiasa mempunyai konflik dalam diri mereka mengenai tingkah laku yang sesuai. Persoalan yang sering berlegar di fikiran mereka adalah “apa kata pelajar lelaki bila wanita suka memberi arahan atau bertindak dominan?” Kerisauan untuk dilabel sebagai *alpha female* yang seterusnya memberi kesan kepada masa depan untuk mendapatkan pasangan menyebabkan ada di antara mereka yang berpotensi untuk menyerlah sebagai pemimpin tidak mahu atau takut menunjukkan potensi sebenar mereka.



iii. Mahasiswi yang memegang jawatan Presiden pula mengatakan cabaran utama beliau adalah menangani mahasiswi yang mempunyai sikap cemburu, iri hati, sukar memberi kerjasama dan sentiasa memandang serong terhadapnya. Kejayaannya dalam bidang akademik sering dikaitkan dengan kedudukannya sebagai Presiden yang lebih rapat dengan pensyarah. Beliau juga dilabel sebagai terlalu bercita-cita tinggi. Menurutnya, hal ini memberi tekanan yang berat kepadanya kerana beliau berasa dipinggirkan. Untuk masa akan datang, beliau mungkin tidak mahu lagi menjadi pemimpin. Dalam hal ini, cabaran bagi beliau adalah untuk meyakinkan mahasiswi lain bahawa hasrat murninya adalah untuk membantu siswi lain dan mereka seharusnya memberi bantuan.

iv. Cabaran-cabaran lain

Cabaran-cabaran lain yang dinyatakan adalah kesukaran untuk mendapatkan ahli menyertai aktiviti yang dijalankan, mendapatkan ahli baru kerana tidak ramai pelajar yang mahu terlibat dengan persatuan dan juga kesuntukan masa disebabkan oleh tuntutan akademik.

HALANGAN BAGI MAHASISWI MENJADI PEMIMPIN TERTINGGI DALAM PERSATUAN

Walaupun tidak dinafikan bahawa ramai mahasiswi yang dilantik sebagai Timbalan Presiden, Naib Yang Dipertua dan ahli EXCO tetapi fungsi mereka lebih kepada pekerja atau pelaksana kepada arahan atau keputusan yang dibuat oleh pemimpin tertinggi. Impak mereka sebagai pemimpin tidak ketara. Walaupun mempunyai kuasa untuk memilih pemimpin wanita, tetapi mereka tidak berbuat demikian. Hampir semua pelajar yang ditemu bual mengatakan bahawa wanita layak dan berkemampuan untuk menjadi pemimpin tertinggi dalam persatuan, tetapi pada masa ini ianya sukar dilakukan. Menurut seorang siswi “saya rasa mustahil bagi wanita untuk jadi YDP”. Kenapa?

- i. Melantik mahasiswa sebagai pemimpin sudah menjadi satu tradisi dan tradisi ini perlu diteruskan. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang sukar diubah.
- ii. Nilai yang didasarkan kepada agama mempengaruhi sosialisasi dan membentuk pemikiran bahawa kaum lelaki adalah pemimpin. Mahasiswi merasakan mereka melakukan sesuatu yang betul bila memilih lelaki sebagai pemimpin. “Wanita akan memilih lelaki sebagai pemimpin, tambahan pula di fakulti ini kurang lelaki”. Siswi yang dipercayai lebih liberal dan lebih bersedia untuk menerima kepemimpinan wanita iaitu yang berasal dari bandar jarang terlibat dengan persatuan.

- iii. Mahasiswi sendiri tidak memberi sokongan kepada mahasiswi yang dilantik menjadi pemimpin, malah mereka memberi tekanan yang tidak sepatutnya seperti pemencilan, mengumpat dan sebagainya. Sikap ini adalah selari dengan konsep *horizontal violence* yang kebelakangan ini merupakan salah satu halangan yang dihadapi oleh pemimpin wanita. Konsep ini dipinjam daripada Paulo Freire yang meneroka tentang kesan penindasan ke atas golongan minoriti (wanita dalam masyarakat yang didominasi oleh orang lelaki boleh dianggap sebagai kumpulan minoriti). Kekecewaan dan kemarahan yang dirasai dilepaskan kepada rakan yang sama-sama tertindas.

CADANGAN

Antara langkah yang boleh diambil untuk meningkatkan jumlah pemimpin pelajar wanita adalah dengan mengadakan program-program seperti berikut:

1. Program kesedaran dan pemekaan bagaimana budaya organisasi dicipta, distruktur dan dikekalkan, dan bagaimana kuasa digunakan untuk membentuk nilai dan tingkah laku terutama berkaitan gender.
2. Program untuk memberi kefahaman mengenai politik organisasi, kesan dan peranannya.
3. Membangunkan strategi dan kemahiran pemimpin supaya mereka mampu menjadi pemimpin berkesan dalam budaya organisasi semasa.
4. Memahami dan menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai dengan proses sosialisasi yang dilalui oleh wanita dan pelbagai pilihan gaya kepimpinan yang ada.
5. Membangunkan strategi dan kemahiran untuk mempengaruhi dan mengubah budaya sedia ada.
6. Membangunkan keyakinan diri dan kemahiran mengartikulasikan pendapat.
7. Membangunkan program kemahiran berkaitan penggunaan ICT.
8. Menilai dan menyemak apa yang dikehendaki oleh pekerja wanita berkaitan kerja dan kerjaya mereka dan membantu mereka merangka strategi bagi mencapai apa yang dikehendaki.
9. Menyediakan latihan pembangunan diri seperti berikut:
 - i. Bagaimana menjadi seorang yang tegas (*assertive*) - cara wanita berkomunikasi (termasuk menyampaikan idea) saling disalah tafsir sebagai tidak tegas atau tidak pasti. Latihan seperti ini akan membantu wanita mendapat, mengekal dan memperkukuhkan kuasa peribadi dan organisasi.

- ii. Kursus-kursus kepimpinan/pengurusan untuk wanita - selain daripada kursus berkaitan pengurusan masa, perundingan, pengurusan stress, membuat keputusan, belanjawan, motivasi dan sebagainya, tajuk seperti kuasa termasuk politik organisasi, budaya organisasi dan imej diri (*self presentation*) perlu juga diberi perhatian
- iii. ICT dan implikasi terhadap wanita - kemahiran dalam bidang ini akan memberikan imej yang positif dan sesuai dengan perkembangan semasa yang memerlukan pertukaran dan penguasaan maklumat yang pantas.
- iv. Perancangan hidup dan pembangunan kerjaya - tajuk ini sangat mustahak untuk membantu wanita memahami dan menangani keperluan yang berkonflik dalam dwi kerjaya wanita (kerja dan keluarga).
- v. Lelaki dan wanita sebagai teman sekerja - objektif kepada latihan ini adalah untuk meningkatkan kefahaman mengenai persamaan dan perbezaan antara lelaki dan wanita sebagai pekerja dan kesedaran bagaimana struktur dan budaya organisasi menyebar dan mengukuhkan norma dan nilai mengenai gender.
- vi. Tajuk-tajuk lain - mentor- mentee, pemeraksanaan.

KESIMPULAN

Tujuan utama kertas ini adalah memerihalkan keadaan semasa mengenai penglibatan pelajar wanita sebagai pemimpin dalam governan universiti. Jumlah mereka yang dilantik menjadi pemimpin tertinggi dalam organisasi adalah tersangat kecil. Walaupun ramai yang dilantik menjadi Naib Presiden atau Timbalan Yang Dipertua dan sebagai exco tetapi mereka lebih berfungsi sebagai pekerja atau pelaksana. Data kajian ini juga menyokong dapatan kajian yang lepas.

Namun demikian penerangan mengenai faktor yang menghalang adalah sedikit berlainan daripada penjelasan yang diberikan sebelum ini. Mahasiswi yang terlibat memang berminat dan mempunyai keyakinan yang tinggi untuk menjadi pemimpin. Faktor penghalang yang paling besar adalah budaya organisasi (persatuan). Keputusan mereka untuk memilih pemimpin masih banyak dipengaruhi oleh tradisi walaupun kuasa untuk mengubah berada di tangan mereka.

Dapatan kajian yang paling menarik adalah faktor *horizontal violence* yang selama ini tidak pernah ditimbulkan. Faktor ini boleh memberi kesan jangka panjang sekiranya dibiarkan. Ia juga merupakan satu perkara yang sangat menyedihkan kerana untuk berjaya seorang mahasiswi perlu menghadapi cabaran

yang ditimbulkan bukan sahaja oleh mahasiswa tetapi juga dalam kalangnya sendiri yang sepatutnya membantu beliau. Perkara ini perlu diberi perhatian dalam kajian-kajian yang akan datang.

RUJUKAN

- Aminah Ahmad. 1999. Participation of Malaysian women in employment: a gender stratification analysis, dlm. Maimunah Ismail & Aminah Ahmad. *Women & Work: Challenges in Industrializing Nations*. London : ASEAN Academic Press.
- Arroba, T. & James, K. 1987. Are politics palatable to women managers? *Women in Management Review*, 3(3), 123-130.
- Astin, A. W. 1977. *Four Critical Years*. San Francisco: Jossey-Bass
- Astin, H.S., & Leland, C. 1991. *Women of Influence, Women of Vision: A Cross-generational Study of Leaders & Social Change*. San Francisco: Josey-Bass.
- Dines, E. (ed). 1994. *Women in Higher Education Management*. Paris: UNESCO/Commonwealth Secretariat.
- Gilligan, C. 1982. *In a Different Voice: Psychological Theory & Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Haslett, B., Geis, F. L., & Carter, M.R. 1992. *The Organizational Woman: Power & Paradox*. Norwood: Ablex Publishing Corp.
- Jasbir, K.S Singh. 1999. Status & role of women in positions of leadership in institution of higher learning: A Global Overview. Kertas kerja yang dibentangkan dalam seminar Asian Women Leaders in Higher Education. 15-20 November 1999. Bangi, Selangor.
- Kanter, R. M. 1993. *Men & Women of the Corporation* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Kuh, G D., Schuh, J. H., Whitt, E. J., Andreas, R. E., Lyons, J. W., Strange, C. C., Krehbiel, L. E., & MacKay, K. A. 1991. *Involving Colleges: Successful Approaches to Fostering Student Learning & Development Outside the Classroom*. San Francisco: Jossey-bass.
- Maier, M. 1999. On the gendered substructure of organization: Dimensions & dilemmas of corporate masculinity. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender & Work*, 69-94. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maimunah Ismail dan Aminah Ahmad. 1999. *Women & Work: Challenges in Industrializing Nations*. London: ASEAN Academic Press.
- Malaysia. 2001. *Rancangan Malaysia ke-Lapan 2001-2005*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.

- Pascarella, E. T. & Terenzini, P. T. 1991. *How College Affect Students: Findings & Insights from 20 Years of Research*. San Francisco: Jossey- Bass
- Powell, G. N. 1999. Reflections on the glass ceiling. Recent trend and future prospects. In G. N Powell (Ed), *Handbook of Gender & Work*, 325 - 346. Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Rashila Ramli. 1998. Democratisation in Malaysia: Towards gender parity in political participation. *Akademika*. 53
- Robiah Sidin. 2000. *Pembangunan, pendidikan & wanita di Malaysia: cabaran perancangan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rogers, J. L. 1988. New paradigm leadership: integrating the female ethos. *Initiatives*, 51(4), 1-8.
- Rosener, J. B. 1990. Ways women lead . *Harvard Business Review*, 68(6), 119 - 125
- Shakeshaft, C. 1989. *Women in Educational Administration*. Newbury Park: Sage Publication.
- Shahrizat: Not many women hold key post. 2003, August 26. *The Star*.
- Still, L. P. 1994. Sex & system. *Women in Management Review*, 1(1), 4-8.
- Valian, V. 1998. *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wenniger, Conroy. 2001. *Gender Equality or Bust!: On the Road to Campus Leadership in Higher Education*. San Fracisco, CA: Jossey-Bass.

¹ Pusat Pengajian Umum
Universiti Kebangsaan Malaysia

² Universiti Putra Malaysia (UPM)

