



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**TINGKAH LAKU DAN GAYA KEPIMPINAN PEMIMPIN AKADEMIK  
WANITA DI SEBUAH UNIVERSITI AWAM**

**ZAHARAH HASSAN**

**FEM 2004 4**

**TINGKAH LAKU DAN GAYA KEPIMPINAN PEMIMPIN AKADEMIK WANITA  
DI SEBUAH UNIVERSITI AWAM**

**oleh**

**ZAHARAH HASSAN**

**Tesis ini Dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti  
Putra Malaysia, Sebagai Memenuhi Keperluan Untuk  
Ijazah Doktor Falsafah**

**Mac 2004**



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia  
sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

**TINGKAH LAKU DAN GAYA KEPIMPINAN PEMIMPIN AKADEMIK WANITA  
DI SEBUAH UNIVERSITI AWAM**

Oleh

**ZAHARAH HASSAN**

**Mac 2004**

**Pengerusi: Ma'rof Redzuan, Ph.D.**

**Fakulti: Ekologi Manusia**

Penyelidikan yang merupakan satu kajian kes berasaskan kaedah kualitatif ini bertujuan mengenal pasti dan memerihalkan tingkah laku dan gaya kepimpinan pemimpin akademik wanita di sebuah universiti awam tempatan. Penekanan juga diberikan kepada pengaruh situasi dan peranan organisasi ke atas tingkah laku dan gaya kepimpinan tersebut.

Data berasaskan tujuh orang peserta, telah dikumpulkan melalui teknik pemerhatian, temu bual mendalam dan juga analisis dokumen. Penyelidik telah melakukan pemerhatian dalam latar sebenar bagi melihat interaksi setiap peserta dengan rakan setugas, subordinat dan juga superordinat. Peserta juga telah ditemu bual untuk mengetahui bagaimana persepsi mereka mengenai tingkah laku dan peranan yang mereka mainkan.

Kesimpulan kajian adalah (1) kesemua pemimpin mempamerkan tingkah laku yang berbagai-bagai tetapi terdapat tujuh tingkah laku yang lebih kerap ditunjukkan; (2) tingkah laku kepimpinan yang di pamerkan boleh jadi berfokuskan tugas, berfokuskan pengikut dan berfokuskan tugas dan pengikut bergantung pada situasi. Tingkah laku kepimpinan seperti ini adalah tidak terhad

kepada interaksi dengan subordinat sahaja; (3) kebiasaannya tingkah laku meminta pendapat dan mendelegasikan kerja dikhaskan dengan subordinat yang dianggap mempunyai kematangan iaitu yang berpengalaman, berpengetahuan dan bersedia untuk turut serta dalam proses membuat keputusan; (4) tingkah laku kepimpinan yang dipamerkan adalah sering berkaitan dengan tingkah laku kepimpinan yang lain ;(5) analisis mengenai tingkah laku dan gaya kepimpinan adalah tidak lengkap dengan hanya mengenal pasti tingkah laku sahaja kerana komponen penting yang mempengaruhi tingkah laku adalah faktor situasi; (6) faktor situasi yang paling mempengaruhi tingkah laku kepimpinan adalah yang berkaitan dengan manusia; (7) walaupun peserta memainkan peranan yang sama, tidak semestinya mereka menunjukkan tingkah laku yang sama, faktor situasi yang menentukan tingkah laku dan gaya kepimpinan; dan (8) faktor situasi lebih mempengaruhi tingkah laku dan gaya kepimpinan berbanding dengan faktor gender.

Berasaskan penyelidikan yang telah dilakukan, penyelidik telah mengenal pasti sembilan implikasi praktikal yang boleh dijadikan panduan oleh pemimpin akademik wanita.

Abstract of thesis presented to the Senate of the Universiti Putra Malaysia in fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**LEADERSHIP BEHAVIOURS AND STYLES OF WOMEN ACADEMIC LEADERS AT ONE PUBLIC UNIVERSITY**

By

**ZAHARAH HASSAN**

**2004**

**Chairperson: Ma'rof Redzuan, Ph.D.**

**Faculty: Human Ecology**

This is a case study with qualitative research approach. Its aim is to identify and describe the leadership behaviors and style of women academic leaders at one of the public universities in Malaysia. The research also tries to discover how situational factors and organizational roles played by the leaders influence their behaviors and leadership styles.

The researcher educes the data through seven participants, by using observations, in-depth interviews and analyses of documents. She also conducts all the observations in real situations in order to see the interactions which take place between the participants under study with their colleagues, subordinates and super-ordinates. In order to understand fully the perceptions of the participants with regard to the behaviors they exhibit and roles they play, the researcher carries out in-depth interviews.

The conclusions of the study are: (1) all the leaders exhibit various behaviors but seven behaviors are exhibited more frequently; (2) the behaviors exhibited are task focus, follower focus or task and follower focus where these behaviors are not limited to interaction with subordinates only; (3) the behaviors related to



consulting and delegation of work are usually shown with mature subordinates, that is, those that are experienced, knowledgeable and willing to participate in decision making; (4) the behaviors exhibited by these leaders are usually related to other leadership behaviors; (5) context plays an important role in studying leadership behaviors and styles thus by taking into account contextual situation, this analysis becomes complete; (6) the major component that influence the leadership behaviors are the situational factors and the situational factors that influence leadership behaviors the most are those related to people; (7) the participants exhibit different behaviors depending on the situation even though they play similar roles; (8) the situational factors have more influence on leadership behaviors and style compared to gender factor.

Based on the findings, the researcher identifies nine practical implications for the women academic leaders that can be use as a guide to enhance their effectiveness.

## PENGHARGAAN

Saya mengucapkan syukur ke hadrat Allah Subhanahuwataala kerana di atas izin dan limpah kurnia Nya saya telah dapat menyiapkan tesis ini.

Jalan yang saya lalui dalam usaha tersebut adalah dipenuhi dengan berbagai cabaran dan rintangan. Sokongan, galakan, bimbingan dari berbagai pihak telah memberikan saya semangat untuk terus bertahan dan memfokuskan perhatian untuk menyiapkan tesis ini. Saya ingin mengambil kesempatan untuk merakamkan ucapan terima kasih kepada Dr. Ma'rof Redzuan selaku penyelia utama yang sentiasa meluangkan masa dan tenaga untuk membimbing saya dan juga kepada Dr. Asnarulkhadi Abu Samah , Profesor Dr. Maimunah Ismail dan juga Dr. Zahid Emby yang tidak pernah lokek dengan nasihat dan teguran yang membina.

Terima kasih juga pada mak dan ayah yang sentiasa mendoakan kejayaan dan kebahagiaan saya. Kepada suami tercinta Abu Daud Silong, terima kasih yang tidak terhingga diatas dorongan, galakan dan sokongan yang diberikan. Tanpa semua itu, tesis ini tidak akan terhasil. Anak-anak yang disayangi, Farris, Yani dan Mira terima kasih kerana memahami dan menghormati impian dan tanggungjawab Mama. Ucapan terima kasih juga ingin saya rakamkan kepada semua peserta kajian saya. Tanpa kerjasama dan sokongan mereka, kajian ini tidak akan menjadi kenyataan. Hanya Allah yang dapat membalas jasa tersebut.

Saya juga menghargai sokongan yang telah diberikan oleh berbagai pihak di Universiti Kebangsaan Malaysia terutamanya Pusat Pengajian Umum dan Unit Cuti Belajar. Terakhir sekali, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua rakan-rakan yang sering memberi semangat dan galakan terutama Profesor Sharifah Zaleha, Dr. Norizan, Jee, Asmah dan lain-lain lagi. Tanpa mereka tentunya perjalanan ini menjadi lebih sukar.



## JADUAL KANDUNGAN

### Muka surat

ABTRAK	ii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	vi
PENGESAHAN	vii
PERAKUAN	ix
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xv

### BAB

#### I PENDAHULUAN

Pengenalan	1
Kedudukan Wanita sebagai Pemimpin	2
Pemimpin Wanita Di institut Pengajian Tinggi	5
Pernyataan Masalah	8
Objektif Kajian	14
Kepentingan Kajian	15
Keterbatasan Kajian	19
Definisi Operasional	21

#### II SOROTAN KAJIAN

Tujuan Sorotan	24
Pandangan Umum Mengenai Kepimpinan	25
Erti kepimpinan	25
Definisi kepimpinan	27
Perbezaan di antara Pengurus dan Pemimpin	30
Teori-teori Kepimpinan	33
Teori-teori Tingkah laku Kontingensi	36
Teori Laluan Matlamat	36
Model Vroom-Yetton-Jago	37
Teori Kepimpinan Situasi	39
Teori Pertukaran	42
Teori Kepimpinan Transformasi	43
Teori Kepimpinan Urusniaga	45
Dimensi Kepimpinan	46





Kesan Faktor Situasi ke atas Tingkah laku dan Gaya Kepimpinan	50
Bagaimana Peranan Organisasi Mempengaruhi Tingkah laku dan Gaya kepimpinan	56
Universiti sebagai sebuah sistem sosial	60
Definisi peranan	63
Proses pembentukan peranan	63
Teori Pertukaran Pemimpin-pengikut	67
Gender dan Kepimpinan	71
Kerangka Teori	74
Perspektif Proses Sosialisasi Peranan Gender	74
Perspektif Teori Peranan Organisasi atau Teori Kedudukan Struktur	78
Konsep Limpahan Peranan Gender	81
Dapatan Kajian dari Perspektif Sains Sosial	84
Dapatan kajian dari Perspektif Feminisme	89
Nilai-nilai Penting bagi Pemimpin Wanita	89
Kepimpinan Wanita dan Menghubungkan diri Dengan Orang Lain	92
Komunikasi dan Pemimpin Wanita	94
Pemimpin Wanita dan Penggunaan Kuasa	98
Rumusan	100

### III METODOLOGI KAJIAN

Rekabentuk Kajian dan Rasional Pemilihan	103
Populasi dan Prosedur Pemilihan	109
Prosedur Pemilihan Peserta Kajian	112
Pemilihan Tempat Kajian	114
Instrumen dan Kaedah Pengumpulan Data	116
Pemerhatian-ikut-Serta	118
Peranan penyelidik di tempat kajian	123
Catatan lapangan	127
Memo analitik	129
Temu bual	131
Bukti Dokumen	137
Kajian Rintis	138
Prosedur Menganalisis Data	139
Kesahan dan Kebolehpercayaan	144
Isu-isu Etika	148

#### **IV PENEMUAN KAJIAN**

Biografi Peserta dan Informasi Organisasi	149
Rina	149
Farah	151
Tina	153
Nora	156
Azah	158
Ana	160
Hani	163
Tingkah Laku Kepimpinan yang Ditunjukkan	167
Tingkah laku menjelaskan peranan dan objektif	167
Tingkah laku meminta pendapat dan mendeligasikan kerja	173
Tingkah laku menyelesaikan masalah	179
Tingkah Laku memberi maklumat	184
Tingkah laku membina jaringan	192
Tingkah laku memantau operasi dan persekitaran	200
Tingkah laku membangunkan orang lain dan menjadi mentor	207
Pengaruh Situasi ke atas Tingkah Laku Pemimpin	212
Situasi 1	213
Situasi 2	219
Situasi 3	222
Situasi 4	226
Situasi 5	229
Situasi 6	233
Situasi 7	237
Situasi 8	240
Situasi 9	244
Situasi 10	248
Pengaruh Peranan Organisasi ke atas Tingkah Laku Pemimpin	252
Peranan Sebagai Mentor	252
Peranan Sebagai Simbol dan Ketua	257
Peranan Sebagai Pemantau, Penyebar Maklumat Dan Ketua	262
Peranan Sebagai Pemantau dan Usahawan	270
Hasil Temubual dengan Peserta	272
Persepsi Mengenai Tingkah laku yang di pameran	272
Persepsi Mengenai Faktor Situasi yang Mempengaruhi Tingkah laku Pemimpin	278
Persepsi Mengenai Peranan yang dimainkan	281

<b>V</b>	<b>ANALISIS DAN PERBINCANGAN</b>	
	Analisis	286
	Tingkah Laku dan Gaya Kepimpinan	286
	Bagaimana Situasi Mempengaruhi Tingkah Laku	
	Dan Gaya Kepimpinan	291
	Bagaimana Peranan Organisasi Mempengaruhi	
	Tingkah Laku dan Gaya Kepimpinan	321
	Rumusan	332
<b>VI</b>	<b>KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>	
	Ringkasan Penyelidikan	334
	Kesimpulan	339
	Implikasi Praktikal bagi Pemimpin Akademik	
	Wanita	344
	Cadangan untuk Penyelidikan Seterusnya	351
	Penutup	354
	<b>RUJUKAN</b>	355
	<b>LAMPIRAN</b>	365
	<b>BIODATA PENULIS</b>	378

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>		<b>muka surat</b>
1	Peratus Pengagihan Guna tenaga Mengikut Pekerjaan dan Jantina	3
2	Taburan Lelaki dan Wanita Mengikut Kategori Jawatan bagi Negara-negara Komanwel 1997	6
3	Jumlah Jawatan Mengikut Jantina bagi Beberapa Buah Negara Komanwel 1997	7
4	Jumlah Pemimpin Akademik Mengikut Jantina di Sebuah Universiti Awam Tempatan	9
5	Peranan Pemimpin Mengikut Mintzberg	57
6	Persamaan antara Peranan dan Tingkah laku Mintzberg dan Yukl	60
7	Jumlah Pemimpin Akademik Wanita di UMJ	110
8	Tarikh Pemerhatian dan Temu bual yang dirancang	116
9	Tarikh Pemerhatian yang Sebenar	123
10	Tarikh-tarikh Temu Bual dengan Peserta Kajian	133
11	Ringkasan Biografi Peserta Kajian	166
12 (A)	Faktor-faktor Situasi, Tingkah Laku Dan Gaya Kepimpinan	315
12 (B)	Faktor-faktor Situasi, Tingkah Laku dan Gaya Kepimpinan	316
12 (C)	Faktor-faktor Situasi, Tingkah Laku dan Gaya Kepimpinan	317
12 (D)	Faktor-faktor Situasi, Tingkah Laku dan Gaya Kepimpinan	318
13	Peranan Organisasi, Tingkah Laku dan Gaya Kepimpinan	330



## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>		<b>muka surat</b>
1	Kerangka Teori	75
2	Ringkasan Aliran Pemerosesan Data	143

# BAB I

## PENDAHULUAN

### Pengenalan

Pada tahun 2000, penduduk Malaysia berjumlah 23.27 juta orang. Dari segi demografi, hampir separuh penduduknya adalah terdiri dari kaum wanita iaitu seramai 11.4 juta atau 48.9% berbanding 11.87 juta atau 51.1% lelaki (Malaysia, 2000; m.s 596). Kaum wanita juga merupakan satu pertiga dari tenaga kerja di Malaysia yang bekerja dalam pelbagai sektor (Malaysia, 2000; m.s 596). Berasaskan perangkaan ini nyatalah bahawa wanita yang bekerja adalah satu fenomena biasa yang berlaku di negara ini. Namun demikian, dari kalangan mereka yang bekerja itu, bilangan yang berjaya menduduki hierarki yang tinggi dan terlibat dalam proses membuat keputusan masih terlalu kecil ia itu 2.2 peratus sahaja (Malaysia, 2000, m.s. 598).

Dalam situasi di mana mereka (pemimpin wanita) merupakan golongan minoriti bagaimanakah mereka perlu bertingkah laku sebagai seorang pemimpin?. Terdapat kajian-kajian yang menunjukkan bahawa kehadiran wanita sebagai pemimpin dalam organisasi yang secara puratanya didominasi oleh golongan lelaki boleh menimbulkan masalah, kerana terdapat perbezaan jangkaan dari anggota organisasi mengenai peranan mereka sebagai pemimpin dan sebagai seorang wanita. Perbezaan dalam

jangkaan ini boleh menimbulkan konflik kepada kaum wanita kerana piawai mengenai tingkah laku pemimpin yang berkesan dan berkualiti sering diasaskan kepada tingkah laku dan kualiti pemimpin lelaki (Gutek dan Morasch, 1982; Eagly, 1992). Sedangkan ini bertentangan dengan proses sosialisasi yang mereka lalui sebagai seorang wanita. Wanita disosialisasikan untuk memainkan peranan yang berbeza dengan lelaki dan faktor ini mempunyai pengaruh yang kuat dalam tingkah laku wanita (Haslett, Geiss dan Carter, 1992; Lipmen – Blumen, 1992).

Kajian ini akan meneroka bagaimanakah pemimpin wanita bertingkah laku sebagai seorang pemimpin dan juga bagaimana faktor lain mempengaruhi tingkah laku tersebut. Bagi membolehkan kajian ini dibincangkan dengan lebih jelas, maka perlu diletakkan dalam konteks yang sesuai. Dengan itu penyelidik terlebih dahulu akan memberi maklumat latar belakang mengenai kedudukan wanita sebagai pemimpin secara umum dan khusus di peringkat universiti

### **Kedudukan Wanita Sebagai Pemimpin**

Di Malaysia, faktor pendidikan telah membuka peluang bagi kaum wanita untuk turut serta dalam pembangunan negara (Robiah, 2000). Pada hari ini terdapat pekerja wanita dalam berbagai jawatan di dalam sektor awam dan swasta termasuk jawatan-jawatan yang pada satu masa dahulu hanya dimonopoli oleh kaum lelaki.

Di Malaysia, kaum wanita seperti juga kaum lelaki, berpeluang mendapat pendidikan yang sama tetapi bila memasuki alam pekerjaan peluang kaum wanita untuk sampai kepada peringkat membuat keputusan adalah jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan kaum lelaki. Kenyataan ini disokong dengan data yang menunjukkan, pada tahun 2000, 56.2% daripada pelajar universiti adalah terdiri dari pelajar wanita berbanding dengan 43.7% pelajar lelaki (New Straits Times, 31 August, 2003) tetapi jumlah kaum wanita yang memegang jawatan pentadbiran dan pengurusan cuma 2.2% seperti dalam Jadual 1.

**Jadual 1: Peratus Pengagihan Guna Tenaga mengikut Pekerjaan Dan Jantina**

Kategori jawatan	1995		2000	
	Lelaki	Wanita	Lelaki	Wanita
Pekerja Profesional, teknikal dan yang berkaitan	8.4	12.7	8.9	13.5
<b>Pekerja Pentadbiran dan pengurusan</b>	<b>3.9</b>	<b>1.8</b>	<b>4.7</b>	<b>2.2</b>
Pekerja Perkeranian dan yang berkaitan	7.5	17.5	7.1	17.5
Jurujual dan yang berkaitan	10.5	11.6	11.1	12.1
Pekerja perkhidmatan	9.4	14.4	9.5	17.4
Pekerja pertanian	21.9	16.6	20.4	14.8
Pekerja pengeluaran dan yang berkaitan	38.3	25.4	38.4	22.6
<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Malaysia (2000:598).

Dalam arena politik, pada tahun 1996 dan 1999 terdapat tiga orang wanita yang memegang jawatan Menteri penuh, dua orang Timbalan Menteri, dan tiga orang Setiausaha Parlimen (Robiah, 2000). Sementara itu, analisis yang dilakukan oleh Rashila (1998) menunjukkan jumlah wakil rakyat wanita di Parlimen hanya berjumlah 7.8% (15 orang) pada tahun 1995 dan meningkat kepada 10% pada tahun 2003. Wakil-wakil wanita dalam Dewan Undangan Negeri dan Majlis-majlis tempatan juga adalah masih kecil iaitu 5% dan 10%



(2003, August 26, The STAR). Nisbah ini adalah terlalu kecil jika 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 (2003, August 26, 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. Dalam satu kajian ke atas pentadbir wanita di universiti, Robiah (1990) juga mendapati bilangan mereka yang berperanan mempengaruhi dasar dan proses membuat keputusan adalah masih kecil.

Dalam kajian yang sama beliau mendapati, pentadbir wanita tidak begitu bercita-cita memegang jawatan yang terkanan atau tertinggi dalam pentadbiran di universiti kerana mereka yakin terdapatnya batasan kenaikan pangkat dan bilangan jawatan yang kecil.

Jasbir (1999) menggariskan tiga perspektif yang dapat menerangkan sebab-sebab kurangnya wanita di peringkat pengurusan atau di peringkat membuat keputusan. Perspektif tersebut adalah perspektif berpusatkan individu,

berpusatkan struktur dan berpusatkan budaya. Menurut perspektif-perspektif ini, wanita dikatakan kurang bermotivasi untuk menerima cabaran "to go up the ladder" disebabkan oleh atribut psiko-sosial mereka sendiri, masalah dalam struktur organisasi dan jangkaan masyarakat mengenai peranan gender yang diasaskan oleh konstruk sosial yang dibawa ke tempat kerja. 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, penstereotaipan, pemencilan dari "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 tanggung jawab keluarga, sikap penstereotaipan majikan, kurang perancangan kerjaya, persekitaran kerja dan keutamaan kepada "masculinity" berbanding "femininity".

### **Pemimpin Wanita di Institut Pengajian Tinggi**

Keadaan di mana terdapatnya sebilangan kecil sahaja wanita yang menduduki tahap pemimpin, turut dialami oleh wanita-wanita yang terlibat

dalam pendidikan tinggi khususnya di universiti. Penerbitan-penerbitan mengenai pengurusan pendidikan tinggi menunjukkan betapa kurangnya wanita di peringkat membuat keputusan. Dalam satu penerbitan yang bertajuk *Women in Higher Education Management*, Dines menyatakan

meskipun wanita telah mencapai banyak kemajuan dalam berbagai bidang kehidupan awam untuk dua dekad yang lepas tetapi dalam bidang pengurusan pendidikan tinggi mereka masih jauh ketinggalan jika dibandingkan dengan lelaki. Dalam kebanyakan negara di dunia jumlah lelaki ditahap pengurus pertengahan ialah lima nisbah satu dan 21 nisbah satu di tahap pengurusan tinggi. Ini bukanlah satu keadaan pendidikan tinggi yang terdapat di negara-negara sedang membangun tetapi juga di Amerika Utara dan Eropah. Sesungguhnya, Dekan dan Profesor wanita adalah merupakan kumpulan minoriti dan Timbalan Naib Canselor dan Presiden sangat jarang ditemui. (Dines, 1993 : 1)

Pendapat yang diutarakan oleh Dines ini ternyata kebenarannya jika kita mengkaji statistik yang ditunjukkan dalam Jadual 2.

**Jadual 2 : Taburan Lelaki dan Wanita Mengikut Kategori Jawatan bagi Negara-negara Komanwel (dalam %) 1997**

Jawatan	Lelaki	Wanita	Tidak dinyatakan
Naib Canselor	76.1	6.9	17.0
Tim. N/Canselor	59.7	8.4	31.9
Pro N/Canselor	61.5	13.2	25.3
Pendaftar dan sebagainya.	60.1	13.9	26.0
Dekan	56.8	8.5	34.7
Ketua Jabatan	84.8	15.2	-
Pengarah	69.2	7.8	23.0
Kewangan/Bendahari			
Ketua Pustakawan	51.1	29.3	19.6

Sumber: Lund, Helen. (1998) *A Singlet sex profesion? Female Staf Numbera in Commonwealth Universities*. London: The Commonwealth Higher Education Management Service.

Senario yang sama wujud juga di Malaysia. Dalam satu kajian yang dijalankan pada tahun 1997, didapati sebanyak 34.5% dari kakitangan akademik terdiri daripada kaum wanita (Lund, 1997), tetapi dalam hirarki

institusi mereka bukanlah menduduki jawatan-jawatan yang boleh mempengaruhi polisi dan halatuju institusi-institusi tersebut.

Dalam analisis yang dilakukan, didapati jumlah kakitangan akademik wanita yang paling ramai ialah di peringkat pensyarah dan makin berkurangan di peringkat Professor Madya dan seterusnya di peringkat Profesor (sila rujuk Jadual 3). Dalam sejarah pendidikan tinggi di Malaysia belum pernah ada seorang pun Naib Canselor wanita. Setakat ini, cuma terdapat dua orang Timbalan Naib Canselor wanita iaitu di Universiti Malaysia pada tahun 1986 dan pada tahun 2001 hingga sekarang di Universiti Pendidikan Sultan Idris.

**Jadual 3 : Jumlah Jawatan Mengikut Jantina bagi Beberapa Buah Negara Komanwel 1997**

Negara Jaw.	Professor				Professor Madya				Pensyarah			
	L	%	W	%	L	%	W	%	L	%	W	%
Australia	1592	90.6	166	9.4	1807	83.9	348	16.1	4286	57.7	3144	42.3
Bangladesh	722	89.6	84	10.4	399	80.1	99	19.9	257	76.3	80	23.7
Brunai	4	100	0	0	18	100	0	0	84	75.0	28	25.0
Canada	5357	88.2	719	11.8	3858	74.3	1332	25.7	153	49.5	156	50.5
Hong Kong	343	92.7	27	7.3	637	83.3	128	16.7	398	73.0	147	27.0
India	2341	89.5	274	10.5	2303	79.7	588	20.3	2080	63.2	1211	36.8
Jamaica	1	100	0	0	10	47.6	11	52.4	54	44.3	68	55.7
<b>Malaysia</b>	<b>264</b>	<b>90.4</b>	<b>28</b>	<b>9.6</b>	<b>596</b>	<b>79.6</b>	<b>153</b>	<b>20.4</b>	<b>1294</b>	<b>65.5</b>	<b>681</b>	<b>34.5</b>
New Zealand	229	90.5	24	9.5	256	93.8	17	6.2	394	56.0	310	44.0
Nigeria	762	95.0	40	5.0	245	90.7	25	9.3	2006	83.0	410	17.0
Pakistan	107	91.5	10	8.5	223	91.4	21	8.6	309	84.0	59	16.0
Singapore	3	100	0	0	76	91.6	7	8.4	269	71.5	107	28.5
South Africa	844	92.0	73	8.0	421	86.1	68	13.9	923	57.0	697	43.0
Sri Lanka	122	87.8	17	12.2	77	74.8	26	25.2	469	64.5	258	35.5
Tanzania	53	91.4	5	8.6	75	96.2	3	3.8	209	89.3	25	10.7
United Kingdom	3542	91.4	333	8.6	2641	83.8	509	16.2	7365	67.3	3584	32.7
West Indies	22	91.7	5	8.3	19	95.0	1	5.0	242	64.4	134	35.6

Sumber: Lund, Helen. 1998 A Single sex profession? Female Staff Numbers in Commonwealth Universities. London: The Commonwealth Higher Education Management Service

Nota: jumlah yang ditunjukkan adalah tidak termasuk jumlah yang tidak dinyatakan jantinya.

Kurangnya wanita ditahap pengurusan bukanlah disebabkan oleh ketidakupayaan mereka untuk menjalankan tugas-tugas sebagai pengurus

atau pemimpin. Berasaskan kajian yang telah dilakukan oleh National Institute of Educational and Public Administration dan SNDT Women's University at Bombay ke atas pengetua kolej-kolej wanita menunjukkan mereka mempunyai keyakinan dan keupayaan yang setara dengan pengetua-pengetua lelaki. (Chitnis, 1994).

Dari data dan kenyataan-kenyataan yang telah diutarakan nyatalah bahawa walaupun wanita telah mencapai banyak kemajuan dan mereka berjaya memegang berbagai jawatan di berbagai peringkat dalam beberapa dekad yang lepas tetapi jumlah mereka sebagai pemimpin adalah masih terlalu kecil. Fenomena ini bukan sahaja berlaku di Malaysia malah di kebanyakan negara di dunia termasuk negara-negara maju.

### **Pernyataan Masalah**

Seperti yang telah dinyatakan sebelum ini, universiti-universiti awam tempatan juga tidak terkecuali dari keadaan di mana kurangnya wanita di peringkat yang lebih tinggi. Dalam satu kajian yang dilakukan oleh Saran Kaur Gill (1999) ke atas sebuah universiti awam tempatan, didapati cuma terdapat empat orang atau 26.7% Dekan wanita jika dibandingkan dengan 11 orang atau 73.3% Dekan lelaki dan tiga orang (11.5%) Timbalan Dekan wanita berbanding dengan 23 orang (88.5%) Timbalan Dekan lelaki. Begitu juga halnya dengan jumlah Ketua Jabatan (lihat Jadual 4)

**Jadual 4 : Jumlah Pemimpin Akademik Mengikut Jantina di sebuah Universiti Awam Tempatan**

Jawatan	Lelaki		Wanita	
	Bilangan	%	Bilangan	%
Dekan	11	73.3	4	26.7
Timbalan Dekan	23	88.5	3	11.5
Ketua Jabatan	57	67.1	28	32.9
Jumlah	91		35	

Sumber: Saran Kaur Gill. 1999.

Nota: % dikira dari jumlah keseluruhan pemegang jawatan berkenaan

Keadaan ini mungkin mencerminkan dasar dan polisi universiti yang seolah-olah memihak kepada kaum lelaki dan ini tentunya menimbulkan dilema bagi kaum wanita kerana piawai tingkah laku kepimpinan yang berkesan dan berkualiti sering diasaskan kepada tingkah laku pemimpin lelaki (Lipman-Blumen, 1992). Tingkah laku-tingkah laku ini adalah bertentangan dengan proses sosialisasi yang dilalui oleh kaum wanita. Eagley menjelaskan:

“sekiranya benar, peraturan keahlian mencerminkan sikap berat sebelah atau lebih memihak kepada ciri-ciri maskulin, maka ini akan menjadi satu masalah kepada kaum wanita kerana peranan gender sememangnya wujud di mana manusia biasanya membentuk jangkaan tingkah laku terhadap diri mereka dan juga orang lain, maka mereka juga akan mengharapkan tingkah laku yang berbeza daripada lelaki dan wanita malah pada tahap tertentu bersetuju dengan perbezaan tingkah laku tersebut dan mengecam pelanggaran jangkaan atau harapan ini (Eagley, 1992, m.s. 5)”.

Eagly (1992) berpendapat, sebagai sebuah organisasi, universiti merupakan sekumpulan manusia yang melaksanakan peranan tertentu dan bekerja bersama ke arah mencapai matlamat bersama dalam satu sistem sosial yang formal. Di dalam latar seperti ini, akan terdapat beberapa jangkaan (expectation) mengenai tingkah laku yang sesuai bagi seorang pemimpin atau pengurus . Terdapat kemungkinan terbawanya jangkaan mengenai peranan gender ke dalam latar (setting) organisasi. Limpahan dari jangkaan