



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PENGURUSAN KEPIMPINAN DALAM KARYA TERPILIH ANWAR RIDHWAN

RAHMANYASIN JAAFAR



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



PENGURUSAN KEPIMPINAN DALAM KARYA
TERPILIH ANWAR RIDHWAN

RAHMANYASIN JAAFAR



TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT
UNTUK MEMPEROLEH DOKTOR FALSAFAH



FAKULTI BAHASA DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025





Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 9 (hari bulan) September (bulan) 2025

i. Perakuan pelajar :

Saya, **RAHMANYASIN BIN JAAFAR, P20202001703, FAKULTI BAHASA DAN KOMUNIKASI** (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk **PENGURUSAN KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN DALAM KARYA TERPILIH ANWAR RIDHWAN** adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, **PROF. DR. AZHAR BIN HJ. WAHID** (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **PENGURUSAN KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN DALAM KARYA TERPILIH ANWAR RIDHWAN** (TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah **DOKTOR FALASFAH** (SILA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

9/9/2025

Tarikh

Tandatangan Penyelia

Profesor Dr. Azhar Hj. Wahid
Fakulti Bahasa dan Komunikasi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjung Malim Perak



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: **PENGURUSAN KEPEMIMPINAN KEUSAHAWANAN DALAM KARYA
TERPILIH ANWAR RIDHWAN**

No. Matrik / Matric's No.: **P20202001703**

Saya / I : **RAHMANYASIN BIN JAAFAR**

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐ **TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒ **TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Tarikh: **9/9/2025**

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

**Profesor Dr. Azhar Hj. Wahid
Fakulti Bahasa dan Komunikasi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjung Malim Perak**

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah dan Maha Penyayang, selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad SAW. Saya memanjatkan kesyukuran ke hadrat Ilahi, dengan limpah kurnia dan hidayah-Nya, saya dapat menyempurnakan tesis Doktor Falsafah ini. Jutaan terima kasih dan penuh penghargaan kepada penyelia utama saya iaitu YBhg. Prof. Dr. Azhar Hj. Wahid yang senantiasa bersedia memberi bimbingan, sokongan dan bersabar serta tidak pernah putus asa untuk mendidik saya sehingga saya berjaya menyiapkan tesis ini sepenuhnya. Hanya Allah SWT yang dapat membalasnya. *Jazakallah.*

Seterusnya, rasa syukur dan jutaan terima kasih saya ucapkan kepada kedua ibu dan bapa saya yang tercinta iaitu, Haji Jaafar bin Okek dan Hajjah Taifah binti Tarum, yang menjadi sumber inspirasi, memberi sokongan berterusan dan merestui serta meredai untuk saya meneruskan perjuangan mencari ilmu ini. Terima kasih juga kepada abang yang dikasihi, YBhg. Dr. Ir. Ts. Hj. Mohd Taha Abd Wahab dan sahabat-sahabat saya yang turut memberikan idea, pandangan dan kerjasama, sama ada secara langsung mahupun tidak langsung, serta kakitangan Fakulti Bahasa dan Komunikasi (FBK), Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) yang sudi membantu saya dan memberikan kerjasama dalam membantu menyiapkan tesis ini sepenuhnya. Hanya Allah jua yang dapat membalasnya.

Syukur Alhamdulillah. Terima kasih untuk segalanya.
Semoga Allah Taala memberikan keberkatan dan kebaikan kepada kita semua.
Aamiin Ya Rabbal'Alamin.





ABSTRAK

Kajian ini menganalisis konsep kepemimpinan dalam tiga karya utama Anwar Ridhwan iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, *Naratif Ogonshoto* dan *Arus*. Objektif kajian adalah untuk mengenal pasti dimensi kepemimpinan yang digambarkan dalam teks, menganalisis gaya kepemimpinan dan merumuskan konsep kepemimpinan yang menggabungkan nilai tradisi dengan tuntutan moden. Reka bentuk kajian ini adalah kualitatif menggunakan analisis teks, dengan pengumpulan data melalui dokumen dan analisis tematik. Teori yang digunakan merangkumi Pendekatan Pengurusan Sastera, Teori Kecerdasan Emosi Goleman, D. (2000) dan Teori Keusahawanan Kirzner (1973). Dapatan kajian menunjukkan bahawa Anwar Ridhwan menampilkan tiga corak kepemimpinan utama: autokratik melalui watak Jeneral dalam *Naratif Ogonshoto*, demokratik dan transformasi melalui watak Pak Hassan dalam *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman* serta afiliasi bercampur laissez-faire melalui watak Pawang Kri dalam *Arus*. Analisis ini merumuskan bahawa kepemimpinan dalam karya tersebut bersifat hibrid, menggabungkan nilai tradisional dengan strategi moden dan keberkesanannya bergantung pada kesesuaian gaya dengan konteks sosial. Kajian ini memberikan implikasi penting terhadap pengembangan teori sastera, pengajian kepemimpinan, dan pembangunan sosial budaya. Selain memperkaya wacana akademik, dapatan ini menawarkan panduan praktikal bagi pembentukan pemimpin masa hadapan yang mampu menyeimbangkan tradisi dan inovasi.



LEADERSHIP MANAGEMENT IN SELECTED WORKS OF ANWAR RIDHWAN

ABSTRACT

This study analyzes the concept of leadership in three major works by Anwar Ridhwan, namely *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, *Naratif Ogonshoto* and *Arus*. The objectives of the study are to identify the dimensions of leadership depicted in the texts, to analyze the leadership styles portrayed and to formulate a leadership concept that integrates traditional values with modern demands. The study adopts a qualitative research design using textual analysis with data collected through document analysis and thematic interpretation. The theoretical framework incorporates the Literary Management Approach, Goleman, D. (2000) Emotional Intelligence Theory, and Kirzner's (1973) Entrepreneurship Theory. The findings reveal that Anwar Ridhwan presents three main leadership patterns: autocratic leadership through the character Jeneral in *Naratif Ogonshoto*, democratic and transformational leadership through Pak Hassan in *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, and affiliative combined with laissez-faire leadership through Pawang Kri in *Arus*. The analysis concludes that leadership in these works is hybrid in nature, combining traditional values with modern strategies and its effectiveness depends on the alignment of leadership style with the social context. This study provides significant implications for the development of literary theory, leadership studies and socio-cultural advancement. Beyond enriching academic discourse, the findings offer practical guidance for shaping future leaders who are able to balance tradition with innovation.

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	5
1.3 Permasalahan Kajian	12
1.4 Objektif Kajian	17
1.5 Persoalan Kajian	18
1.6 Kerangka Teori Kajian	18
1.6.1 Pendekatan Pengurusan Sastera	20
1.6.2 Prinsip Kepimpinan	21
1.6.3 Dimensi Pentadbiran	23
1.6.3.1 Dasar Pentadbiran Berwawasan	25
1.6.3.2 Dasar Pentadbiran Bijaksana	27
1.6.3.3 Dasar Pentadbiran Berjiwa Rakyat	30

1.6.3.4	Dasar Pentadbiran Bersemangat Waja	31
1.6.4	Gaya Kepimpinan Kecerdasan Emosi, Goleman, D. (2000)	31
1.7	Kepentingan Kajian	39
1.8	Batasan Kajian	47
1.9	Definisi Operasional	51
1.10	Rumusan	68

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	70
2.2	Kajian Literatur Berkaitan Aspek Pengurusan	72
2.3	Kajian Literatur Berkaitan Aspek Kepimpinan	77
2.4	Kajian Literatur Berkaitan Keusahawanan	83
2.5	Kajian Literatur Berkaitan Karya Anwar Ridhwan	88
2.6	Kajian Literatur Berkaitan Pendekatan Pengurusan Sastera	91
2.7	Rumusan	96

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	99
3.2	Pendekatan Pengurusan Sastera	101
3.3	Reka Bentuk Kajian	108
3.4	Prosedur Pengumpulan Data	116
3.4.1	Kaedah Kepustakaan	119
3.4.2	Kaedah Analisis Kandungan Teks	122
3.5	Prosedur Menganalisis Data	124
3.6	Rumusan	130

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	132
4.2	Dimensi Pentadbiran Pemimpin dalam Karya Terpilih Anwar Ridhwan	133
4.2.1	Dasar Pentadbiran Berwawasan	134
4.2.2	Dasar Pentadbiran Bijaksana	139
4.2.3	Dasar Pentadbiran Berjiwa Rakyat	149
4.2.4	Dasar Pentadbiran Bersemangat Waja	156
4.3	Gaya Kepimpinan dalam Karya Terpilih Anwar Ridhwan	160
4.3.1	Gaya Kepimpinan Autokratik / Paksaan	161
4.3.1.1	Kepimpinan yang Mementingkan Diri Sendiri	164
4.3.1.2	Kepimpinan yang Kejam	172
4.3.2	Gaya Kepimpinan Demokratik / Berwawasan	175
4.3.2.1	Kepimpinan yang Jujur	179
4.3.2.2	Kepimpinan yang Berani	184
4.3.2.3	Kepimpinan yang Bertanggungjawab	193
4.3.3	Gaya Kepimpinan Afiliasi / <i>Laissez- Faire</i>	200
4.4	Konsep Kepimpinan dalam Pengurusan Kepimpinan Berdasarkan Karya Terpilih Anwar Ridhwan	208
4.4.1	Konsep Kepimpinan dalam Karya Terpilih Anwar Ridhwan	220
4.4.1.1	Konsep Kepimpinan dalam novel <i>Hari-hari Terakhir Seorang Seniman</i>	220
4.4.1.2	Konsep Kepimpinan dalam novel <i>Naratif Ogoshonto</i>	224
4.4.1.3	Konsep Kepimpinan dalam novel <i>Arus</i>	237
4.4.2	Konsep Kepimpinan Keusahawanan	244

4.4.2.1 Konsep Kepimpinan Keusahawanan Dari Perspektif Keushawanan Kirzner Dalam Karya Terpilih Anwar Ridhwan	259
(i) Kewaspadaan Menilai dan Mencari	262
(ii) Kewaspadaan Terhadap Perkumpulan dan Hubungan	269
(iii) Penilaian Dan Keputusan	277
4.6 Rumusan	285

BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan	290
5.2 Dimensi Pentadbiran Pemimpin dalam Karya Anwar Ridhwan	291
5.3 Gaya Kepimpinan dalam Karya Terpilih	294
5.4 Konsep Kepimpinan dalam Pengurusan Kepimpinan Berdasarkan Karya Terpilih Anwar Ridhwan	283
5.5 Implikasi Kajian	301
5.6 Cadangan	304
5.4 Rumusan	307

RUJUKAN	301
----------------	-----

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Senarai Karya-karya Sastera Melayu	6
4.2	Bentuk-bentuk Kewaspadaan	262

SENARAI RAJAH

No.Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Teoritikal Kajian	19
3.2	Reka Bentuk Kajian	110
3.3	Model Kecerdasan Emosi, Goleman, D. (1999)	115
3.4	Pengumpulan Data Kaedah Kepustakaan	121
3.5	Penganalisan Data	128
3.6	Penganalisan Data	128
3.7	Proses Penganalisan Data	130
4.1	Ciri Kepimpinan Autokratik	164
4.2	Ciri Kepimpinan Demokrasi	179
4.3	Ciri Kepimpinan 'Laissez Faire'	207
4.4	Peranan Pemimpin	215
4.5	Faktor-Faktor Kuasa Pemimpin	218
4.6	Pengurusan Kepimpinan Novel <i>Hari-hari Terakhir Seorang Seniman</i>	224
4.7	Carta Organisasi Penduduk Ogonshoto	227
4.8	Organisasi Kepimpinan Dalam Novel <i>Arus</i>	239
4.9	Ciri-ciri Usahawan	255
4.10	Proses Kreativiti Pemimpin Usahawan	257
4.11	Proses Komunikasi Pemimpin Keusahawanan	259
4.12	Kepimpinan Keusahawanan	261

SENARAI SINGKATAN

ASWARA	Akademi Seni Budaya Dan Warisan Kebangsaan
CERPEN	Cerita Pendek
DBP	Dewan Bahasa Dan Pustaka
GAPENA	Gabungan Persatuan Penulis Nasional
KMK	Kesusasteraan Melayu Komunikatif
KUSKOP	Kementerian Pembangunan Usahawan Dan Koperasi
NOVELIS	Penulis Novel
PENA	Persatuan Penulis Nasional malaysia
PKS	Perusahaan Kecil Dan Sederhana
PMKS	Perusahaan Mikro, Kecil Dan Sederhana
PPS	Persatuan Penulis Selangor



BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan



Bab ini membincangkan perkara-perkara asas yang penting berkaitan kajian yang dijalankan, termasuklah latar belakang kajian, permasalahan kajian, objektif kajian, kerangka teori kajian, batasan kajian, kepentingan kajian dan definisi operasional. Perbincangan tentang perkara tersebut adalah penting dalam menentukan hala tuju kajian agar lebih berfokus dan terarah dalam menyelesaikan permasalahan kajian yang dibangkitkan serta dapat menjawab objektif kajian dengan tepat.

Kajian ini memfokuskan kepada aspek pengurusan kepimpinan termasuk kepimpinan keusahawanan yang merupakan sebahagian daripada aspek pengurusan dan menjadi suatu kelebihan individu untuk mendisiplinkan aspek emosi dengan keupayaan intelektual yang mempunyai lima ciri iaitu kesedaran sendiri, pengendalian sendiri, motivasi sendiri, empati dan keterampilan dalam sosial (Gaur



& Gupta, 2017; Otuedon, 2016; Team FME, 2014 & Batool, 2013). Individu yang mempunyai keupayaan kepimpinan berupaya untuk mengatur diri supaya tidak terperangkap dengan perasaan yang negatif (Shafinaz A. Maulod, Chuan Yan Piaw, Hussein Ahmad & Leong Mei Wei, 2016; Azahari Ramli et al., 2016; & Muhammad Rifani, 2016). Aspek pengurusan kepimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap daya kepimpinan seseorang (Halimah M.Yusof, Hamdan A.Kadir, & Mastura Mahfar, 2017; Pamela Curtin, 2016 & Izani Ibrahim, 2014).

Kepimpinan pula ialah kebolehan seseorang untuk mengurus sesuatu organisasi dengan mengambil kira segala risiko yang akan berlaku (Ab. Aziz Yusof, 2004). Maka, pengurusan kepimpinan amat penting kepada pemimpin dalam menghadapi sesuatu pekerjaan yang memerlukan penyelesaian yang terbaik (Mazlan Yahya, 2017). Aspek pengurusan kepimpinan dalam kajian-kajian sebelum ini majoritinya bertumpu kepada pengurusan kepimpinan dalam dunia realiti yang memfokuskan kepada pemimpin di sesuatu tempat pekerjaan.

Antaranya adalah seperti kepimpinan dalam kalangan pemimpin organisasi seperti di sekolah, iaitu pengetua (Azahari Ramli, Azizi Abu Bakar, & Siti Nur Zahirah Omar, 2016; Shafinaz A. Maulod, Chua Yan Piaw, Hussein Ahmad, Leong Mei Wei, & Shahrin Alias, 2016; Izani Ibrahim, 2014), guru (Ahmad Esa, Haslina Ahmad, AliSuradin, & Jaslina Jamaludin, 2013), di institut pengajian tinggi (Tengku Elmi Azlina Tengku Muda, Shazarina Zdainal Abidin, Suhana Mohamed Lip, & Suziana Hanini Sulaiman, 2017), di pejabat (Amira Wahid, Mohammad Ajib Abd Razak & Fatimah Yusoooff, 2016) dan di hospital dalam kalangan jururawat dan doktor (Kumar, Chowdhury, Panwar, & Kosala, 2016 & Rekha Tomar, 2016).

Namun, kajian terhadap aspek kepimpinan dalam karya sastera seperti novel dilihat masih kurang diteliti dan dikaji buat masa kini. Aspek kepimpinan dalam karya sastera juga merupakan suatu refleksi pengarang terhadap realiti kepimpinan masyarakat sezaman, iaitu ketika karyanya ditulis. Perkara ini penting dikaji untuk menganalisis tanggapan atau pemikiran pengarang berkaitan pengurusan kepimpinan berdasarkan tahap pendidikan dan pengalaman hidupnya. Aspek ini akan dijelaskan secara satu per satu dengan analisis terperinci.

Aspek kepimpinan Melayu yang menjadi perhatian dalam kajian terdahulu termasuklah masalah ketiada kadilan (Muhd Norizam Jamian, Mohd Yuszaidy Mohd Yusoff, Muammar Ghaddafi Hanafiah, & Yusmilayati Yunos, 2017; Khalif Muammar A. Harris, 2016; Hailan Salamun & Asyraf Ab Rahman, 2015; dan Zuraidah Abdullah, Zahir Ahmad, Nuwairi Khaza'ai, 2012), masalah rasuah (Mazlan Yahya, 2017; Hisham Abdul Majid, 2017; Razak & Pramono, 2016; Hailan Salamun & Asyraf Ab Rahman, 2015; Zainun Abidin Baharum, Abdullah Zakaria Ghazali, & Junaidi Awang Besar, 2013); dan masalah mengutamakan kroni (Razak & Pramono, 2016; Ku Hasnan Ku Halim, Ainudin Lee Iskandar Lee, & Suhaimi Sulaiman, 2012).

Perkembangan terkini telah menunjukkan pengurusan kepimpinan dalam masyarakat Melayu dilihat berhadapan dengan banyak cabaran terus kekal relevan. Ahamad Jama'Amin Yang, Mohd Samsudin & Izuan Razali (2016) dalam kajiannya menjelaskan, cabaran untuk menjadikan kuasa kepimpinan Melayu relevan dengan politik semasa yang perlu diberi perhatian. Secara konsisten, kepimpinan Melayu



harus memastikan bahawa mereka ialah watak nasional yang diidamkan untuk membebaskan rakyat daripada politik kesukuan.

Dalam hal ini, karya kesusasteraan Melayu boleh dijadikan sebagai sumber kajian berkaitan peradaban bangsa Melayu, termasuklah berkaitan kepimpinan kerana pengarang menulis berdasarkan situasi dan perkara sebenar yang dialami serta dirasa pada sesuatu zaman. Dalam hal ini karya sastera seperti novel boleh dijadikan sumber untuk mengkaji bagaimanakah pemikiran pengarang dalam aspek kepimpinan ini dicernakan dalam teks, apakah isu-isu yang diutarakan oleh pengarang dan bagaimanakah pengarang mencorak watak dan perwatakan pemimpin dalam mentadbir sesebuah negara atau organisasi?



memfokuskan kepada aspek kepimpinan berdasarkan pemikiran pengarang. Tambahan pula pemikiran pengarang yang dikaji ini pula adalah berdasarkan kisah hidup masyarakat di sekeliling yang menjadi perhatian mereka. Oleh itu, kajian ini memfokuskan kepada pengurusan kepimpinan melalui pendekatan pengurusan sastera yang menganalisis kehebatan dan kelemahan kepimpinan Melayu melalui pemikiran pengarang berdasarkan novel-novel terpilih Anwar Ridhwan, seorang Sasterawan Negara.





1.2 Latar Belakang Kajian

Pengurusan kepimpinan dilihat sebagai satu proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal daya usaha anggota bagi mencapai matlamat yang ditetapkan dengan kebolehpayaan seseorang untuk memimpin atau mempengaruhi sesebuah organisasi. Konsep keusahawanan pula merupakan salah satu strategi dalam pembangunan sesebuah negara. Sehubungan itu kajian ini memfokuskan kepada pengurusan kepimpinan termasuk kepimpinan keusahawanan dalam karya terpilih Anwar Ridhwan. Dalam penghasilan sesebuah karya oleh seseorang pengarang, mahu tidak mahu akan dipengaruhi oleh faktor persekitaran.

Melalui pengamatan dan pengalamannya, pengarang dapat menghasilkan sesebuah karya yang berpegang kepada hasrat untuk memberitahu sesuatu yang berguna kepada pembacanya. Dalam hal ini, seseorang pengarang mapan dapat melahirkan karya bersifat universal dan tidak hanya bersifat lokal sahaja. Oleh yang demikian, pemikiran yang wujud dalam sesebuah karya oleh pengarang itu dapat dikongsi untuk semua bangsa dengan didasari oleh pemikiran pengarang itu sendiri, baik dari segi jati diri, cara hidup, budaya dan sebagainya.

Berdasarkan hal ini, pengarang mapan tanah air yang mempunyai pemikiran bersifat universal, biarpun karyanya berlatarbelakangkan suasana lokal dapat dilihat menerusi Anwar Ridhwan. Anwar Ridhwan (1949), seorang tokoh Sasterawan Negara yang ke-10 pada tahun 2009. Beliau ialah tokoh yang terpenting dan cukup berpengaruh kepada golongan penulis muda pada masa kini. Beliau membentuk namanya sebagai penulis melalui bakat, fikiran yang kritis, penguasaan bahasa yang



baik dan kematangan pengalamannya (Dewan Bahasa dan Pustaka, 2020). Dalam dunia penulisan Anwar Ridhwan cukup terkenal sebagai seorang novelis dan penulis cerpen. Novelnya yang berjudul *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman* memenangi Hadiah Novel Gapena-Yayasan Sabah, 1979. Sebuah lagi novelnya, iaitu *Arus* pula (1985) memenangi Hadiah Sastera Malaysia 1984/1985.

Antara cerpen tulisannya termasuklah “Perjalanan Terakhir” (1971), “Dunia adalah Sebuah Apartmen” (1973), “Sesudah Perang” (1976) dan “Dari Kiev ke Moskova” (1992). Karya beliau yang diilham dan disiapkan di Jepun pada tahun 2001 berjudul *Naratif Ogonshoto* memenangi Hadiah Sastera Perdana Malaysia 2000/2001. Novel itu dengan judul *Bili i Nebili Ostrovov Ogonsoto* diterbitkan dalam bahasa Rusia (terjemahan Victor Pogadaev) pada tahun 2006 di Saint-Petersburg (Penerbit Paideia).

Terdapat pelbagai pencapaian dan anugerah yang beliau terima sepanjang tempoh penglibatannya dalam dunia penulisan. Antaranya adalah seperti berikut:

Jadual 1.1

Senarai Karya-karya Sastera Melayu

Hadiah Karya Sastera Malaysia	Cerpen "Perjalanan Terakhir" (1971)
Hadiah Karya Sastera Malaysia	Cerpen "Dunia adalah Sebuah Apartmen" (1973)
Hadiah Karya Sastera Malaysia	Cerpen "Sesudah Perang" (1976)
Hadiah Karya Sastera Malaysia	Cerpen "Sasaran"
Hadiah Karya Sastera Malaysia	Cerpen "Sahabat" (1982)
Hadiah Karya Sastera Malaysia	Cerpen "Menjadi Tua" (1983)
Hadiah Pertama pertandingan mengarang novel anjuran Yayasan Sabah	
GAPENA, Hari-hari Terakhir Seorang Seniman (1979)	
Hadiah Sastera Malaysia	dengan novel <i>Arus</i> (1984 /1985)
Peraduan Cerpen DBP-Maybank	Cerpen "Dari Kiev ke Moskova" (1992)
Hadiah Sastera Perdana Malaysia	<i>Naratif Ogonshoto</i> (2000/2001)
Hadiah Penulisan Asia Tenggara (SEA Write Award)	<i>Naratif Ogonshoto</i> (2002)
Anugerah Sasterawan Negara ke-10 pada 20 Ogos 2009 oleh Tengku Mizan	

Dari segi latar belakang keluarga, Anwar Ridhwan merupakan anak bongsu daripada enam orang adik-beradik. Pada 5 Ogos 1949 beliau dilahirkan di Parit Satu Timur, Sungai Besar, Sabak Bernam, Selangor. Pada ketika itu, ayahnya Haji Rethwan bin Haji Abdul Razak merupakan seorang petani yang berasal dari Bagan Serai, Perak, manakala ibunya pula, Habsah @ Mariam merupakan seorang bidan yang berasal dari Kuala Kangsar, Perak. Pada tahun 1956-1962 Anwar Ridhwan mendapat pendidikan awal di Sekolah Kebangsaan Sungai Besar, Selangor. Seterusnya beliau meneruskan pendidikan di Sekolah Ungku Aziz, Sabak Bernam, Selangor (1963-1967). Pada tahun 1968-1969 pula, beliau telah menyambung pelajaran ke tingkatan enam di Sekolah Alam Shah, Kuala Lumpur. Dengan tekad yang tinggi, beliau seterusnya melanjutkan pengajian ke tahap yang lebih tinggi pada tahun 1970 di Universiti Malaya, Jabatan Pengajian Melayu dan memperoleh Ijazah Sarjana Muda Sastera pada tahun 1973.

Setelah beliau menamatkan pengajian Ijazah pertamanya di Universiti Malaya, Anwar Ridhwan mula bertugas sebagai pegawai sementara di Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP), Kuala Lumpur. Cintanya yang mendalam terhadap ilmu telah membawa Anwar Ridhwan melanjutkan pengajian ke peringkat sarjana di Universiti Malaya pada tahun 1980. Pada tahun 1983 beliau memperoleh Sarjana Sastera dan pada tahun 1998 pula, beliau telah mendapatkan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Malaya. Hal ini adalah kerana minatnya yang mendalam untuk mengkaji, mencari serta memperluaskan ilmu berkaitan sastera. Semenjak belajar di peringkat ijazah pertama lagi Anwar Ridhwan telah memilih bidang sastera dan perkara ini berlangsung sehingga beliau meneruskan pengajian ke peringkat Ijazah Doktor Falsafah. Hal ini menunjukkan bahawa dalam menghasilkan sesebuah karya, seorang

penulis perlulah mempunyai ilmu yang mendalam. Dengan ilmu, setiap hasil karya beliau boleh dianggap penulisan yang tidak semberono. Penulisannya mampu menjentik hati serta membuka minda pembaca untuk berfikir.

Pada 20 Oktober 2009, Anwar Ridhwan telah diangkat sebagai penerima Anugerah Sastera Negara ke-10. Yang di-Pertuan Agong Tuanku Mizan Zainal Abidin telah menyampaikan Anugerah Sasterawan Negara kepada beliau di Palace of The Golden Horses, Seri Kembangan, Selangor. Anugerah tersebut merupakan penghargaan negara yang tertinggi kepada pengarang tanah air. Penerima anugerah ini menerima wang tunai berjumlah RM 60,000.00 serta pelbagai kemudahan untuk menghasilkan karya yang mampu memberi impak dan kesan kepada pembaca. Pihak kerajaan juga membeli sebanyak 50,000 naskah karya Sasterawan Negara ini untuk edaran di sekolah, perpustakaan dan jabatan-jabatan kerajaan.

Dalam dunia penulisan kreatif, antara karya awal yang mula menaikkan nama Anwar Ridhwan sebagai penulis ialah cerpen “Perjalanan Terakhir” (1971), “Dunia adalah sebuah Apartment” (1973), “Parasit” (1976), “Sesudah Perang” (1976) “Sasaran”, “Sahabat”, “Menjadi Tua” (1983) yang kesemuanya diiktiraf sebagai Hadiah Karya Sastera Malaysia. Cerpennya yang berjudul “Parasit” (1976) memperlihatkan corak penulisan dengan gaya baharu melalui bahasa yang puitis. Dalam antologi cerpennya, “Sesudah Perang” (1978), Anwar menggarap tema tentang “nasib” watak-watak dalam kebudayaan tradisi di ambang kebudayaan baharu yang agresif, materialistik dan individualistik. Demikianlah antara tema yang diungkap oleh Anwar Ridhwan seperti yang terdapat dalam kebanyakan karyanya, termasuk “Sangkar”.



Dalam menulis cerpen dan novel, Anwar Ridhwan merupakan seorang pengarang yang berpegang kepada konsep seni untuk masyarakat. Oleh itu, karya-karya beliau menghidupkan imaginasi dan perkara ini menjadi kunci kejayaannya (Dewan Bahasa dan Pustaka, 2020). Selain itu kepintarannya menguasai teknik penulisan dan menarik fikiran pembaca terhadap masalah sosial melalui bahasa yang mudah dan jelas dapat menyedarkan masyarakat untuk berfikir secara kritis. Berdasarkan hal ini, karya-karya Anwar Ridhwan boleh dianalisis daripada pelbagai aspek kehidupan, termasuklah berkaitan dengan pengurusan kepimpinan yang menjadi isu semasa dalam kehidupan.

Anwar Ridhwan sangat kreatif kerana menjadikan keadaan persekitaran sebenar masyarakat sebagai isu, subjek, pemikiran serta persoalan dalam penghasilan karyanya. Dalam novel terutamanya, beliau sangat berani, kritis dan kreatif dalam menyampaikan pemikiran berkaitan kehidupan Melayu. Hal ini adalah kerana Anwar Ridhwan berkarya secara terbuka. Oleh itu, dapatlah dinyatakan bahawa Anwar Ridhwan merupakan salah seorang penulis yang menghasilkan karya berkaitan realiti kehidupan dan budaya masyarakat Melayu yang sebenar. Setiap karya beliau memuatkan peraturan sosial, adat, teknologi, pendidikan, ekonomi, politik dan juga konflik masyarakat.

Novel pertama Anwar Ridhwan, *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman* (1979) telah memenangi Hadiah Pertama Peraduan Mengarang Novel anjuran Yayasan Sabah – GAPENA II. Novel ini pada keseluruhannya melukiskan konflik jiwa tokoh penglipur lara yang berhadapan dengan cabaran hiburan moden dalam mempertahankan warisan sastera tradisi yang diperjuangkan melalui persembahan





cerita lipur lara. Cerita ini mengetengahkan latar kehidupan masyarakat kampung yang terpencil dan terancam akibat perang. Novel ini memperlihatkan penguasaan yang seimbang antara isi, teknik dan adunan bahasa sehingga mendapat sorotan yang baik daripada para pengkaji. Novel *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman* telah diterjemahkan ke dalam bahasa Inggeris oleh Harry Aveling (dalam judul *The Last Days of an Artist*, DBP, 1982), bahasa Jepun oleh Tatu Hoshino dan juga dalam bahasa Perancis. Novel ini juga telah diadaptasikan ke teater oleh dramatis Johan Jaaffar dan sudah dipentaskan sebanyak 14 kali di Kuala Lumpur, Kota Kinabalu, Kuching dan Singapura.

Novel keduanya berjudul *Arus* menyusul enam tahun kemudian, iaitu pada tahun 1985. *Arus* memaparkan persoalan semasa yang berlaku dalam masyarakat desa dan kota. Novel ini menggambarkan konflik skandal bank dan isu kafir-mengkafir dalam kalangan umat Islam di negara ini. Novel *Arus* juga terpilih memenangi Hadiah Sastera Malaysia 1984/85 bersama-sama novel *Daerah Zeni*, karya A. Samad Said. Novel *Arus* turut diterjemahkan kepada bahasa Perancis pada tahun 1989 dan kemudiannya bahasa Thai. Menurut Shahnun Ahmad (1986) watak Pawang Kri, Lebai Amrah, Muslim dan Salleh dalam novel ini ialah “pelarian-pelarian” dalam kehidupan. Sebenarnya watak-watak ini berhadapan dengan pelbagai cabaran dalam menjalankan tugas mereka. Novel ini menekankan bahawa setiap tugas dan amanah yang diberikan haruslah digalas, dijalankan dengan sehabis baik. Hal ini demikian kerana setiap pemimpin merupakan cerminan kepada generasi yang akan datang. Dalam hal ini, kehancuran sesebuah negara adalah disebabkan oleh pemimpin yang terdahulu yang tidak bertanggungjawab.





Seterusnya novel *Naratif Ogonshoto* ialah sebuah novel yang banyak mendapat perhatian ramai. *Naratif Ogonshoto* ini juga merupakan sebuah teks sastra yang luar biasa dengan memaparkan kisah naratif komuniti pulau terpencil dan terisih secara fizikal dan budaya daripada masyarakat luar. Novel ini dimulakan dengan kisah kemunculan Tuan Kawai, seorang pengusaha tangkapan ikan laut dalam yang mempunyai pelaburan berjuta-juta dolar. Tuan Kawai mempunyai sebuah kapal raksasa bernama Kawai Maru. Dia menjelajah ke seluruh pelusuk lautan dan dunia dengan memonopoli dan mengaut keuntungan dalam bidang perdagangan. Namun apabila berlabuh di Pulau Ogonshoto, para kelasi kapalnya mendengar kisah-kisah aneh yang penuh dengan misteri di pulau itu.

Terdapat juga kisah berkaitan burung hering yang dikaitkan dengan pergolakan politik yang melibatkan tiga pihak, iaitu Presiden di Kota Runatika, lelaki yang cuba mengancam nyawa Presiden dan politikus muda yang diarahkan oleh Presiden untuk memusnahkan seorang lelaki, iaitu musuhnya. Dalam bahagian yang seterusnya novel ini memperlihatkan kisah-kisah dongeng tentang perawan menjadi gundik menteri muda, rahsia kematian bapanya, kematian menteri, dongengan tentang hering iaitu burung jelmaan dari neraka dan kejadian aneh tentang seks dan nafsu manusia.

Sehubungan itu, karya-karya Anwar Ridhwan ini bukanlah sebuah karya yang boleh dibaca secara santai. *Naratif Ogooshonto* umpamanya, mengandungi lapisan makna dan menggunakan perlambangan tertentu untuk menyampaikan mesej kepada pembaca. Dalam erti kata lain, karya yang dihasilkan oleh Anwar Ridhwan ini memerlukan pembaca untuk mentafsir dan merenung untuk mencari makna yang



sebenar di sebalik kisah yang dipaparkan. Oleh sebab itu, pembaca yang kritis dan berpengalaman dapat memahami makna sebenar di sebalik karya Anwar Ridhwan ini. Hal ini diakui okeh Zainal Abidin Borhan (1985) seperti yang tercatat dalam petikan berikut:

Dalam kehalusan menulis dengan puitis dan tidak kaku, Anwar Ridhwan berjaya menyukarkan pembaca dan peneliti sehingga mereka terpaksa berusaha untuk mencari apa yang ada dalam anotologi ini. Walaupun ada elemen *chaotik* (tidak teratur), tetapi Anwar telah berjaya meletakkan makna kebudayaan mengenai manusia.

Anwar Ridhwan bukan sahaja seorang penulis yang berpengalaman, malah turut terlibat dalam kegiatan pembinaan, pengembangan dan pemasyarakatan sastera di tanah air. Beliau menganggotai Persatuan Penulis Selangor (PPS) di peringkat negeri, manaka di peringkat nasional pula Anwar Ridhwan telah menganggotai Persatuan Penulis Nasional (PENA) dan Gabungan Persatuan Penulis Nasional (GAPENA). Dalam konteks kajian yang berkaitan kepimpinan ini, pengkaji mengaplikasikan beberapa karya terpilih Anwar Ridhwan, iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, *Naratif Ogonshoto* dan *Arus*.

1.3 Permasalahan Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada analisis pengurusan kepimpinan dalam karya terpilih Anwar Ridhwan, iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, *Naratif Ogonshoto*, dan *Arus*. Ketiga-tiga karya ini bukan sekadar naratif sastera tetapi mengandungi wacana kritis tentang kepimpinan, keusahawanan dan cabaran moral yang dihadapi masyarakat Melayu.

Walaupun banyak kajian terdahulu telah membincangkan kepimpinan dalam konteks organisasi moden (Mazlan Yahya, 2017; Halimah Yusof et al., 2017), penelitian mendalam yang menghubungkan teori pengurusan, gaya kepimpinan dan kewaspadaan keusahawanan dengan pemikiran pengarang melalui teks sastra masih kurang diberi perhatian. Hal ini menunjukkan wujudnya kelompangan yang signifikan dalam penyelidikan akademik, terutama dalam memahami bagaimana sastra dapat menjadi medium refleksi dan analisis terhadap model kepimpinan.

Keperluan untuk mengkaji topik ini timbul daripada beberapa isu penting. Pertama, kepimpinan Melayu sering dikaitkan dengan gejala rasuah, kronisme, serta kelemahan pentadbiran yang menjejaskan keberkesanan pengurusan (Suhana Saad et al., 2012). Kedua, kebanyakan kajian terdahulu cenderung menilai kepimpinan hanya dalam konteks praktikal organisasi, sedangkan sastra juga mencerminkan realiti sosial yang kritis serta memberikan tafsiran mendalam tentang pemikiran pengarang terhadap model kepimpinan yang ideal. Ketiga, aspek keusahawanan yang diketengahkan oleh Israel Kirzner (1973) melalui konsep kewaspadaan jarang dianalisis dalam konteks sastra Melayu, walhal ia penting dalam memahami bagaimana pemimpin menggunakan inovasi, mengambil risiko dan mencipta peluang.

Di samping itu, teori kecerdasan emosi Goleman, D. (2000) yang menekankan peranan emosi dalam mempengaruhi keberkesanan kepimpinan turut kurang diaplikasikan dalam analisis watak sastra. Kekosongan ini menuntut kajian yang mampu menggabungkan teori moden dengan nilai tradisi yang terkandung dalam karya sastra. Sementara itu, pemilihan tiga karya Anwar Ridhwan, iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman* (1979), *Arus* (1985) dan *Naratif Ogonshoto* (2001) adalah

berasaskan justifikasi yang kukuh daripada segi tema, watak dan konteks sosial yang diangkat. Ketiga-tiga karya ini memaparkan pemikiran Anwar Ridhwan tentang kepimpinan dalam pelbagai dimensi, iaitu dari sudut budaya, moral, hingga kepada politik yang penuh konflik kuasa.

Dalam *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, watak Pak Hassan ditonjolkan sebagai ketua keluarga yang demokratik, berjiwa rakyat (sayang anak) dan berwawasan. Beliau berusaha mempertahankan seni lipur lara yang menjadi identiti budaya masyarakatnya walaupun berdepan ancaman hiburan moden. Watak ini menunjukkan kepimpinan yang berpaksikan nilai tradisional, kesetiaan dan keberanian, sesuai dianalisis melalui dimensi pentadbiran yang menekankan kejujuran, keberanian serta tanggungjawab sosial.

Novel *Arus* pula memperlihatkan watak Pawang Kri, seorang tokoh yang terkemuka dalam menjinak dan menangkap buaya (pawang buaya) berhadapan dengan masyarakat desa dalam situasi penuh konflik politik, agama dan sosial. Gaya kepimpinan Pawang Kri bercampur antara afiliasi dan laissez-faire, memperlihatkan kekuatan dari aspek hubungan dengan penduduk desa, tetapi kelemahan dalam membuat keputusan tegas. Kekurangan ini membuka ruang untuk menganalisis bagaimana ketidakwaspadaan dalam kepemimpinan membawa kepada kegagalan memanfaatkan peluang dan melindungi masyarakat daripada kehancuran.

Sementara itu, *Naratif Ogonshoto* mengangkat watak Presiden sebagai simbol kepimpinan autokratik yang menekan rakyat dengan kuasa mutlak. Presiden digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mengawal melalui ketakutan,



manipulasi dan penindasan politik yang menyebabkan rakyat hidup dalam keadaan tertekan. Watak ini memberikan gambaran jelas mengenai implikasi negatif gaya kepimpinan autokratik terhadap struktur sosial dan politik, sekali gus memperlihatkan kegagalan pemimpin yang mengabaikan nilai kemanusiaan serta kecerdasan emosi dalam pemerintahannya.

Ketiga-tiga karya ini dipilih kerana menampilkan variasi gaya kepimpinan yang relevan dengan analisis kajian, iaitu kepimpinan demokratik (Pak Hassan), kepimpinan afiliasi bercampur laissez-faire (Pawang Kri), dan kepimpinan autokratik (Presiden). Kepelbagaian ini membolehkan pengaplikasian gabungan teori Pendekatan Pengurusan Sastera, Goleman, D. (2000), dan Kirzner (1973) secara menyeluruh. Oleh itu, pemilihan ketiga-tiga karya ini bukan sahaja memperkayakan analisis, tetapi juga membantu merumuskan konsep kepimpinan hibrid yang menggabungkan nilai tradisi, kecerdasan emosi dan inovasi moden, sejajar dengan objektif kajian.

Kajian ini memperluas perspektif akademik dengan menghubungkan sastera kepada pengajian kepimpinan, sekali gus memperkaya wacana pendekatan pengurusan strategik dan inovasi keusahawanan. Analisis ini juga akan membuktikan bahawa teks sastera bukan hanya medium estetik, tetapi juga ruang yang mencerminkan logik pengurusan, emosi dan strategi yang kompleks. Dari sudut praktikal, kajian ini berpotensi menjadi rujukan dalam membentuk pemimpin masa kini yang mampu menyeimbangkan nilai tradisi dengan tuntutan inovasi.



Lima kajian terkini dalam tempoh lima hingga sepuluh tahun terakhir (Leitch & Volery, 2017; Harrison et al., 2018; Renko et al., 2015; Mittal & Dhar, 2015; Ahamad Jama'Amin Yang et al., 2016) turut memperlihatkan kelompangan yang jelas. Kesemuanya menekankan hubungan kepimpinan dengan keusahawanan dalam konteks organisasi moden tanpa mengaitkannya dengan nilai tradisional atau pemikiran pengarang dalam teks sastera. Kajian mereka juga tidak meneliti bagaimana aspek emosi, budaya dan naratif dapat mempengaruhi strategi kepimpinan yang digambarkan dalam karya kreatif. Oleh itu, terdapat keperluan mendesak untuk mengisi jurang ini dengan kajian yang menganalisis kepimpinan melalui gabungan teori Pendekatan Pengurusan Sastera (Mohamad Mokhtar Abu Hassan, 2013), Gaya Kepimpinan Kecerdasan Emosi Goleman, D. (2000) dan Teori Kewaspadaan Keusahawanan Kirzner (1973).

Oleh yang demikian, kajian ini penting kerana bukan sahaja menilai representasi kepimpinan dalam karya Anwar Ridhwan tetapi juga mengemukakan model kepimpinan hibrid yang menggabungkan nilai tradisi, emosi dan inovasi moden. Gabungan teori ini membolehkan analisis lebih menyeluruh terhadap tindakan, strategi dan nilai yang ditonjolkan oleh watak pemimpin dalam teks. Dengan pendekatan ini, kajian ini berpotensi memberikan sumbangan baharu kepada bidang kesusasteraan Melayu, pengajian kepimpinan serta pembangunan sosial budaya. Secara keseluruhan, dapatan kajian ini bukan sahaja memperkayakan wacana akademik, tetapi juga menawarkan panduan praktikal untuk membentuk pemimpin masa depan yang berwibawa, berwawasan serta mampu menyeimbangkan tradisi dengan tuntutan globalisasi.



1.4 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan berdasarkan tiga objektif yang dikemukakan seperti berikut:

- a) Mengenal pasti dimensi pentadbiran pemimpin dalam karya terpilih Anwar Ridhwan menggunakan Teori Pendekatan Pengurusan Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2013)
- b) Menganalisis gaya kepimpinan yang terdapat dalam karya terpilih Anwar Ridhwan menggunakan Gaya Kepimpinan Kecerdasan Emosi, Goleman, D. (2000)
- c) Merumuskan konsep kepimpinan dalam pengurusan kepimpinan berdasarkan karya terpilih Anwar Ridhwan.



1.5 Persoalan Kajian

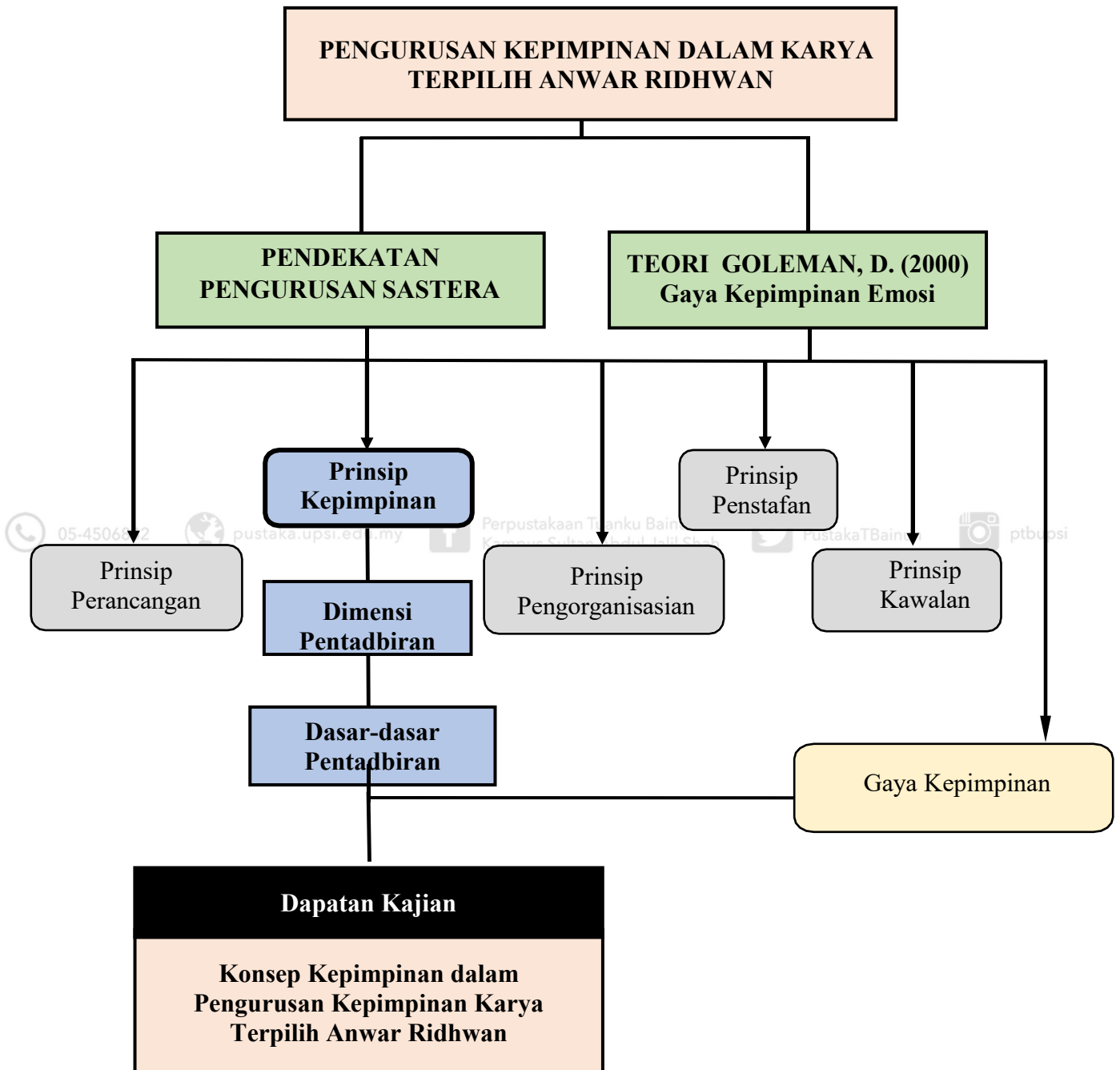
- a) Apakah dimensi pentadbiran pemimpin dalam karya terpilih Anwar Ridhwan menggunakan Teori Pendekatan Pengurusan Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2013)?
- b) Bagaimanakah gaya kepimpinan yang terdapat dalam karya terpilih Anwar Ridhwan dapat dianalisis menggunakan Gaya Kepimpinan Kecerdasan Emosi, Goleman, D. (2000)?
- c) Bagaimakah konsep kepimpinan dalam pengurusan kepimpinan dapat dirumuskan berdasarkan karya terpilih Anwar Ridhwan?



1.6 Kerangka Teori Kajian

Kerangka teoritikal ialah garis panduan atau struktur yang menghubungkan semua *variable* atau idea utama yang terlibat dalam kajian (Kumar, 2005). Kerangka teori memperlihatkan satu penjelasan yang luas dan umum tentang perkaitan antara konsep-konsep yang dikaji (Sabitha Marican, 2005:50). Menurut Sabitha Marican, kerangka teori adalah berdasarkan penjelasan teori sedia ada (penyelidik guna kerangka teori untuk jelaskan teori tentang sesuatu hal yang dikaji). Kerangka teori ini sering digunakan apabila tiada teori yang wujud dan dengan sebab itu, penyelidik membentuk satu perkaitan antara antara konsep-konsep yang hendak dikaji (Sabitha Marican, 2005). Hal ini bermakna, kerangka teori ialah asas untuk menerangkan secara keseluruhan apa yang hendak dikaji. Namun begitu, semasa membina kerangka teoritikal perlu ada menampakkan teori-teori yang diadaptasikan.

Berdasarkan Rajah 1.1, Kerangka Teoritikal Kajian yang dirangka menjelaskan bahawa kajian ini telah menggunakan Pendekatan Pengurusan yang diasaskan oleh Mohamad Mokhtar Hassan (2013) dengan lima prinsip pengurusan iaitu prinsip perancangan, prinsip kepimpinan, prinsip pengorganisasian, prinsip penstafan dan prinsip pengawalan. Seterusnya, pengkaji mengaplikasikan dimensi pentadbiran dan dasar-dasar pentadbiran yang terkandung di dalam prinsip kepimpinan. Dalam menyerlahkan prinsip kepimpinan tersebut, kajian ini dimantapkan lagi dengan gaya kepimpinan emosi Goleman, D. (2000) untuk mewujudkan penemuan baharu iaitu pengurusan kepimpinan keusahawanan berdasarkan pemikiran pengarang dalam karya terpilih Anwar Ridhwan iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, *Naratif Ogonshoto* dan *Arus*.

Rajah 1.1*Kerangka Teoritikal Kajian*

1.6.1 Pendekatan Pengurusan Sastera

Pendekatan Pengurusan Sastera ini telah diketengahkan oleh Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2013) sebagai pendekatan baharu dalam dunia kritikan sastera Melayu di Malaysia melalui pembentangan kertas kerja di Seminar Himpunan Ilmuan Sasterawan Melayu (HISMA) yang bertajuk “Pendekatan Pengurusan Satu Metode dalam Dunia Kritikan” (Mohamad Zuber Ismail, 2017). Rahim Abdullah (1998) mendefinisikan pengurusan sebagai aktiviti yang melibatkan usaha merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal serta penglibatan anggota yang berada di dalam organisasi untuk sama-sama berusaha ke arah mencapai matlamat yang satu.

Berdasarkan definisi tersebut, kata kunci yang perlu diketahui dalam pengurusan ialah proses untuk mencapai objektif, matlamat dan sasaran sesebuah organisasi. Proses diertikan sebagai satu cara yang sistematik dalam melaksanakan sesuatu kerja atau sekumpulan tugas. Terdapat lima prinsip dalam pengurusan, iaitu:

- i. Prinsip Perancangan;
- ii. Prinsip Kepimpinan;
- iii. Prinsip Pengorganisasian;
- iv. Prinsip Penstafan atau Tenaga Kerja; dan
- v. Prinsip Kawalan.

Kepimpinan merupakan satu daripada prinsip yang dibincangkan dalam Pendekatan Pengurusan. Prinsip kepimpinan yang dibincangkan adalah untuk menjelaskan soal tanggapan pengurusan yang terdapat dalam sesebuah karya sastera. Kepimpinan merupakan satu daya pengamatan yang digunakan dalam mengamati

pemikiran dan pengalaman pentadbir dalam sesebuah organisasi berdasarkan empat dimensi, iaitu Dimensi Pentadbiran, Dimensi Pendidikan, Dimensi Tanggungjawab Sosial dan Dimensi Ekonomi.

Keempat-empat dimensi tersebut saling berhubungan dalam memperjelas keberkesanan aspek pengurusan pentadbiran. Tindakan mengabaikan mana-mana satu daripada dimensi tersebut akan menjejaskan kemampuan tanggapan untuk memperoleh dapatan kajian berkaitan pengurusan kepimpinan dalam teks kajian. Ringkasnya, kajian ini memberi fokus terhadap prinsip kepimpinan berdasarkan Dimensi Pentadbiran. Dalam Dimensi Pentadbiran ini terdapat dasar-dasar yang dikenal pasti untuk memperlihatkan kecenderungan gaya kepimpinan dalam karya terpilih Anwar Ridhwan iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman, Naratif*

1.6.2 Prinsip Kepimpinan

Prinsip Kepimpinan yang dibincangkan dalam Pendekatan Pengurusan Sastera menjelaskan tanggapan masyarakat terhadap aspek pengurusan dalam sesebuah karya sastera. Prinsip Kepimpinan ini merupakan prinsip dalam Pendekatan Pengurusan seperti yang diketengahkan oleh Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2013). Mengikut Certo (1997), kepimpinan ialah proses pengarahan tingkah laku orang lain ke arah penyempurnaan sesuatu objektif atau matlamat.



Pengarahan bermaksud seseorang individu bertindak mengikut cara tertentu atau mengikut sesuatu seperti polisi, organisasi, tatacara dan deskripsi kerja. *Kamus Dewan Edisi Keempat* (2004) pula memerihalkan kepimpinan sebagai keupayaan memimpin. Kepimpinan ialah perkataan terbitan daripada kata dasar “pimpin”. Pimpin bererti bimbing, pandu atau tunjuk. Memimpin diberi erti sebagai memegang tangan dan membawa berjalan menuju ke sesuatu tempat. Oleh itu, kepimpinan membawa pengertian “keupayaaan memimpin” dan kepemimpinan pula “keupayaan sebagai pemimpin, daya seseorang pemimpin” (*Kamus Dewan*, 1994).

Kepimpinan berhubung rapat dengan pengurusan. Hollander, Edwin P.; Offermann & Lynn R. (1990), mentakrifkan kepimpinan pengurusan sebagai satu proses, iaitu seorang individu mempengaruhi orang lain dalam kumpulannya ke arah mencapai objektif kumpulan atau arah tuju organisasi. Menurut R.M Stodgill (Jaafar Muhammad 199), sifat keberkesanan kepimpinan dapat diteliti melalui ranah-ranah pentadbiran, pendidikan, tanggungjawab, penglibatan sosial dan status ekonomi. Jaafar Muhammad (1991) berpendapat bahawa pada umumnya pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kebijaksanaan dan keyakinan diri. Hal ini amat signifikan kerana karisma kepimpinan akan memperlihatkan jatuh bangunnya sesebuah organisasi atau kerajaan yang dipimpin.

Berdasarkan perbincangan tadi, kepimpinan dapat dirumuskan bahawa satu mekanisme yang dinilai dari perspektif kemampuan dan keupayaan seseorang pemimpin dalam menerajui atau mengendalikan sesebuah keluarga, masyarakat, organisasi dan negara. Pentadbiran yang diperlihatkan oleh setiap pihak melantunkan nilai murni yang menjadi amalan masyarakat khususnya pemerintah demi kemajuan dan



kemakmuran negara. Hal ini juga menggambarkan daya kepemimpinan yang tinggi dalam sistem pemerintahan seperti yang diekspresikan oleh pemerintah dan rakyatnya. Selain itu, kepemimpinan yang berkesan akan mengambil kira kecekapan pengurusan dan tingkah laku termasuklah keupayaan memimpin dalam mencapai objektif dan arah tuju sama ada institusi atau organisasi yang kecil sehinggalah yang berskala besar seperti sebuah kerajaan.

Dalam prinsip kepemimpinan ini pula terkandung empat dimensi yang dikenal pasti iaitu Dimensi Pentadbiran, Dimensi Pendidikan, Dimensi Tanggungjawab Sosial dan Dimensi Ekonomi (Mohamad Zuber Ismail, Sara Beden dan Mohamad Mokhtar Abu Hassan, 2015). Keempat-empat dimensi ini saling berhubungan dalam memperjelas keberkesanan aspek pengurusan pentadbiran. Secara kesimpulannya, Dimensi Pentadbiran dan Dasar-dasar Pentadbiran yang terkandung di dalam Prinsip Kepimpinan akan dianalisis dalam karya-karya terpilih Anwar Ridhwan untuk mengangkat aspek pengurusan dalam teks karya sastera moden masa kini.

1.6.3 Dimensi Pentadbiran

Dalam konteks umum, dimensi merujuk kepada ukuran atau aspek daripada sesuatu yang membolehkan pengkaji memahami bentuk, ukuran, atau skala benda dan ruang. Dalam merealisasikan kepemimpinan, terdapat dimensi yang dijadikan kriteria untuk menjelaskan keberkesanan gaya kepemimpinan tersebut. Oleh itu, prinsip kepemimpinan dapat diteliti berdasarkan Dimensi Pentadbiran. Kejayaan dalam memacu dimensi ini



akan dapat menyerlahkan gaya kepimpinan seseorang pemimpin yang menjadi sanjungan rakyat dan masyarakat.

Dimensi Pentadbiran ini dianalisis berdasarkan prinsip kepimpinan daripada tiga bahagian, iaitu: Pertama, apakah dasar dan polisi yang dibentuk oleh pemimpin, iaitu ketua negara dalam sesebuah pentadbiran termasuklah mengambil kira hubungan diplomatik dengan negara serantau? Kedua, bagaimanakah dasar dan polisi tersebut diaplikasikan dan diimplementasikan oleh pemimpin dalam pentadbirannya? Ketiga, sejauh manakah dasar dan polisi tersebut membawa kejayaan dan keberkesanan dalam sesebuah pentadbiran?



Kejayaan dalam memacu dimensi pentadbiran ini akan dapat menyerlahkan gaya kepimpinan seseorang pemimpin yang menjadi sanjungan orang yang dipimpinnya. Berdasarkan analisis Dimensi Pentadbiran, berikut merupakan empat Dasar Pentadbiran utama yang menjadi mekanisme seorang pemimpin yang akan dianalisis dalam karya terpilih Anwar Ridhwan. Dasar-dasar yang dikenal pasti adalah seperti berikut:

- (i) Dasar Pentadbiran yang Berwawasan;
- (ii) Dasar Pentadbiran yang Bijaksana;
- (iii) Dasar Pentadbiran yang Berjiwa Rakyat; dan
- (iv) Dasar Pentadbiran yang Bersemangat Waja





1.6.3.1 Dasar Pentadbiran yang Berwawasan

Pengurusan yang sistematik dan terancang dalam sesebuah pentadbiran akan mempengaruhi hala tuju dan kemakmuran sesebuah organisasi. Tenas Effendy, dalam bukunya *Pemimpin dalam Ungkapan Melayu* (2000), memerihalkan kepimpinan dalam alam budaya Melayu mempunyai kepelbagaian, bermula daripada pemimpin rumah tangga, dusun dan kampung sehinggalah kepada pemimpin bangsa dan negara. Bidang kepimpinan ini bermula daripada kekeluargaan, adat, agama hingalah ke bidang organisasi dan sesebuah kerajaan. Maka, kepemimpinan yang berkesan akan memberikan manfaat terhadap anggota sesebuah keluarga, organisasi, masyarakat dan negara.



Pengurusan kepimpinan yang dinamik memerlukan pentadbiran yang proaktif dalam urusan pentadbiran di setiap organisasi. Oleh itu, daya intelek pemimpin yang berwawasan dan berpandangan jauh merupakan elemen penting dalam memacu hala tuju kemakmuran dan kemajuan sesebuah pentadbiran. Seseorang pemimpin yang bijak dan berwawasan sentiasa mengambil inisiatif dan usaha-usaha terancang dan kompetitif untuk mengukuhkan empayarnya agar disegani dan dihormati. Salah satu mekanisme yang dapat membentuk keutuhan dan kemandirian sesebuah organisasi ialah dasar tidak meminggirkan hubungan yang erat dan mengamalkan dasar pintu terbuka dengan setiap anggota organisasi.

Inisiatif ini merupakan satu usaha bijak, berdaya saing dan memancarkan kredibiliti dan karisma seorang pemimpin yang berwawasan dan berpandangan jauh.





Pendapat ini disokong oleh Edaris Abbu Bakri (2005) yang menyatakan bahawa untuk mencapai matlamat organisasi dan membawa perubahan kepimpinan yang berkesan, pengurusan berwawasan serta mempunyai hala tuju yang jelas menjadi teras kepada kejayaan. Sebagai contoh, strategi pengurusan pemimpin atau kerajaan yang bijak dan berwawasan ini berjaya mewujudkan hubungan diplomatik dengan negara-negara serantau.

Usaha mengadakan hubungan diplomatik merupakan langkah yang paling signifikan dan dominan untuk mewujudkan hubungan kerjasama yang erat antara sesebuah negara sama ada dari sudut hubungan sosial, budaya, agama, ekonomi mahupun politik. Mokhtar Muhammad (2005), menjelaskan bahawa sebelum hubungan diplomatik dapat diadakan, persetujuan antara dua buah negara amat diperlukan. Maka, pelbagai daya, cara dan strategi yang digunakan untuk membentuk atau membina hubungan diplomatik sejagat dan seterusnya membawa kepada pembentukan mekanisme diplomatik tertentu bagi memastikan hubungan yang dijalinan berjaya dan mendapat manfaat bersama.

Pemimpin yang baik dan berpandangan jauh tidak akan mengetepikan dan meminggirkan usaha untuk menjalin hubungan yang baik dan harmoni dengan organisasi yang lain. Sebagai contoh, pemimpin sesebuah negara yang cemerlang bukan sahaja dilihat dari segi pentadbirannya, malah usaha-usaha yang diambil untuk mengeratkan hubungan politik, ekonomi dan sosial dengan dunia luar amat perlu dititikberatkan. Polisi dan dasar yang diketengahkan oleh pemimpin ini menunjukkan





sikap kebijaksanaan pemimpin tersebut yang berjaya menguruskan hubungan diplomatik yang berkesan dengan dunia luar.

1.6.3.2 Dasar Pentadbiran yang Bijaksana

Integriti dan karisma pentadbiran terpancar melalui kebijaksanaan dan kepintaran seseorang pemimpin yang mentadbir sesebuah organisasi yang juga dilihat dan dinilai dari aspek kemahiran komunikasi dan pertuturannya. Tutur kata yang lemah-lembut dan bersopan santun memberikan gambaran tentang keelokan akal budi pekerti dan tingkah laku seseorang pemimpin yang mewakili organisasinya. Bagi generasi yang lama, daripada percakapan seseorang pemimpin, mereka dapat menilai tentang kebijaksanaan dan keintelektualan pemimpin tersebut. Menurut Amat Juhari Moain (1989) terdapat beberapa kata sapaan dan panggilan oleh rakyat dan orang besar kepada raja atau pemerintah seperti perkataan ‘Tuanku’ yang merupakan kata yang paling lumrah digunakan. Penggunaan kata sapaan atau gelaran tanda hormat ini akan membantu rakyat atau pembesar berhadapan dengan pemerintah kerajaan dan memulakan bicara dengan bersopan dan berprotokol.

Selain itu, penggunaan kata sapaan yang betul turut membantu menjayakan strategi dalam membentuk hubungan personal dan interpersonal terutamanya melibatkan hubungan sesebuah negara dengan dunia luar. Menurut Awang Sariyan (2007), kata sapaan ialah kaedah yang digunakan oleh masyarakat atau bangsa untuk menegur atau menyapa seseorang, baik dalam konteks yang rasmi mahupun yang tidak rasmi. Bentuk sapaan menjadi unsur wacana yang penting dalam pelbagai komunikasi



antara pemimpin dan orang yang dipimpin serta perlu digunakan dengan tepat oleh pihak yang diberi wibawa menentukannya. Hal ini untuk memastikan sesuatu urusan itu berlangsung dengan teratur dan rapi di samping memelihara kesantunan yang berada dalam sistem kemasyarakatan dan organisasi.

1.6.3.3 Dasar Pentadbiran Berjiwa Rakyat

Aspek pengurusan emosi juga memainkan peranan yang penting dalam sesebuah pentadbiran. Kebijaksanaan mengawal emosi merupakan unsur yang menjadi penentu dan berkesan dalam berhadapan dengan masyarakat. Seorang pemimpin yang mentadbir sebuah organisasi, perlu bijak mengawal emosi, tidak bertindak melulu dan sentiasa berfikir panjang dalam memutuskan sesuatu tindakan.

Menurut Tenas Effendy (2005), dalam konteks budaya masyarakat Melayu, seseorang pemimpin dituntut untuk berbudi pekerti mulia dan terpuji. Dalam hal ini, seorang pemimpin sama sekali tidak boleh menggunakan kekuasaan yang diamanahkan dengan sewenang-wenangnya seperti menganiyai individu atau orang bawahan yang dipimpinnya. Sebaliknya, pemimpin tersebut perlu bersikap sabar dan pemaaf. Kemaafan mempunyai perkaitan yang rapat dengan nilai kemanusiaan. Droll (1984) menyatakan bahawa memaafkan merupakan sebahagian daripada kemampuan seseorang, khususnya pemimpin melakukan komunikasi interpersonal.



Dalam memastikan pentadbiran sesebuah organisasi berjalan lancar dan mendapat kepercayaan orang bawahan, seseorang pemimpin perlu memikirkan tindakan yang bijak dan terbaik dalam merealisasikan hasrat tersebut. Menurut McCullough, M. E., Worthington, E. L., Jr., & Rachal, K. C. (1997:321), sikap saling memaafkan antara pihak yang terlibat konflik diakui merupakan langkah awal menuju rekonsiliasi. Sikap saling memaafkan berupaya mendorong seseorang pemimpin dan orang bawahan dalam sesebuah organisasi memperbaiki kesilapan masing-masing. Pendapat ini turut disokong Ohbuchi (1989), yang menjelaskan tindakan meminta maaf sangat efektif dalam menyelesaikan konflik interpersonal, sekali gus menjadi pernyataan bertanggungjawab tidak bersyarat dan sebuah komitmen untuk memperbaiki segala kesalahan serta kelemahan yang ada. Hal ini jelas menggambarkan sikap terpuji seorang pemimpin yang berjiwa rakyat. Hal ini turut disokong oleh Droll (1984) dan Oshaugnessy (1967) yang mengemukakan bahawa perbuatan memaafkan orang yang bersalah membuat perilaku *inferior* terhadap orang yang telah memaafkannya; sementara sikap memaafkan orang lain menunjukkan kemurahan hati dan kasihan terhadap orang yang bersalah.

Pengurusan pentadbiran yang berwibawa memerlukan kehadiran pemimpin yang berjiwa rakyat dan memancarkan sikap toleransi dan kasih sayang yang boleh menjadi sanjungan dan kepercayaan individu yang dipimpinnya. Dalam hal ini, karisma dan kredibiliti seorang pemimpin dinilai daripada pelbagai aspek termasuklah bersikap pemaaf. Sikap ini merupakan satu nilai yang harus dipegang oleh seseorang pemimpin untuk memastikan keharmonian dan kesejahteraan dalam masyarakat yang dipimpinnya.





Hope (1987) menjelaskan bahawa memaafkan dapat mengurangkan perasaan marah, depresi dan cemas. Fitzgibbons (1986) pula menjelaskan bahawa dari aspek kesihatan, sikap memaafkan memberi keuntungan dari aspek psikologi. Tindakan memaafkan merupakan terapi yang efektif dalam intervensi yang membebaskan seseorang daripada kemarahannya dan rasa bersalah. Menurut Wan Robiah Meor Osman & Rokiah Pae (2011), dalam sesuatu perhubungan sosial, permohonan maaf sering berlaku apabila wujud ketidaksefahaman, pencanggahan idea serta kesilapan perbuatan daripada mana-mana pihak sama ada penutur atau pendengar, pemimpin atau orang bawahan.

Kesimpulannya, sikap bertanggungjawab seorang pemimpin akan memberikan reaksi positif terhadap individu yang dipimpin dan berjaya memelihara keharmonian dan kesejahteraan di bawah kepimpinannya. Perkara ini akan dianalisis melalui paparan peristiwa pemimpin berjiwa rakyat dalam karya Anwar Ridhwan iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman, Naratif Ogonshoto* dan *Arus* untuk menganalisis pengurusan emosi pemimpin yang stabil dan konsisten dalam sesebuah pentadbiran dalam menjaga keharmonian dan kesejahteraan rakyat atau orang bawahannya.

1.6.3.4 Dasar Pentadbiran Bersemangat Waja

Pemimpin bersemangat waja melambangkan gaya kepemimpinan yang berani. Seseorang yang bersemangat waja mempunyai kekuatan dalaman yang kental, utuh dan mantap. Tanpa sikap ini seseorang pemimpin tidak berjuang untuk





mempertahankan individu yang dipimpinnya. Pemimpin yang bersemangat waja ialah pemimpin yang berani dalam menegakkan kebenaran, menghadapi musuh dan berhujah demi kemajuan organisasi dan orang bawahannya. Dengan keberanian, kekuatan, semangat dan ketabahan yang ampuh, seseorang pemimpin akan dihormati dan disanjung tinggi dalam organisasi. Perkara ini juga akan dianalisis dalam karya terpilih Anwar Ridhwan melalui watak-watak yang diketengahkan.

1.6.4 Gaya Kepimpinan Kecerdasan Emosi, Goleman, D. (2000)

Menurut Goleman, D. (2000), pemimpin yang baik tidak ditentukan oleh satu-satu gaya kepimpinan sahaja, tetapi juga bergantung pada gaya kepimpinan kecerdasan emosi, situasi dan keadaan. Berhubung gaya kepimpinan ini, Goleman, D. (2000) telah memperkenalkan enam jenis gaya dalam kepimpinan iaitu:

- i. Gaya Kepimpinan Autokratik / Paksaan;
- ii. Gaya Kepimpinan Demokratik / Berwawasan;
- iii. Gaya Kepimpinan Afiliasi / *Laissez-Faire*;
- iv. Gaya Kepimpinan Wibawa;
- v. Gaya Kepimpinan Jurulatih; dan
- vi. Gaya Kepimpinan Berorientasikan Pencapaian





Sehubungan itu, kajian ini hanya memfokuskan kepada beberapa gaya kepimpinan kecerdasan emosi yang sesuai dengan teks kajian sahaja berdasarkan analisis yang dilakukan.

1.6.4.1 Gaya Kepimpinan Autokratik / Paksaan

Gaya kepimpinan ini menurut Goleman, D. (2000) merujuk kepada pemimpin yang memaksa sehingga kurang berkesan dalam kebanyakan situasi. Gaya kepimpinan paksaan seperti ini tidak berkesan dalam mencapai matlamat organisasi dan tidak memberikan kepuasan kepada orang bawahan. Melalui kepimpinan ini, pemimpin menghadirkan kebimbangan atas desakan yang dilakukan kepada orang bawahan. Dengan pendekatan alternatif, pemimpin yang menggunakan gaya ini perlu bekerjasama dan berkomunikasi dengan orang bawahan seperti menerima nasihat ibu bapa. Pemimpin jenis ini perlu mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai keperluan untuk memimpin secara berkesan.

1.6.4.2 Gaya Kepimpinan Demokratik / Berwawasan

Menurut Goleman, D. (2000), pemimpin demokratik memberi banyak kebebasan dan tanggungjawab kepada individu yang mereka pimpin. Menerusi gaya ini, pemimpin bersikap terbuka kepada pelbagai cadangan dan pandangan daripada orang bawahan dan memberikan kebebasan untuk mereka menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.





Pemimpin yang demokratik ini juga berfungsi sebagai pemangkin yang boleh mempercepatkan perjalanan terhadap sesuatu proses tugas dan tanggungjawab dengan cara yang paling sesuai. Oleh itu kepimpinan yang lebih bersifat demokratik ini menjadi pemangkin kepada pencapaian kejayaan yang lebih bersepadu dan efektif.

Kepimpinan demokratik ini juga menggambarkan seorang pemimpin yang melibatkan diri dengan golongan bawahan dalam setiap tindakan dan keputusan untuk merancang demi mencapai kejayaan dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang berpaksikan kepada gaya kepimpinan ini juga memperlihatkan sikap yang lebih positif daripada aspek penglibatan, kolaborasi dan komunikasi dengan orang bawahan.

Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini lebih mementingkan kesejahteraan bersama dan semua ahli diorganisasi mendapat manfaat secara adil dan saksama. Sehubungan itu, komunikasi yang diaplikasikan oleh pemimpin jenis ini adalah secara terbuka dan mengutamakan suara dan cadangan orang bawahan terlebih dahulu agar memperoleh satu pembaharuan yang lebih progresif. Dengan adanya komunikasi yang terbuka sudah tentu cadangan terhadap perancangan menjadi lebih efektif.

1.6.4.3 Gaya Kepimpinan Afiliasi / *Laissez-Faire*

Melalui gaya afiliasi Goleman, D. (2000) membawa pemimpin berusaha dalam menjaga keharmonian dan kegembiraan orang yang dipimpin. Pemimpin jenis ini memiliki ikatan emosional yang kuat dan berupaya berkongsi idea, inspirasi dan





memacu fleksibiliti terhadap golongan yang dipimpin. Pemimpin afiliasi memainkan peranan yang sama seperti ibu bapa dalam menyesuaikan peraturan dengan isi rumah. Tiada peraturan dikenakan kepada orang yang dipimpin untuk mendapatkan sesuatu melalui gaya kepimpinan jenis ini. Pemimpin jenis ini juga memberi kebebasan kepada orang yang dipimpin untuk berfikir cara menyelesaikan sesuatu masalah dan menawarkan banyak maklum balas yang positif. Gaya kepimpinan afiliasi ini dapat membina rasa kebersamaan yang dapat memberikan kesan positif dalam membina keharmonian dalam kalangan orang yang dipimpin, meningkatkan semangat, komunikasi dan mengembalikan kepercayaan yang sebelumnya telah hilang.

Gaya kepimpinan afiliasi ini mempunyai persamaan dengan gaya dan ciri-ciri kepimpinan *Laissez-Faire* yang dilaksanakan secara bebas, apabila para pekerja bermotivasi tinggi, berpengalaman, berpengetahuan dan berkemahiran dalam kerjayanya. Menurut Jaafar Muhammad (1992), kebanyakan daripada kajian tentang gaya kepimpinan mengikut sistem pengurusan klasik dan tradisional menunjukkan anggapan bahawa pekerja pada dasarnya dilihat oleh pemimpin sebagai salah satu faktor pengeluaran. Dengan ini, gaya kepimpinan untuk mencapai output biasanya berat sebelah sama ada menekankan daya pengeluaran ataupun kepuasan atau hal-hwal pekerja semata-mata.

Walaupun gaya kepimpinan afiliasi seperti yang dijelaskan oleh Goleman, D. (2000) membawa manfaat yang banyak, tetapi gaya ini tidak boleh digunakan sewenang-wenangnya. Pemimpin afiliasi jarang menawarkan nasihat yang membina mengenai cara memperbaiki sesuatu, tetapi orang yang dipimpin tahu bagaimana untuk



bertindak dengan cara yang tersendiri. Seseorang pemimpin terlalu bergantung kepada gaya ini boleh menyebabkan orang yang dipimpinnya menemui kegagalan. Gaya ini juga sangat berhubung rapat dengan gaya kepimpinan wibawa.

1.6.4.4 Gaya Kepimpinan Wibawa

Gaya kepimpinan jenis ini menurut Goleman, D. (2000), memberi perakuan keupayaan kepada orang yang dipimpin dengan membenarkan mereka membuat langkah susulan atas kegagalan dalam tindakan yang sebelumnya telah diberikan kebebasan. Berdasarkan gaya ini pemimpin dikatakan berupaya membina kepercayaan, penghormatan dan komitmen dengan membiarkan orang yang dipimpin membuat keputusan yang mempengaruhi matlamat mereka dan bagaimana mereka melakukan tindakan.

Dipercayai bahawa orang yang berada dalam kepimpinan ini cenderung memberi bimbingan dan tunjuk ajar berkaitan dengan perkara yang boleh dan yang tidak boleh dicapai. Kepimpinan yang dibuat adalah hasil perbincangan bersama orang yang dipimpin. Pemimpin yang kuat bukan hanya menjadi pendengar yang baik, tetapi juga penyual yang sempurna. Prinsip utama penglibatan gaya ini adalah untuk menentukan suara siapa yang didengar, manakala penglibatan secara meluas bermakna semua pihak berkepentingan untuk mengambil bahagian dalam perbincangan.

Dalam hal ini Goleman, D. (2000) menjelaskan penglibatan pemimpin dapat mewujudkan ruang untuk mendapat perbincangan yang berkesan, meneroka idea bersama-sama dan berinteraksi dengan baik. Tambahan pula, bentuk gaya kepimpinan ini adalah dengan memberi peluang meluas kepada orang yang dipimpin untuk melibatkan diri dalam isu yang timbul, pembinaan dan perkongsian matlamat, melibatkan peluang yang dirangka untuk pembelajaran berterusan, memberi tumpuan kepada perbualan antara orang yang dipimpin dengan pemimpin serta dapat membuat refleksi tentang tindakan yang mereka lakukan dan mempermudah isu yang timbul secara aktif.

1.6.4.5 Gaya Kepimpinan Jurulatih

Gaya kepimpinan kelima pula dijelaskan oleh Goleman, D. (2000) adalah merujuk kepada gaya kepimpinan jurulatih. Dalam gaya ini peranan pemimpin adalah sebagai jurulatih yang mencari cara untuk membantu orang yang dipimpin dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Gaya ini berfungsi dengan baik apabila pemimpin menyedari bagaimana kebolehan baharu dapat membantu kemajuan orang yang dipimpin. Ringkasnya, gaya ini berfungsi apabila orang yang dipimpin mahu dilatih.

Gaya kepimpinan ini menimbulkan kebimbangan terhadap ketahanan orang yang dipimpin berdasarkan pembelajaran atau perubahan cara dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Keadaan akan menjadi sulit sekiranya pemimpin tidak mempunyai

kepakaran untuk membantu orang yang dipimpin. Dalam konteks kajian ini, pengkaji mengaplikasikan tiga daripada enam gaya yang telah diperkenalkan oleh Goleman, D. (2000) iaitu Gaya Kepimpinan Paksaan / Autokratik, Gaya Kepimpinan Demokratik / Berwawasan dan Gaya Kepimpinan Afiliasi / *Laissez Faire* berikutan kepentingan dan kesesuaiannya dengan kandungan cerita dan watak dalam karya terpilih Anwar Ridhwan.

1.6.4.6 Gaya Kepimpinan Berorientasikan Pencapaian

Menurut Goleman, D. (2000), gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian merujuk kepada pendekatan kepimpinan yang memfokuskan kepada pencapaian hasil, produktiviti dan keberkesanan dalam mencapai objektif dan matlamat organisasi.

Pemimpin yang mengamalkan gaya ini menetapkan standard atau piawaian prestasi yang tinggi, menggalakkan kecemerlangan dan memberi tumpuan kepada matlamat yang spesifik. Gaya ini kebiasaannya digunakan dalam organisasi yang mengutamakan prestasi tinggi, keberhasilan, dan inovasi. Ciri-ciri utama gaya kepimpinan ini adalah seperti berikut:

- i. Penetapan matlamat yang jelas dan tinggi;
- ii. Motivasi untuk prestasi tinggi;
- iii. Penekanan pada kecekapan dan produktiviti;
- iv. Bimbingan dan sokongan yang diperlukan;
- v. Pengambilan risiko yang terkira;



- vi. Pengukuran dan pemantauan prestasi secara berkala; dan
- vii. Membangunkan potensi individu

Antara kelebihan gaya kepimpinan ini adalah dapat meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja kerana mereka berasa dihargai apabila mencapai sasaran, membina budaya kerja yang tinggi produktiviti dan orientasi kepada hasil, menggalakkan inovasi dan kreativiti dengan memberi ruang untuk idea dan pendekatan baharu dan mewujudkan tenaga kerja yang berkemahiran tinggi melalui bimbingan dan latihan berterusan. Kelemahan gaya kepimpinan ini ialah tekanan yang tinggi boleh menyebabkan keletihan dan tekanan kerja dalam jangka masa panjang, fokus yang terlalu tinggi terhadap pencapaian yang boleh menyebabkan aspek kemanusiaan dan kesejahteraan pekerja diabaikan, serta risiko berlakunya



konflik jika matlamat terlalu tinggi atau tidak realistik.

Secara keseluruhannya, gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian amat sesuai digunakan dalam situasi atau organisasi yang memberi tumpuan kepada prestasi yang tinggi dan sasaran tertentu. Walaupun begitu, pemimpin perlu menyeimbangkan tumpuan terhadap pencapaian dengan keperluan emosi dan kesejahteraan pekerja bagi memastikan mereka terus termotivasi dan tidak mengalami tekanan yang berlebihan.



1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini bukan sahaja memenuhi keperluan akademik untuk memahami kepimpinan dalam sastera, tetapi juga menawarkan implikasi praktis yang meluas. Lima kepentingan utamanya dijelaskan secara lebih terperinci adalah seperti berikut:

i. Pengisian Jurang Ilmu

Kajian ini mengisi jurang ilmu dengan menghubungkan disiplin kesusasteraan dan pengurusan melalui analisis mendalam terhadap karya sastera sebagai teks yang bukan hanya bersifat estetik, tetapi juga sarat dengan wacana kepimpinan. Kajian ini menggunakan pendekatan analisis pengurusan sastera untuk mengenal pasti struktur pentadbiran yang digambarkan dalam tiga novel Anwar Ridhwan. Melalui pendedahan bagaimana watak pemimpin mengurus sumber, membuat keputusan strategik dan berinteraksi dengan masyarakat, penyelidikan ini memberikan tafsiran baharu yang jarang disentuh oleh pengkaji sastera tradisional (Muhammad Haji Salleh, 2003).

Kajian ini turut meneliti dasar pentadbiran dan strategi keusahawanan yang diterapkan oleh watak pemimpin dalam menghadapi konflik naratif. Analisis terhadap strategi inovasi ini tidak hanya relevan kepada dunia fiksyen, tetapi boleh dijadikan rujukan dalam memahami bagaimana pemikiran kepimpinan berkembang dalam konteks budaya Melayu (Hashim Awang, 2000). Melalui persilangan pendekatan

pengurusan moden dengan teori kesusasteraan, penyelidikan ini membuka ruang dialog antara dua bidang ilmu yang selama ini bergerak secara terpisah. Nilai, visi dan strategi kepimpinan yang digambarkan dalam sastera pada akhirnya mampu memberikan refleksi kritikal terhadap realiti sosial dan pentadbiran, sejajar dengan pandangan Ismail Hussein (1992) yang menegaskan bahawa kesusasteraan harus dibaca sebagai manifestasi dasar budaya bangsa. Dengan demikian, kajian ini bukan sahaja melengkapkan kekosongan wacana, tetapi juga memperkukuh kefahaman bahawa teks sastera boleh berfungsi sebagai sumber ilmu kepimpinan yang relevan dalam konteks akademik dan praktis semasa.

ii. Pewujudan Kerangka Teori Gabungan

Kajian ini turut memberi sumbangan penting dengan mewujudkan kerangka teori gabungan yang mengintegrasikan Pendekatan Pengurusan Sastera oleh Mokhtar Hassan dengan Gaya Kepimpinan Kecerdasan Emosi yang diperkenalkan oleh Goleman, D. (2000). Kerangka hibrid ini bukan sahaja menghubungkan disiplin kesusasteraan dengan pengurusan, tetapi juga memperluas perspektif melalui dimensi psikologi organisasi. Pendekatan Pengurusan Sastera menekankan analisis struktur, dasar dan strategi yang mendasari tindakan watak dalam teks, manakala teori Goleman memberikan penekanan kepada kecerdasan emosi sebagai faktor penentu keberkesanan kepimpinan. Gabungan kedua-dua teori ini membolehkan analisis dilakukan secara menyeluruh, meliputi aspek rasional pengurusan dan aspek emosi yang mempengaruhi kepimpinan dalam naratif.

Pendekatan interdisiplin ini disokong oleh pandangan Shamsudin Othman (2015) yang menegaskan bahawa pemecahan sempadan disiplin ilmu adalah kunci kepada relevansi kajian sastera dengan cabaran kontemporari. Melalui kerangka ini, kajian bukan sahaja menilai keberkesanan kepemimpinan berdasarkan keputusan dan tindakan watak, tetapi juga memahami bagaimana emosi, empati, dan kesedaran diri memberi kesan kepada corak pentadbiran mereka.

Selain itu, kerangka ini berpotensi dijadikan model rujukan bagi analisis sastera lain yang melibatkan isu kepemimpinan, kuasa, dan dinamika emosi, sama ada dalam konteks karya Melayu mahupun sastera global. Justeru, kewujudan kerangka teori gabungan ini bukan sahaja memperkayakan metodologi analisis sastera, tetapi turut memperluas *horizon* penyelidikan yang merentas disiplin, menjadikan dapatan kajian ini lebih signifikan dan aplikatif dalam pelbagai bidang ilmu (Mokhtar Hassan, 2004; Goleman, D. 2000; Shamsudin Othman, 2015).

iii. **Pemeriksaan Wacana Kepimpinan dalam Sastera Melayu**

Kajian ini memperluas *horizon* pemahaman tentang kepemimpinan dalam sastera Melayu dengan menganalisis secara mendalam tiga genre naratif utama – alegori politik, realisme sosial, dan seni tradisi – yang digunakan oleh Anwar Ridhwan. Setiap genre ini memancarkan perspektif berbeza terhadap dinamika kuasa, hubungan pemimpin dengan rakyat, serta nilai moral yang mendasari tindakan mereka.



Dalam alegori politik yang digarap melalui *Naratif Ogonshoto*, Anwar Ridhwan memaparkan konflik antara kuasa autokratik dengan aspirasi kebebasan masyarakat. Watak Jeneral digambarkan sebagai simbol pemerintahan yang menekan, memperlihatkan bagaimana kuasa tanpa kawalan boleh mengundang ketidakstabilan dan ketakutan dalam masyarakat. Analisis terhadap aspek ini memperkukuh pemahaman bahawa kepimpinan yang hanya berlandaskan kuasa mutlak tidak mampu bertahan tanpa sokongan moral dan emosional daripada rakyat. Walaupun gaya autokratik dapat mengawal krisis, kesannya terhadap psikologi masyarakat adalah destruktif, sejajar dengan teori kepimpinan yang menekankan keseimbangan antara autoriti dan empati (Goleman, D. 2000).



Sementara itu, dalam realisme sosial seperti yang tergambar dalam *Hari-Hari Terakhir Seorang Seniman*, kepimpinan ditampilkan dalam bentuk yang lebih manusiawi, berpaksikan nilai tradisi, kebersamaan dan perjuangan mempertahankan seni. Di sini, pemimpin bukan sahaja dilihat sebagai penguasa, tetapi juga sebagai pelindung warisan budaya. Analisis ini akan membuktikan bahawa sastera mampu membangkitkan kesedaran tentang pentingnya kepimpinan yang mengutamakan kesejahteraan masyarakat serta kelestarian tradisi dalam menghadapi arus perubahan.

Dalam seni tradisi yang mewarnai *Arus*, kepimpinan digambarkan sebagai hasil sintesis antara nilai lama dengan keperluan baharu. Watak pemimpin dalam karya ini memperlihatkan bagaimana kebijaksanaan tradisional dapat digabungkan dengan inovasi untuk mencipta keseimbangan dalam masyarakat. Kajian ini menekankan bahawa kepimpinan berwawasan lahir daripada kemampuan





menggabungkan nilai budaya dengan tuntutan moden, seterusnya melahirkan pemimpin yang mampu memacu perubahan tanpa mengorbankan identiti.

Pandangan ini selari dengan pendapat Rahman Shaari (2018) yang menegaskan bahawa sastera bukan sekadar cerminan budaya, tetapi medan yang mengasah kepimpinan pemikiran. Dengan menganalisis gaya kepimpinan berwawasan dan demokratik dalam karya-karya Anwar Ridhwan, kajian ini akan menunjukkan bagaimana teks sastera berperanan sebagai wahana yang menggalakkan pemikiran kritikal, empati dan kesedaran kolektif dalam kalangan pembaca.

Lebih luas lagi, kajian ini akan membuktikan bahawa sastera Melayu mampu memperkasakan wacana kepimpinan dengan menyediakan naratif alternatif yang relevan dengan cabaran kontemporari. Wacana ini bukan sahaja terhad kepada analisis teks, tetapi turut mempengaruhi cara kita memahami hubungan antara pemimpin dan masyarakat dalam konteks sebenar. Dengan memperkayakan pemahaman akademik tentang kepimpinan, kajian ini turut memberikan implikasi praktikal kepada pembinaan model kepemimpinan yang berpaksikan nilai budaya, empati dan visi perubahan sosial yang positif (Rahman Shaari, 2018; Goleman, D. 2000).



iv. Nilai Praktis kepada Penggubal Dasar dan Institusi

Selain memberi sumbangan teoritis, kajian ini turut membawa nilai praktis yang signifikan kepada penggubal dasar dan institusi yang terlibat dalam pembangunan kesusasteraan serta pengurusan budaya. Penemuan berkaitan dimensi pentadbiran dan keusahawanan dalam karya Anwar Ridhwan akan menyediakan data empirik yang dapat digunakan oleh pelbagai pihak, termasuk Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), serta pertubuhan bukan kerajaan (NGO) yang memfokuskan seni dan budaya. Data ini mampu menjadi asas kepada strategi baharu dalam memperkukuh ekosistem sastera nasional, sekali gus menjadikan sastera lebih relevan dengan masyarakat moden.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Faridah Abdul Rashid (2008) menekankan bahawa kolaborasi antara institusi akademik, kerajaan, dan badan bukan kerajaan adalah penting dalam membangunkan program pembudayaan sastera yang efektif. Berdasarkan dapatan kajian, kerjasama ini boleh direalisasikan melalui pelbagai inisiatif yang bersifat inovatif dan praktikal. Antaranya, kajian ini mencadangkan pelaksanaan bengkel kepimpinan kreatif yang menggabungkan elemen teori pengurusan, kreativiti sastera, serta pemantapan kemahiran komunikasi bagi melahirkan pemimpin muda dalam bidang kesusasteraan. Program ini bukan sahaja memperkasa penulis dan penggiat seni, malah berpotensi melahirkan modal insan yang lebih berdaya saing. Selain itu, penekanan terhadap inisiatif pemasaran digital seperti yang disarankan oleh Nor Faridah Abdul Manaf (2010) dapat membantu memperluas capaian karya sastera kepada khalayak global. Melalui strategi pemasaran digital, karya sastera Melayu dapat dipromosikan secara

lebih meluas, meningkatkan keterlihatan penulis tempatan serta mewujudkan pasaran baharu yang berdaya tahan.

Implikasi praktikal kajian ini juga menyentuh aspek pembangunan dasar budaya. Dalam hal ini, hasil penyelidikan boleh dijadikan rujukan dalam merangka polisi yang menyokong kesinambungan tradisi sastera sambil memanfaatkan teknologi moden. Dengan gabungan usaha antara agensi kerajaan, institusi pendidikan dan NGO, program pembudayaan sastera dapat dijalankan secara lebih sistematik, inovatif dan inklusif. Oleh itu, kajian ini bukan sahaja memperkaya ilmu akademik, tetapi juga memberikan panduan yang konkrit kepada penggubal dasar dan institusi dalam merangka inisiatif pembangunan sastera yang relevan dengan cabaran kontemporari serta mampu memperkukuh kedudukan sastera Melayu dalam arus globalisasi (Faridah Abdul Rashid, 2008; Nor Faridah Abdul Manaf, 2010).

v. Pelestarian dan Pembangunan Sastera

Kajian ini turut memberi sumbangan besar kepada usaha pelestarian dan pembangunan sastera Melayu dengan menekankan kepentingan dokumentasi, digitalisasi dan sistem insentif yang terancang. Seiring dengan seruan Mokhtar Hassan (2012), sastera tidak lagi boleh dilihat semata-mata sebagai produk budaya yang statik, tetapi perlu diurus secara profesional agar ia kekal relevan dalam menghadapi cabaran globalisasi dan kemajuan teknologi. Dokumentasi yang sistematik membolehkan karya sastera dirujuk oleh generasi akan datang, manakala



proses digitalisasi memastikan karya klasik dan kontemporari dapat diakses dengan lebih mudah oleh masyarakat moden yang semakin bergantung kepada teknologi digital.

Selain itu, pengenalan sistem insentif kepada penulis, penerbit serta penggiat seni sastra dapat merangsang penciptaan karya baharu yang lebih berkualiti dan kompetitif. Abdul Halim Ali (2015) menegaskan bahawa pelestarian sastra tidak boleh dipisahkan daripada strategi pembangunan ekonomi budaya, di mana sastra bukan sahaja berperanan sebagai warisan, tetapi juga sebagai aset yang berpotensi menjana pendapatan melalui komersialisasi yang beretika.



Usaha pelestarian yang terancang ini membuka peluang untuk mengkomersialkan karya sastra melalui pelbagai platform seperti filem, siri televisyen, animasi, festival sastra dan pemasaran digital. Dengan pendekatan ini, karya klasik dapat diberi nafas baharu, manakala karya kontemporari dapat diperkenalkan kepada pasaran global, meningkatkan keterlihatan sastra Melayu di persada antarabangsa.

Secara tidak langsung, penyelidikan ini bukan sahaja menyumbang kepada pemeliharaan warisan budaya, tetapi juga memperkukuh industri kreatif dan ekonomi budaya negara. Dengan menggabungkan strategi pengurusan moden, teknologi digital dan dasar sokongan yang efektif, pembangunan sastra dapat dipacu ke arah yang lebih progresif, selari dengan aspirasi negara untuk memperkukuh identiti budaya dalam arus global (Mokhtar Hassan, 2012; Abdul Halim Ali, 2015).



1.8 Batasan Kajian

Skop kajian ini berfokus kepada aspek kepimpinan termasuk kepimpinan keusahawanan yang merupakan sebahagian daripada aspek pengurusan. Aspek kepimpinan ini dipilih kerana kajian berkaitan prinsip kepimpinan keusahawanan dalam karya sastera masih kurang disentuh oleh pengkaji lain, terutama dalam bidang kesusasteraan Melayu moden. Pemupukan aspek ini adalah melalui pengalaman, penghayatan dan kajian yang dilakukan terhadap karya terpilih Anwar Ridhwan. Pemilihan karya dan antologi teks merupakan asas kajian dengan menggunakan Pendekatan Pengurusan Sastera dan Teori Gaya Kepimpinan Kecerdasan Emosi Goleman, D. (2000). Batasan (skop kajian) ini juga membentuk kefahaman berkenaan pengurusan kepimpinan keusahawanan dalam karya terpilih Anwar Ridhwan.

Teks kajian pula meliputi tiga buah karya terpilih Anwar Ridhwan iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, *Naratif Ogonshoto* dan *Arus*. Karya pertama, *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman* (1979) yang mengisahkan konflik jiwa penglipur lara kerana ancaman terhadap seni dan idealisme seninya. Novel ini menceritakan tentang zaman kejatuhan seorang penglipur lara yang menjadi tokoh/pemimpin budaya dalam masyarakatnya yang bernama Pak Hassan. Pak Hassan semakin dilupakan oleh peminatnya dalam bidang penglipur lara kerana perubahan masa yang memperlihatkan masyarakat beralih angin kepada penggunaan teknologi Barat sebagai sumber hiburan yang meminggirkan khidmat beliau.



Sebagai pemimpin atau ketua keluarga kehidupan Pak Hassan dilingkari kesedihan apabila isteri kesayangannya, Selamah mati selepas bersalin. Ternyata, kematian Selamah membuatkan hati Pak Hassan kerinduan walaupun ditemani dua orang anaknya, iaitu Senah dan Mat Junuh yang terencat akal. Novel ini pada keseluruhannya melukiskan konflik jiwa tokoh penglipur lara yang juga ketua keluarga kerana ancaman terhadap seni idealnya. Pengarang juga cuba membawa pembaca menyelami kesulitan seorang tokoh pemimpin budaya, seniman pada mulanya kehilangan pengaruh dalam dunia penglipur lara. Seterusnya, beliau terpaksa menghadapi ujian yang sangat mencabar dalam kehidupannya seperti kehilangan isteri dan anak-anak.

Seterusnya karya kedua yang dikaji adalah novel berjudul *Naratif Ogonshoto*.

Novel ini mengisahkan perihal sebuah negara di kepulauan Lautan Pasifik bernama Ogonshoto yang dicipta oleh penulisnya. Novel ini merakamkan peristiwa menggunakan binaan naratif yang kompleks yang dihasilkan oleh Anwar Ridhwan pada tahun 2001. Novel ini merupakan sebuah novel yang memaparkan realiti kehidupan masyarakat yang berkaitan dengan tokoh pemimpin/politik, perjuangan, konflik, ekonomi dan unsur alam sebagai sumber kehidupan sosial dan pengalaman masyarakat Ogonshoto.

Pengkaji meneliti novel *Naratif Ogonshoto* daripada aspek kepimpinan dalam sesebuah kelompok masyarakat Ogonshoto. Penelitian ini juga turut dilakukan berdasarkan kepada aspek kritikan sosial terhadap isu kepimpinan dalam masyarakat yang diketengahkan oleh pengarang dalam karyanya. Melalui novel ini juga, pengkaji





mendapati bahawa terdapat pelbagai isu kepimpinan yang diterapkan oleh pengarang dalam novel *Naratif Ogonshoto* iaitu kekejaman pemimpin terhadap rakyat, penindasan ke atas rakyat, rasuah dalam kalangan pemimpin politik, perebutan kuasa antara golongan atasan, penyelewengan kuasa, sikap kurang amanah, amalan kronisme dalam kalangan orang atasan dan pemerintahan diktator di sebalik sistem demokrasi.

Seterusnya, novel berjudul *Arus* membawa unsur yang tersurat dan perlambangan melalui watak-watak yang dikemukakan. Watak-wataknya tidak membawa perlambangan kepada nama yang indah malahan menjelaskan hakikat sebenar sebuah kehidupan. Hal ini kerana setiap pemimpin itu merupakan cerminan kepada generasi yang akan datang. *Arus* ini yang mengisahkan tentang semangat patriotisme Pawang Kri sebagai tokoh pemimpin yang berwibawa dalam bidangnya untuk membantu masyarakat, khususnya dalam menangkap buaya yang menjadi ancaman penduduk yang menggunakan sungai dalam kehidupam. Dalam konteks zaman dahulu Pawang Kri sanggup mengorbankan nyawa untuk menyelamatkan penduduk Kampung Tok Wali daripada serangan buaya ganas.

Walaupun dihina oleh Lebai Amrah yang menjadi tokoh pemimpin agama di kampungnya, Pawang Kri terus memperjuangkan hak keluarganya. Bagi Pawang Kri, banyak kenangan pahit yang menyebabkan dirinya terasing di Seberang Sungai Usar yang memisahkan rumah Pawang Kri dengan penduduk Kampung Tok Wali. Persoalan utama yang dibawa dalam novel ini ialah tentang isu kafir-mengafir yang terjadi sekitar tahun 1980-an ketika novel ini ditulis. Melalui watak Pawang Kri





ceritanya dikembangkan hingga dapat menyingkap persoalan sebenar berkaitan aspek kepimpinan yang ingin diketengahkan oleh pengarangnya.

Kesimpulannya, ketiga-tiga karya novel di atas tadi dipilih kerana terdapat aspek kepimpinan yang ditonjolkan oleh pengarang melalui watak-watak yang diketengahkan seperti yang telah dibincangkan tadi. Oleh itu ketiga-tiga novel tersebut akan dianalisis untuk mengkaji aspek kepimpinan melalui pendekatan pengurusan untuk mengetengahkan keberkesanan gaya kepimpinan seseorang pemimpin khususnya masyarakat Melayu sebagai satu pengurusan kepimpinan yang komprehensif. Karya terpilih Anwar Ridhwan ini juga memperlihatkan penguasaan yang seimbang antara isi, teknik dan adunan bahasa yang digunakan.



Dari aspek batasan teori pula, kajian ini menggunakan Pendekatan Pengurusan yang diasaskan oleh Mohamad Mokhtar Hassan (2013). Terdapat lima prinsip pengurusan dalam pendekatan ini, iaitu prinsip perancangan, prinsip kepimpinan, prinsip pengorganisasian, prinsip penstafan dan prinsip pengawalan. Pengkaji turut mengaplikasikan dimensi pentadbiran dan dasar-dasar pentadbiran yang terkandung di dalam prinsip kepimpinan. Kajian ini juga menggunakan gaya kepimpinan emosi Goleman, D. (2000) untuk mewujudkan penemuan baharu iaitu pengurusan kepimpinan berdasarkan pemikiran pengarang dalam karya terpilih Anwar Ridhwan iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, *Naratif Ogonshoto* dan *Arus*.





1.9 Definisi Operasional

Definisi operasional ialah penjelasan konkrit tentang bagaimana sebuah konsep atau variabel diukur atau diamati dalam suatu penelitian. Dengan kata lain, pendefinisian ini ialah suatu cara menjelaskan konsep yang abstrak sehingga dapat dijadikan acuan pengukuran atau pemerhatian yang spesifik. Dalam penelitian ini, definisi operasional membantu pengkaji untuk menjelaskan secara spesifik apa yang dimaksudkan dengan istilah atau variabel yang digunakan, sehingga konsep tersebut dapat diukur dengan alat atau metode tertentu. Proses ini membantu agar hasil penelitian menjadi lebih objektif dan konsisten.



Dalam penelitian, definisi operasional membantu pengkaji untuk menjelaskan secara spesifik tentang maksud istilah atau variabel yang digunakan dalam kajian ini, sehingga konsep tersebut dapat diukur dengan alat atau metode tertentu. Proses ini membantu agar hasil penelitian menjadi lebih objektif dan konsisten. Dalam kajian ini terdapat beberapa definisi konsep yang membawa maksud berlainan dengan kamus dan glosari. Bagi mengenal pasti beberapa maksud dan prinsip yang digunakan dalam kajian, pengkaji memberi penjelasan terperinci berhubung latar belakang definisi atau konsep yang akan digunakan. Berikut diperjelas konsep-konsep yang digunakan dalam kajian ini seperti berikut:





1.9.1 Pengurusan

Secara umumnya pengurusan boleh ditakrifkan sebagai satu seni bagi melaksanakan proses kerja yang terancang melalui dan dilaksanakan secara bersistematik, teratur dan mempunyai garis panduan tertentu. Kata kerja mengurus (*management*) berasal daripada bahasa Itali '*maneggiare*' iaitu 'menangani' dan kata nama ini diterbitkan daripada perkataan Latin – '*manus*' (*tangan*). Perkataan bahasa Perancis '*mesnagement*' telah banyak mempengaruhi perkembangan maksud perkataan bahasa Inggeris '*management*' pada abad-abad ke-17 dan 18.

Merujuk kepada *Ensiklopedia Bebas Wikipedia*, pengurusan terdiri daripada pengarahan dan pengawalan sebuah kumpulan yang terdiri daripada satu atau lebih orang atau entiti untuk tujuan menyelaraskan dan mengharmonikan kumpulan tersebut untuk mencapai sesuatu matlamat. Pengurusan ini merangkumi sumber-sumber manusia, kewangan, teknologi serta juga sumber semula jadi. Pengurusan juga boleh merujuk kepada seorang atau sekumpulan orang yang menjalankan fungsi pengurusan.

Seorang tokoh yang terkenal dalam bidang pengurusan, iaitu Henri Fayol (Istanbul, 29 Julai 1841 - Paris, 19 November 1925) berbangsa Perancis dan merupakan jurutera perlombongan, eksekutif perlombongan, penulis dan pengarah lombong yang mengembangkan teori umum pentadbiran perniagaan yang sering dipanggil '*Fayolism*'. Henri Fayol dan rakan-rakannya yang membentuk teori ini secara bebas daripada pengurusan saintifik dan diakui sebagai pengasas kaedah pengurusan moden. Henry Fayol dianggap sebagai pemikir Teori Pengurusan Moden



dan antara karya beliau yang terkenal ialah '*Administration Industrielle et Generale*' (1916). Henry Fayol memberikan penekanan kepada fungsi organisasi. Menurutnya fungsi organisasi ini haruslah mantap dan berkemampuan untuk menggerakkan organisasi untuk mencapai objektif yang ditetapkan.

Takrifan pengurusan oleh Sofian Ibrahim (dalam Norsaliza Mohd Shuhaini, 2021) pula dilihat sebagai proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal daya usaha anggota dalam organisasi di samping menggunakan organisasi lain bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Takrifan ini mendapat sokongan Jaafar Mohamad (2003) dan mendapat pandangan yang sama oleh Koontz dan Weihrich (dalam Norsaliza Mohd Shuhaini, 2021). Bagi mencapai matlamat yang berkesan, kerjasama secara berkumpulan amat penting dalam menjayakan proses perancangan dan pemeliharaan persekitaran ketika bekerja.

Sementara itu, Wan Azmi Ramli (2001) pula memperlihatkan pengurusan sebagai suatu teknik kepimpinan yang terkandung dalamnya kemahiran peribadi dan pentadbiran yang kompleks. Tambahnya lagi, takrifan pengurusan turut dilihat sebagai satu aktiviti yang khas, khusus dan istimewa untuk mendapatkan kerjasama dan penyelarasan daripada semua pihak. Konsep pengurusan oleh pandangan Mohamad Zuber Ismail (2017) pula merujuk kepada sejarah kemunculan Pendekatan Pengurusan ini. Berdasarkan takrifan- takrifan di atas, Mohammad Mokhtar Abu Hassan (2013), seterusnya menyimpulkan bahawa pengurusan adalah seperti yang berikut:

“...suatu proses atau mekanisme yang dibentuk yang memerlukan perancangan strategik yang kondusif, sistematik dan efisien untuk mencapai objektif dan sasaran sesebuah organisasi. Dalam merealisasikan objektif organisasi, penglibatan dan kerjasama daripada anggota organisasi melalui komunikasi dan interaksi yang berkesan dengan menghindari polemik dan krisis adalah elemen yang penting dan perlu diterapkan untuk mencapai objektif organisasi”.

Menurut Mohammad Mokhtar Abu Hassan (dalam Mohamad Zuber Ismail, 2017), pendekatan ini bermula apabila berlakunya cetusan kesedaran bahawa pemikiran bangsa terhadap aspek ekonomi, politik, sosial, falsafah dan kebudayaan amat penting dalam mewujudkan keintelektualan dalam karya sastera itu sendiri. Kesenambungan daripada cetusan idea ini, terhasillah pendekatan baharu yang diketengahkan oleh seorang sarjana dalam bidang kesusasteraan Melayu daripada Akademi Pengajian Melayu, Universiti Malaya, iaitu Profesor Dr. Mohamad Mokhtar Abu Hassan.

Selain itu, bagi meningkatkan keberkesanan dalam pengurusan, penguasaan beberapa jenis kemahiran amat diperlukan oleh pihak pengurusan. Antara kemahiran yang perlu dimiliki oleh seseorang pemimpin itu termasuklah kemahiran konseptual, kemahiran teknikal dan kemahiran kemanusiaan. Kemahiran konseptual ialah kemahiran yang berkaitan dengan keupayaan pemimpin melihat organisasi secara menyeluruh, iaitu memahami hubungkait dan saling bergantung antara bahagian atau unit dalam organisasi, serta memahami bagaimana organisasi menyesuaikan diri dalam persekitaran perniagaan.

Kemahiran konseptual membolehkan pemimpin memahami kesan sesuatu tindakan ke atas organisasi, melihat bagaimana pelbagai fungsi organisasi yang saling melengkapi antara satu sama lain, memahami bagaimana organisasi berhubung



dengan persekitarannya dan menyedari bagaimana perubahan yang berlaku di suatu bahagian organisasi memberi kesan terhadap keseluruhan organisasi. Kefahaman yang jelas terhadap aspek di atas membolehkan pengurus membuat perancangan jangka panjang bagi organisasi. Kemahiran ini amat penting untuk pengurus atasan.

Kemahiran teknikal pula merupakan kemahiran yang melibatkan kebolehan dan keupayaan pemimpin untuk memahami dan menggunakan teknik, kaedah, peralatan dan prosedur tertentu dalam pekerjaan. Sebagai contoh, kemahiran ini boleh dipelajari di institusi pengajian seperti di Institut Kemahiran Mara, Institut Latihan Perindustrian dan Institusi Pengajian Tinggi. Meskipun kemahiran ini sangat diperlukan oleh pengurus bawahan kerana terlibat secara langsung dalam proses penyeliaan pekerja bawahan mereka, namun kemahiran teknikal dalam kalangan pemimpin pertengahan dan pemimpin atasan akan membantu mereka dalam urusan pentadbiran syarikat.

Seterusnya kemahiran kemanusiaan yang merujuk kepada kemahiran berkomunikasi dengan pelbagai pihak untuk tujuan tertentu. Kemahiran ini melibatkan keupayaan untuk membentuk kerjasama dengan individu atau kumpulan yang dipimpin. Keupayaan membentuk kerjasama ini boleh dilihat melalui interaksi dan komunikasi dengan baik sesama ahli, boleh bekerja dengan orang lain dan memahami gelagat dan kepentingan individu atau kumpulan dalam setiap aktiviti yang melibatkan penyertaan bersama. Pemimpin yang mempunyai kemahiran kemanusiaan yang unggul akan berupaya melaksanakan tanggungjawab kepimpinan yang baik, cekap dan berkesan. Pemimpin juga boleh menggunakan kemahiran





kemanusiaan yang dimilikinya bagi memotivasikan individu atau kumpulan yang dipimpin dan mewujudkan persekitaran komunikasi yang memberangsangkan bagi faedah organisasi dan aktiviti yang dilaksanakan.

Rumusannya, dalam konteks kajian ini, aspek pengurusan ialah satu perkara yang tidak dapat dipisahkan daripada manusia. Pengurusan merupakan satu proses sosial selaras dengan perkembangan manusia dan komuniti di sekelilingnya. Pengurusan dikaitkan dengan pengurusan sebuah keluarga, komuniti atau organisasi hinggalah kepada pengurusan sebuah negara.



Kepimpinan ialah perkataan terbitan daripada “pimpin”. Pimpin bererti bimbing, pandu atau tunjuk. Memimpin bererti memegang tangan dan membawa berjalan menuju ke sesuatu tempat. Kepimpinan membawa erti “keupayaan memimpin” dan kepemimpinan pula “keupayaan sebagai pemimpin, daya seseorang pemimpin” (*Kamus Dewan*, 1994). Kepimpinan ialah tingkah laku yang mempunyai keupayaan mengubah haluan sesuatu organisasi.

Kepimpinan mempunyai kriteria-kriteria tertentu dalam usaha mencapai objektif organisasi. Mereka boleh memantau orang bawahan agar mengikut kriteria yang dipilih untuk tujuan pembangunan dan kejayaan, di samping dapat mempertahankan corak kerja berpasukan yang erat. Kepimpinan merupakan satu





subjek yang menarik kepada semua golongan masyarakat. Kepimpinan memberi gambaran individu yang berkuasa dan dinamik, yang memerintah tentera atau empayar korporat. Sejarah manusia penuh dengan pemimpin tentera, politik agama dan sosial. Perjuangan pemimpin yang berani dan bijaksana menjadi inti pati legenda dan mitos.

Koontz (1984) pula berpendapat bahawa kepimpinan secara amnya bermakna pengaruh, satu seni atau proses mempengaruhi manusia supaya dapat berusaha secara sukarela ke arah mencapai matlamat bersama. Dalam tulisannya *Leadership Dynamic*, Hollander (1978), mendefinisikan kepimpinan sebagai satu proses pengaruh antara pemimpin dengan pengikut. Meskipun pemimpin mempunyai kuasa, tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pujukan dan paksaan. Proses kepimpinan selalunya melibatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua arah dan tujuan utama ialah mencapai matlamat bersama.

Kepimpinan juga merupakan satu mekanime yang dilihat dalam kebolehpayaan dan kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengendalikan sesebuah organisasi atau masyarakat. Bukan itu sahaja, kepimpinan yang efektif termasuklah keberkesanan pengurusan dan tingkah laku pemimpin dalam mencapai matlamat dan hala tuju. Mohammad Mokhtar Abu Hassan (2013) selanjutnya mengangkat Prinsip Kepimpinan sebagai prinsip kedua dalam Pendekatan Pengurusan ini. Mohamad Zuber Ismail, Sara Beden dan Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2015) menjelaskan takrifan Prinsip Kepimpinan sebagai:





“Satu mekanisme yang dinilai dari perspektif kemampuan dan keupayaan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, menerajui atau mengendalikan sesebuah organisasi iaitu keluarga, masyarakat dan negara. Kepimpinan yang berkesan akan mengambil kira kecekapan pengurusan dan tingkah lakutermasuklah keupayaan memimpin dalam mencapai objektif dan arah tuju sama ada institusi atau organisasi kecil sehinggalah yang berskala besar seperti sebuahkerajaan.”

Pendefinisian ini merujuk kepada pengaruh pemimpin terhadap masyarakat atau pengikutnya yang menunjukkan bahawa kepimpinan menjadi medan seseorang pemimpin dalam menyalurkan kuasa mempengaruhi orang lain atau sekumpulan orang bagi mencapai matlamat yang diingini (Sabri Hussin, et al 2004). Tambahan lagi pandangan Daft (dalam Aizzat Mohd. Nasurudin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad, 2006) turut sama mempersetujui pendefinisian ini dengan menekankan bahawa kepimpinan mempengaruhi manusia ke arah pencapaian matlamat organisasi melalui pendedahan mendedahkan kebolehan seseorang. Aizzat et al. (2006) turut mendapati kepimpinan diperlukan dalam sesebuah organisasi berikutan wujudnya kelompangan dalam sesebuah struktur organisasi. Kelompangan yang wujud itu perlu untuk menyelaraskan perubahan memotivasikan pengikutnya untuk bekerja dengan lebih komited.

Di samping itu, Schermerhorn (dalam Aizzat Mohd. Nasurudin et al. 2006) menjelaskan kuasa seorang pemimpin yang sering kali dikaitkan dengan kualiti peribadi pemimpin. Kualiti peribadi ini merujuk kepada kuasa kepakaran yang sedia ada pada seorang pemimpin berupaya mempengaruhi pengikut melalui pengetahuan atau kefahaman pengikutnya. Selain daripada kuasa peribadi, kuasa rujukan pula berkuasa untuk menonjolkan keupayaan pemimpin dalam bertindak untuk mempengaruhi gelagat pengikut melalui karisma dan daya tarikan personaliti alami.





Kesimpulannya, kuasa peribadi dan kuasa rujukan yang dipaparkan ini secara menyeluruh kuasa ini saling berkait antara satu dengan yang lain dan bukannya menonjol dengan sendirinya. Hasilnya, Mohamad Zuber Ismail, Sara Beden dan Mohammad Mokhtar Abu Hassan (2015), memaparkan empat (4) dimensi kepimpinan yang terkandung dalam prinsip ini, iaitu Dimensi Pentadbiran, Dimensi Pendidikan, Dimensi Ekonomi dan Dimensi Tanggungjawab Sosial. Daripada konsep kepimpinan yang dikemukakan di atas maka dalam konteks kajian ini, definisi kepimpinan dapatlah dirumuskan seperti berikut:

- i. Kepimpinan wujud dalam apa jua aktiviti yang disusun secara rapi dan sistematik;
- ii. Kepimpinan berkaitan secara langsung dan tidak langsung dengan keseluruhan aktiviti dalam organisasi;
- iii. Kepimpinan mempunyai perkaitan rapat dengan kuasa sebagai seorang pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki perancangan sendiri yang mantap;
- iv. Kepimpinan mengandungi tugas-tugas serta fungsi bagi menetapkan matlamat organisasi, menyusun, mengarah, menyelaras, dan mengawal bagi mencapai matlamat yang ditetapkan;
- v. Kepimpinan merupakan satu proses mempengaruhi orang bawahan dan merupakan satu proses yang berterusan;
- vi. Setiap keadaan memerlukan corak atau gelagat kepimpinan yang sesuai untuk sesuatu keadaan. Oleh itu, kepimpinan ialah fungsi yang bersifat khusus; dan
- vii. Pemimpin seharusnya berkeupayaan untuk memujuk agar dapat mendorong orang bawahan bekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi.





1.9.3 Keusahawanan

Secara umumnya, keusahawanan merujuk kepada proses dan tindakan yang dilakukan oleh individu atau kumpulan dalam mengenal pasti peluang, mencipta idea, serta memulakan dan mengurus perniagaan untuk mencapai keuntungan atau menyelesaikan masalah. Menurut Peter F. Drucker (1985), keusahawanan bukan hanya berkisar tentang memulakan perniagaan baharu, tetapi lebih kepada penciptaan nilai melalui inovasi. Beliau menegaskan bahawa usahawan ialah individu yang mampu memberikan kapasiti baharu kepada sumber sedia ada untuk menghasilkan kekayaan. Joseph Schumpeter (1934), seorang ahli ekonomi tersohor pula memperkenalkan konsep “*creative destruction*” dalam mentakrifkan keusahawanan. Menurutnya, usahawan ialah agen perubahan yang memperkenalkan produk, proses, atau idea baharu yang mampu mengganggu sistem sedia ada. Keusahawanan dalam konteks ini bukan sahaja mencipta kemajuan, malah membawa anjakan paradigma dalam struktur ekonomi yang lama.

Sementara itu, Bygrave dan Hofer (1991) melihat keusahawanan sebagai suatu proses penciptaan sesuatu yang baharu dan bernilai dengan melibatkan pengorbanan masa, usaha, dan penerimaan risiko dari sudut kewangan, psikologi dan sosial. Proses ini memberi ganjaran dalam bentuk kepuasan peribadi dan keuntungan kewangan. Takrif ini menekankan aspek proses dan keazaman individu dalam menghadapi cabaran. Pandangan yang lebih kontemporari dikemukakan oleh Hisrich, Peters dan Shepherd (2017) yang mentakrifkan keusahawanan sebagai proses penciptaan sesuatu yang baharu melalui pengambilan risiko serta memperoleh ganjaran daripada hasil





tersebut. Mereka memberi penekanan terhadap inovasi dan kepemimpinan dalam menggerakkan sesebuah idea ke arah realiti perniagaan.

Dalam konteks tempatan, Ahmad Zaini (2015) menghuraikan keusahawanan sebagai satu pendekatan bersepadu yang bukan sahaja menjurus kepada keuntungan semata-mata, malah turut melibatkan tanggungjawab sosial dan pembangunan komuniti. Pandangan ini menunjukkan bahawa keusahawanan juga boleh menjadi landasan untuk menyumbang kepada kesejahteraan masyarakat. Keusahawanan juga merupakan suatu proses mencipta sesuatu yang baharu menggunakan kreativiti diri dan berbeza (inovatif) berbanding idea orang lain bagi mencipta keuntungan kepada usahawan tersebut. Keusahawanan ini dapat dilakukan dengan mereka idea, penyusunan sumber dan tindakan untuk melaksanakannya. Kebiasaannya seorang usahawan mengambil risiko untuk melaksanakan idea baharu, mencipta produk atau perkhidmatan, serta mencari cara inovatif untuk menambah nilai kepada pasaran. Keusahawanan juga merangkumi pengurusan risiko. Dalam hal ini, usahawan mengambil risiko yang berkaitan dengan modal, masa, dan tenaga dalam usaha untuk mencapai kejayaan. Antara unsur penting dalam keusahawanan adalah seperti peluang, inovasi, pengurusan sumber, pengurusan risiko dan penambahan nilai.

Selain itu, keusahawanan juga merupakan salah satu strategi dalam membangunkan sesebuah negara. Peranannya dalam menyediakan peluang-peluang pekerjaan, merangsang pencetus inovasi dan sebagai faktor pemantap kestabilan ekonomi dan sosial sesebuah negara tidak dapat dipertikaikan lagi. Pelbagai





pengertian diberikan kepada konsep keusahawanan oleh berbagai-bagai pihak tertentu termasuklah pakar dan penyelidik di dalam dan luar negara.

Gartner mendefinisikan keusahawanan sebagai proses penciptaan sesebuah organisasi, manakala Karatko dan Hodgets (1995) menerangkan dengan lebih lanjut mengenai definisi keusahawanan, iaitu dengan menyatakannya sebagai satu penciptaan baharu melalui empat dimensi utama yang melibatkan individu, organisasi, proses dan persekitaran yang dibantu oleh rangkaian kerjasama dalam kerajaan, insituti dan pendidikan.

Hisrieh dan Peter (1998) pula melihat istilah keusahawanan sebagai proses menghasilkan sesuatu yang baharu dari segi nilai dengan memperuntukkan masa dan tumpuan serta tenaga yang diperlukan, menanggung risiko kewangan, psikik, sosial dan memperoleh ganjaran daripada usaha tersebut dalam bentuk kewangan, kepuasan dan kebebasan.

Jeffrey A. Timmons, seorang profesor dalam bidang keusahawanan mendefinisikan keusahawanan sebagai satu tindakan kreatif manusia membangunkan sesuatu yang bernilai daripada tiada suatu pun. Keusahawanan lebih kepada memburu peluang tanpa menghiraukan sumber yang dimiliki dan juga memerlukan kesanggupan untuk mengambil risiko yang telah sedia ada. Kesemua definisi dan tafsiran yang diberikan ini adalah melengkapi antara satu sama lain tentang konsep keusahawanan.



Rumusannya keusahawanan dalam konteks kajian ini bukan sahaja untuk mendapatkan keuntungan semata-mata, tetapi boleh melibatkan sumbangan kepada pembangunan masyarakat melalui wujudnya peluang pekerjaan, inovasi dan seterusnya menyumbang kepada pembangunan ekonomi. Keusahawanan juga adalah antara perkara yang terpenting kepada individu, keluarga, pembangunan masyarakat, pembangunan negara serta agama. Keusahawanan merupakan satu bidang ilmu yang merangkumi unsur-unsur sikap, kemahiran dan pengetahuan yang berkaitan dengan perniagaan dan perusahaan.

1.9.4 Karya Terpilih

Dalam konteks pendidikan dan wacana sastera di Malaysia, Hashim Awang (2000) mentakrifkan karya sebagai ciptaan kreatif yang dibentuk berdasarkan bahasa, struktur, dan gaya yang tersendiri untuk menyampaikan mesej secara tersirat atau tersurat. Beliau menekankan bahawa nilai estetika dan kehalusan bahasa ialah elemen penting dalam penilaian sesebuah karya. Dalam hal ini, apa-apa sahaja yang dibuat oleh manusia menggunakan kemampuan kreatif mereka dikenali sebagai karya. Bergantung pada konteksnya, karya boleh menjadi produk intelektual (seperti lagu atau puisi) atau objek material (rumah, kerajinan). Dengan mengambil definisi di atas, dapat dikatakan bahawa karya sastera ialah ciptaan yang dibuat oleh seorang penulis dengan tujuan untuk menyampaikan idea; alat yang digunakan untuk melaksanakan karya ini ialah menulis dan dia berusaha untuk bekerja dengannya agar mesejnya dapat difahami sambil menyampaikan estetika tertentu.

Menurut Mohd. Affandi Hassan (1992), karya ialah hasil pengucapan batin dan fikiran yang digarap dengan indah dalam bentuk yang dapat dinikmati dan difahami oleh masyarakat. Beliau menekankan bahawa karya bukan sekadar luahan idea, tetapi merupakan "manifestasi makna yang menghubungkan batin pengkarya dengan alam dan masyarakat." Dalam konteks ini, karya menjadi jambatan antara dunia dalaman pengkarya dan realiti luarannya.

Pandangan ini sejajar dengan pendapat Muhammad Haji Salleh (1991) yang menyatakan bahawa karya merupakan suara zaman, iaitu refleksi terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat pada waktu tertentu. Karya bertindak sebagai wahana untuk merakam pengalaman, perasaan dan nilai budaya sesuatu kelompok masyarakat. Beliau menegaskan bahawa setiap karya itu lahir daripada konteks sejarah dan persekitarannya, dan tidak boleh dipisahkan daripada suara pengkarya dan zamannya.

Dalam disiplin teori kesusasteraan moden, Wellek dan Warren (1949) mendefinisikan karya sastra sebagai hasil imaginatif yang menggunakan bahasa sebagai medium untuk menyampaikan estetika dan makna. Mereka menyatakan bahawa karya ialah struktur yang dibina secara estetik dengan fungsi ekspresif dan komunikatif, serta mempunyai nilai sosiobudaya yang boleh dianalisis secara ilmiah.

Sementara itu, Abrams (1957) dalam bukunya *The Mirror and the Lamp*, membahagikan pendekatan kepada karya kepada empat elemen utama iaitu dunia sebenar (*reality*), pengkarya (*artist*), khalayak (*audience*), dan karya itu sendiri (*work*).



Menurutnya, sebuah karya ialah medium yang berperanan sebagai “cermin kepada alam” atau “lampu yang memancar dari dalam” pengkarya, menggambarkan idea-idea, emosi, dan falsafah yang terkandung dalam dirinya.

Karya sastera juga boleh berupa fiksyen atau bukan fiksyen. Terdapat percanggahan dan perbezaan yang besar mengenai klasifikasi karya menjadi sastera dan bukan sastera. Walau bagaimanapun, percanggahan ini sangat lemah dan bergantung pada cara penulis dapat bermain dengan bahasa dan sejauh mana penulis berjaya merungkaikan idea. Dari perspektif lain, karya sastera hanya berkaitan dengan sastera fiksyen.

Dalam pengertian itu, mengikut bentuk atau isi pokoknya, karya sastera boleh tergolong dalam genre yang berbeza, seperti naratif (karya prosa, seperti novel atau cerpen), lirik (komposisi dalam ayat yang mengungkapkan perasaan pengarang), drama (karya yang dirancang untuk dipersembahkan di hadapan orang ramai), epik (ayat-ayat yang menceritakan eksploitasi pahlawan atau ketuhanan) atau didaktik (yang bertujuan memberi petunjuk kepada pembaca atau pendengar). Dalam konteks kajian ini karya yang akan dikaji adalah hasil daripada karya Anwar Ridhwan iaitu *Hari-hari Terakhir Seorang Seniman*, *Naratif Ogonshoto* dan *Arus* sebagai teks kajian pengkaji.



1.9.5 Anwar Ridhwan

Anwar Ridhwan yang dikenali sebagai Sasterawan Negara yang ke-10, merupakan seorang sasterawan yang berbakat serta telah menempah nama dalam dunia sastera tanah air. Beliau merupakan putera bongsu daripada enam orang adik-beradik. Tanggal 5 Ogos 1949, beliau dilahirkan di Parit Satu Timur, Sungai Besar, Sabak Bernam, Selangor. Pada ketika itu, ayahnya Haji Rethwan bin Haji Abdul Razak, merupakan seorang petani yang berasal dari Bagan Sarai, Perak. Ibunya pula Habsah @Mariam merupakan seorang bidan yang berasal dari Kuala Kangsar, Perak.

Pada tahun 1956-1962, Anwar Ridhwan mendapat pendidikan awal di Sekolah Kebangsaan Sungai Besar. Seterusnya beliau meneruskan pendidikan di Sekolah Ungku Aziz, Sabak Bernam (1963-1967). Pada tahun 1968-1969 pula beliau telah menyambung pelajarannya ke tingkatan enam di Sekolah Alam Shah, Kuala Lumpur. Dengan tekad yang tinggi, beliau seterusnya melanjutkan pengajian ke tahap yang lebih tinggi pada tahun 1970 di Universiti Malaya, Jabatan Pengajian Melayu dan memperoleh Ijazah Sarjana Muda Sastera pada tahun 1973. Pada awal tahun 1970-an, iaitu ketika awal pengajiannya, beliau telah mengasaskan Ikatan Sastera Universiti Malaya (ISUM) dan mengelolakan ruangan kebudayaan akhbar kampus, Mahasiswa Negara. Anwar Ridhwan turut menyertai program lawatan sambil belajar ke Indonesia, Hong Kong dan Thailand.

Setelah menamatkan pengajian ijazah pertamanya di Universiti Malaya, Anwar Ridhwan mula berugas sebagai pegawai sementara di Dewan Bahasa dan



Pustaka (DBP), Kuala Lumpur. Namun begitu, disebabkan cinta akan ilmu Anwar Ridhwan melanjutkan pengajiannya peringkat sarjana di Universiti Malaya pada tahun 1980. Pada tahun 1983 beliau memperoleh Sarjana Sastera dan pada tahun 1998 pula beliau telah mendapatkan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Malaya. Hal ini adalah kerana minatnya yang mendalam untuk mengkaji dan mencari ilmu serta memperluaskan ilmu berkaitan sastera beliau. Dalam hal ini beliau mengkhususkan kepada bidang sastera sejak ijazah pertama, sarjana sehinggalah mendapatkan Ijazah Doktor Falsafah. Hal ini menunjukkan kepentingan ilmu dalam bidang penulisan. Dengan ilmu, setiap hasil karya beliau sangat bermakna untuk dihayati dan mampu membuka minda pembaca untuk berfikir.

Setelah itu, Anwar mula menyandang jawatan tetap sebagai Pegawai Penyelidik, Dewan Bahasa dan Pustaka dan kemudiannya dikenali sebagai Pegawai Perancang Bahasa pada 1 Mei 1973. Anwar juga telah menyandang beberapa jawatan penting di Dewan Bahasa dan Pustaka seperti Ketua Bahagian Pembinaan dan Pengembangan Sastera dan Timbalan Ketua Pengarah II (Sastera). Pada tahun 1995, iaitu ketika penstrukturan semula Dewan Bahasa dan Pustaka, beliau mengetuai Bahagian Kesusasteraan Moden. Pada tahun 2000, beliau yang baru pulang dari Jepun telah dilantik sebagai Ketua Bahagian Kesusasteraan Moden sebelum menjawat jawatan Pengarah Jabatan Penerbitan sehinggalah bersara pada Ogos 2005. Pada 20 Oktober 2009, beliau yang memegang jawatan sebagai Dekan Fakulti Penulisan, Akademi Seni Budaya dan Warisan Kebangsaan (Aswara) telah diangkat sebagai penerima Anugerah Sasterawan Negara ke-10. Yang di-Pertuan Agong Tuanku Mizan Zainal Abidin telah berkenan menyampaikan anugerah tersebut kepada beliau di Palace of The Golden Horses, Seri Kembangan.



1.10 Rumusan

Secara keseluruhannya Bab (1) ini telah menyediakan landasan awal yang membentuk keseluruhan kerangka penyelidikan dengan menghimpunkan elemen-elemen utama seperti latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian, kepentingan kajian, skop, batasan serta definisi istilah penting yang berkaitan. Melalui perbincangan dalam bab ini, penyelidik telah memperkenalkan isu atau fenomena yang ingin dikaji dengan menjelaskan konteks dan perkembangan semasa berkaitan topik tersebut. Perumusan pernyataan masalah yang jelas dan berfokus membolehkan penyelidikan dijalankan secara sistematik, manakala objektif dan soalan kajian pula menjadi panduan utama dalam menentukan arah dan bentuk penyelidikan yang akan dijalankan.

Selain itu, Bab satu ini juga turut menggariskan kepentingan kajian dari aspek teori, praktikal dan juga sumbangan kepada pembangunan ilmu serta masyarakat. Perkara ini membolehkan pembaca memahami nilai dan relevansi kajian dalam konteks bidang tertentu. Skop dan batasan kajian juga dijelaskan agar penyelidikan tidak terlalu meluas atau lari daripada fokus sebenar. Definisi istilah pula penting membantu menyeragamkan pemahaman pembaca terhadap konsep-konsep utama yang digunakan. Secara keseluruhannya, Bab satu ini penting sebagai panduan awal yang memberi gambaran menyeluruh tentang penyelidikan yang dijalankan dan menjadi asas kepada kesinambungan penulisan serta perbincangan dalam bab-bab seterusnya.