

Tingkah Laku Kepimpinan Masyarakat Semai dalam Novel Ludaad

The Leadership Behaviour of the Semai Community in the Ludaad's Novel

AQHARI ISA, SARAVANAN VEERAMUTHU, MOHAMAD LUTHFI ABDUL RAHMAN, MALINI GANAPATHY & NORDIANA HAMZAH

ABSTRAK

Kepimpinan ditakrifkan sebagai tingkat kepimpinan seseorang pemimpin iaitu pemimpin yang bertahap rendah, pertengahan atau tinggi. Dalam pada itu, Orang Asli atau Orang Asal pula merujuk kepada sekelompok penduduk bumiputera yang terdapat di Semenanjung Malaysia iaitu memiliki kepelbagaian sifatnya sama ada dari sudut etnik dan tempat tinggalnya. Kajian ini adalah untuk melihat kepimpinan masyarakat Semai dalam novel 'Ludaad' karya Mahat A/L China. Kajian ini didasarkan kepada tingkah laku kepimpinan masyarakat Semai yang sering ditimbulkan oleh pengarang dalam karyanya berdasarkan kaca mata beliau sendiri sebagai orang Semai. Fokus kajian ini adalah untuk meneliti tingkah laku pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai ketua masyarakat bagi menyelesaikan konflik-konflik yang berlaku dalam kalangan masyarakat Semai. Selain itu, kajian ini juga melihat sejauh manakah faktor situasi mempengaruhi pemimpin dalam membuat keputusan berdasarkan tingkah laku yang diamalkan bagi mengatasi konflik yang berlaku. Kaedah yang digunakan adalah kaedah kepustakaan, menganalisis kandungan teks dan pengaplikasian Teori Laluan-Matlamat bagi menguatkan lagi hujah yang ingin disampaikan. Hasil kajian menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan melalui watak Penghulu Busu menepati empat dasar yang ditetapkan dalam Teori Laluan-Matlamat. Rumusan daripada kajian ini menunjukkan bahawa Penghulu Busu mengamalkan tingkah laku yang berbeza berdasarkan faktor peribadi sebagai ketua yang dihormati dan faktor persekitaran berdasarkan ancaman orang asing.

Kata kunci: kepimpinan; Ludaad; masyarakat Semai; tingkah laku; Teori Laluan-Matlamat

ABSTRACT

Leadership is defined as the leadership level of a leader that is a low, middle or high level leader. In the meantime, Orang Asli or Orang Asal refers to a group of bumiputera residents found in Peninsular Malaysia, which has a variety of characteristics whether from an ethnic point of view or where they live. The purpose of the study is to look at the leadership of the Semai community in the novel 'Ludaad' by Mahat A/L China. This study is based on the leadership behaviour of the Semai community which is often raised by the author in his work based on his personal perspective as a Semai person. The focus of this study is to examine the behaviour of leaders in carrying out their duties as community leaders to resolve conflicts that tend to occur in the Semai community. In addition, this study also looked at the extent to which situational factors influence leaders in making decisions based on the behaviour practiced to overcome the conflict that occurs. The method used in this study is the bibliographic method, analysing the content of the text and applying the Path-Goal Theory to further strengthen the argument to be presented. The results of the study show that leadership behaviour through the character of Penghulu Busu conforms to the four principles set out in the Path-Goal Theory. The key findings from this study highlight that the Penghulu Busu practices different behavioural patterns based on personal factors as a respected leader and is influenced by environmental factors based on the threat of foreigners.

Keywords: leadership; Ludaad; Semai community; behaviour; Path-Goal Theory

PENGENALAN

Orang Asli atau Orang Asal merujuk kepada sekelompok penduduk bumiputera yang terdapat di Semenanjung Malaysia yakni memiliki kepelbagaian sifatnya sama ada dari sudut etnik dan tempat tinggalnya, yang memiliki budaya yang tersendiri serta cara hidup mereka sangat berkait dengan ekologi Ramlee Abdullah (2008). Berdasarkan

Seksyen 3 dalam Akta Orang Asli 1954 (Akta 134), Orang Asli ialah orang yang mengamalkan cara hidup, budaya adat dan bahasa Orang Asli (JAKOA, 2024). Sebelum kita melihat kepimpinan Orang Asal, adalah molek jika kita turut meninjau sedikit kedudukan kesusasteraan Orang Asal di Malaysia. Sebenarnya masyarakat Orang Asal ini juga memiliki khazanah sastera mereka tersendiri. Orang Asal di negara kita juga memiliki puisi dan prosa

yang wujud dalam tradisi kesusasteraan mereka yang diturunkan daripada satu generasi kepada generasi yang lain. Sejak dahulu lagi kesusasteraan Orang Asal wujud dalam bentuk tidak bertulis serta tanpa nama penciptanya sebagai tradisi lisan seperti 'Tradisi Lisan Masyarakat Semai' oleh Juli Edo (1990) dan 'Pura Taman Warisan Penglipur Lara Jakun' oleh Mohamad Luthfi Abdul Rahman (2014).

Setelah penjajah Barat meluaskan pengaruh mereka di rantau ini, ahli antropologi dan ahli bahasa telah mengambil usaha untuk menukar karya tradisi lisan menjadi sastera bertulis tanpa menjejaskan semangat asalnya. Kini ada usaha-usaha di sana sini oleh masyarakat Orang Asal untuk meneruskan tradisi kreatif mereka. Bagi masyarakat Orang Asal, bahasa memiliki kedudukan yang istimewa. Mereka menggunakan bahasa dalam pelbagai aktiviti kehidupan mereka seperti dalam tradisi nyanyian atau lagu, mantera, dan sebagai azimat untuk mengawal alam dunia mereka. Lagu-lagu ini menterjemahkan kepercayaan mereka dan dinyanyikan untuk menurunkan hujan, untuk memastikan penuaian mereka menjadi atau kegiatan ekonomi mereka memberi pulangan yang lumayan, sebagai alat perubatan, untuk mengawal musuh dan sebagainya. Cerita prosa mereka pula kebiasaannya merupakan cerita pendek tentang asal usul manusia, tentang pahlawan yang dikagumi oleh mereka atau tuhan-tuhan mereka, atau ramalan dan sebagainya. Kini muncul penulis-penulis dalam kalangan Orang Asal yang turut menghasilkan karya moden. Karya-karya ini sarat dengan elemen kehidupan Orang Asal. Dalam kajian ini, sisi kepemimpinan dalam karya Orang Asal akan ditinjau untuk melihat pemerihalan pemimpin dalam kehidupan Orang Asal.

Pemimpin ialah individu yang mengepalai atau mengetuai sesuatu kelompok masyarakat, pasukan atau pergerakan yang mempunyai idealisme. Idealisme ditakrifkan sebagai keinginan yang kuat untuk memiliki sesuatu atau tujuan yang teristimewa tetapi tidak menunjukkan keadaan yang sebenar yakni mustahil untuk mencapainya atau menjadi realiti atau erti kata yang lain hasrat atau cita-cita yang lebih merupakan impian (Northouse, 2016). Sebenarnya, idealisme seseorang pemimpin ini mampu meluaskan pengaruhnya melalui bahasa yang digunakan dalam kitab-kitab ataupun cerita-cerita rakyat. Peredaran zaman dan kemajuan teknologi dari semasa ke semasa telah banyak melahirkan pemimpin-pemimpin yang berpengaruh dengan berdasarkan keunggulan intelektual yang dicaknakan. Hal ini seiring menerusi kemunculan

idea-idea baharu yang mencorakkan sesebuah negara dalam konteks kepemimpinan. Perkataan kepemimpinan pada mulanya membawa maksud raja atau ketua yang merujuk kepada ketua negara atau komander tentera (Ishak Mad Shah, 2006). Dengan kata lain, pemimpin ialah seorang ketua yang membimbing anak buahnya dan hal ini secara tidak langsung wujudnya aspek kepemimpinan. Kini, istilah kepemimpinan ditakrifkan sebagai tingkat kepemimpinan seseorang pemimpin iaitu pemimpin yang bertahap rendah, pertengahan atau tinggi (Ishak Mad Shah, 2006). Menurut M. Karjadi (1977) kepemimpinan sebagai pertalian yang rapat antara pemimpin dengan rakyat, kerana wujudnya kepentingan bersama. Pertalian itu ditandai oleh tingkah laku yang tertumpu dan terarah daripada seseorang manusia. Dengan kata lain, manusia ini umumnya dipanggil sebagai pemimpin atau orang yang memimpin, manakala kelompok manusia yang mengikutinya disebut sebagai orang yang dipimpin.

Aspek kepemimpinan ini dapat diperhatikan melalui beberapa jenis gaya pemimpin antaranya pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal ialah orang yang berada dalam sebuah kesatuan serta pelantikannya rasmi untuk memangku sesuatu jawatan manakala pemimpin informal ialah orang yang tidak mendapat pelantikan formal seperti pemimpin keluarga. Hal ini dapat dilihat bahawa seseorang pemimpin boleh memberikan impak positif ataupun impak negatif kepada seseorang individu serta sesebuah kelompok masyarakat. Dengan kata lain, kelangsungan hidup atau timbul tenggelamnya sesuatu bangsa atau negara dalam sejarah itu ternyata amat dipengaruhi oleh para pemimpinnya iaitu pemimpin-pemimpin negara, pemimpin-pemimpin agama dan pemimpin-pemimpin lain dalam masyarakat (M. Karjadi, 1977).

Menurut Sara Beden (2022), aspek kepemimpinan seseorang pemimpin bukan hanya wujud secara realiti, namun turut terlihat dan terungkap dalam karya kreatif yang juga berfungsi sebagai cerminan masyarakatnya. Sehubungan dengan itu, aspek kepemimpinan dalam kajian ini akan dilihat dalam konteks masyarakat Orang Asal khususnya Semai melalui novel *Ludaad* karya Mahat A/L China. Mahat ialah seorang pengarang novel yang memahami budaya dan cara hidup masyarakat Orang Asal kerana beliau sendiri merupakan suku kaum Semai. Melalui kaca mata beliau sebagai orang Semai, beliau cuba memaparkan kehidupan penduduk kampung dalam mengatasi masalah

melalui novel *Ludaad*. Menurut kepercayaan Orang Asal khususnya Semai, *Ludaad* dikatakan bergerak pantas seperti kilat malah *Ludaad* juga dikatakan sejenis hantu, syaitan ataupun iblis yang tinggal di dalam hutan. Kekuatan novel ini ialah, novel ini membicarakan zaman darurat sebagai latar ceritanya. Novel ini merupakan salah satu novel yang melihat pengalaman Orang Asal pada zaman darurat melalui kaca mata mereka. Dalam novel ini, Mahat antara lain cuba memerikan tindakan pihak komunis yang cuba mengawal serta mempengaruhi Orang Asal semasa zaman darurat (1948-1960). Oleh itu, makalah ini akan meneliti sejauh mana tingkah laku kepimpinan masyarakat Orang Asal khususnya Semai berfungsi bagi menghadapi ancaman orang asing.

TINJAUAN KAJIAN LEPAS

Terdapat beberapa kajian sebelum ini mengenai komuniti orang Semai khususnya dalam aspek bahasa dan budaya. Antaranya ialah kajian oleh Yusniza Yaakub et al. (2011). Dalam kajiannya beliau menyatakan bahasa Semai telah mengalami perubahan apabila berlakunya pemodenan khususnya di Kampung Sungai Ruil, Cameron Highlands. Dengan kata lain, kajian beliau bertujuan untuk meneliti faktor-faktor yang membawa kepada evolusi bahasa dan budaya masyarakat Semai di kawasan tersebut. Hasil kajian mendapati bahawa pemodenan yang berlaku di Kampung Sungai Ruil adalah disebabkan kedudukan kampung yang berada di pinggir bandar serta kewujudan padang golf sehingga berlakunya evolusi budaya dan bahasa di kawasan tersebut. Kajian berikutnya pula dilakukan oleh Riduan Makhtar et al. (2018). Kajian beliau meneliti sikap masyarakat Semai terhadap bahasa Semai itu sendiri. Hasil analisis yang dilakukan, orang Semai masih utuh menggunakan bahasa Semai di beberapa tempat khususnya di Kampung Orang Asli Serigala, Sungai Selisik, Hulu Bernam, Selangor. Dengan keadaan sedemikian, kajian ini mendapati bahawa orang Semai di kawasan tersebut menggunakan dan mengekalkan penggunaan bahasa Orang Asli Semai dalam banyak keadaan percakapan.

Dalam konteks kajian budaya orang Semai pula pernah dilaksanakan oleh Nafisiah Abdul Rahman (2001) dengan melihat aspek adat dan pantang larang dalam masyarakat Orang Asli Suku Semai. Aspek ini diteliti oleh beliau dari sudut kosmologi masyarakat Semai seperti alam dan konsep

kejadian manusia. Secara tidak langsung, kajian ini memudahkan masyarakat umum untuk mengenali suku kaum tersebut dengan lebih rapat lagi. Seterusnya, kajian masyarakat Semai diperluas lagi oleh Saidatul Nornis & Mohd. Rasdi Saamah (2013). Kajian ini cuba melihat aspek perlambangan haiwan dalam peribahasa yang digunakan oleh masyarakat Semai. Peribahasa yang digunakan oleh masyarakat tersebut banyak berunsurkan haiwan dan tumbuhan dalam kehidupan mereka seharian. Dengan kata lain, semua unsur haiwan dalam peribahasa yang dikaji merupakan haiwan yang mempunyai kaitan dalam ruang lingkup kehidupan mereka. Dengan keadaan sedemikian, unsur tersebut secara tidak langsung menunjukkan nilai dan norma kehidupan suku kaum Semai berasaskan alam persekitaran dalam kehidupan mereka.

Di sebalik itu, kajian-kajian khusus terhadap karya sastera moden Orang Asal dapat dilihat melalui beberapa kajian terhadap karya-karya yang dihasilkan oleh Mahat A/L China atau lebih dikenali sebagai Akiya. Antaranya, kajian yang bertajuk “Kepimpinan dalam Novel *Perang Sangkil: Satu Bacaan dalam Pendekatan Pengurusan*” oleh Saravanan P. Veeramuthu (2019). Secara keseluruhan, kajian ini menunjukkan bahawa penulis mencipta watak Dirik dalam novel tersebut sebagai seorang pemimpin yang berkeupayaan untuk mempengaruhi masyarakatnya. Kajian yang sama dilakukan terhadap novel *Perang Sangkil* telah dikaji oleh beberapa orang sarjana antaranya Azhar Haji Wahid (2016), Mohamed Saleeh Rahamad (2014), dan Heikkila (2016). Seterusnya, kajian yang dilakukan terhadap novel *Perang Sangkil* ialah kajian yang bertajuk “Perhambaan Sebagai Satu Jenayah Terhadap Kemanusiaan: Satu Penilaian Terhadap Novel *Perang Sangkil* Karya Akiya” oleh Halimah Mohamed Ali et al. (2018). Kajian ini cuba mengangkat isu perhambaan yang berlaku dalam kalangan Orang Asal khususnya masyarakat Semai di negeri Perak. Berdasarkan kajian-kajian lepas mengenai karya yang dihasilkan oleh Akiya menunjukkan bahawa kajian berhubung karya *Ludaad* yang dihasilkan olehnya belum diselidiki oleh mana-mana pengkaji. Ternyata bahawa kajian mengenai kepimpinan Orang Asal masyarakat Semai dalam novel *Ludaad* wajar dikaji.

Selain daripada kajian yang pernah dilakukan ke atas karya Akiya, kajian-kajian yang pernah menggunakan Teori Laluan-Matlamat juga ditinjau dalam makalah ini. Antara kajian sebelum ini yang menggunakan teori ini ialah kajian yang dilakukan

oleh Abdulrasheed Olowoselu et al. (2019) mengenai aplikasi Teori Laluan-Matlamat dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Kajian ini bertujuan untuk mengetengahkan teori tersebut dalam institusi pendidikan supaya pihak sekolah dapat menerapkan empat amalan tingkah laku dalam urusan harian mereka. Seterusnya, kajian lepas mengenai aplikasi Teori Laluan-Matlamat dapat dilihat apabila Amma Saleem & Anam Noshaba (2021), menguji teori kepimpinan tersebut dalam suasana pendidikan. Dengan kata lain, kajian ini ingin menyiasat hubungan antara gaya kepimpinan Pengetua Sekolah dan penerimaan pemimpin tersebut. Akhir sekali, Robert Fabac et al. (2022) mengaplikasikan Teori Laluan-Matlamat dengan melihat perubahan gaya kepimpinan pemimpin sektor awam dan swasta di Croatia sebelum dan semasa pandemik COVID-19 menular. Beliau mendapati bahawa perbezaan gaya kepimpinan kedua-dua sektor tersebut ialah golongan wanita lebih kerap memilih gaya kepimpinan menyokong berbanding lelaki. Jelaslah bahawa ketiga-tiga kajian lepas mengenai teori ini lebih menjurus ke arah kepimpinan pendidikan dalam sektor awam dan swasta. Sebaliknya, teori tersebut belum lagi diuji oleh pengkaji-pengkaji terdahulu dalam konteks kepimpinan Orang Asal.

Umumnya, kepimpinan Orang Asal diuruskan oleh Tok Batin atau Penghulu yang dipilih secara adat. Struktur kepimpinan masyarakat Orang Asal wajar diperkasakan bagi melindungi keselamatan dan kesejahteraan kelompok masyarakat tersebut supaya tidak ditindas oleh orang asing. Hal ini akan menimbulkan konflik jika kepimpinan masyarakat Orang Asal diuruskan dengan cara yang lemah. Oleh itu, kehidupan manusia tidak boleh dipisahkan dengan konflik. Setiap pemimpin tentu menempuh konflik sama ada kecil ataupun besar. Konflik biasanya terjadi dalam pertalian antara pemimpin dengan pengikut sehingga menimbulkan kesan yang tidak baik kepada sesebuah kelompok masyarakat. Dengan kata lain, konflik akan mendorong tingkah laku seseorang untuk membuat keputusan mengikut keadaan persekitaran sama ada tindakan yang dirancang ataupun tindakan yang didesak.

Antara konsep yang terkandung dalam pengertian konflik ialah tingkah laku konflik. Menurut Ishak Mad Shah (2006), terdapat dua bentuk tingkah laku konflik iaitu pertama, tingkah laku konflik terpendam. Tingkah laku ini mengandungi tindakan yang tidak membahayakan atau menyekat pihak lain (Ishak Mad Shah, 2006). Hal ini terjadi sekiranya terdapat pihak yang bertindak dengan menggelakkan

atau menyangkalkan ketidaksecocokan matlamat dan seumpamanya. Kedua, konflik nyata iaitu konflik yang mengandungi tindakan persaingan ataupun pergelutan. Dengan kata lain, matlamat yang hendak dicapai oleh setiap pihak adalah dengan menghapuskan atau mengalahkan pihak lawan. Oleh itu, makalah ini akan meneliti tingkah laku pemimpin dan cara pemimpin itu bertindak bagi mengatasi konflik yang berlaku dalam novel *Ludaad* dengan menggunakan Teori Laluan-Matlamat.

METODOLOGI KAJIAN DAN LANDASAN TEORI

Kajian ini bertujuan meneliti tingkah laku pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai ketua masyarakat dan melihat sejauh manakah faktor situasi mempengaruhi pemimpin dalam membuat keputusan berdasarkan tingkah laku yang diamalkan bagi mengatasi sesuatu konflik. Oleh itu, kaedah yang digunakan dalam kajian ini ialah kaedah kepustakaan yang merujuk kepada analisis kandungan teks, iaitu novel *Ludaad* karya Mahat A/L China. Teori yang digunakan sebagai landasan kajian ialah Teori Laluan-Matlamat. Teori ini berdasarkan teori motivasi iaitu Teori Jangkaan. Teori Laluan-Matlamat merupakan satu teori yang berkaitan dengan psikologi motivasi yang diasaskan oleh Edwin Locke pada tahun 1960-an. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai matlamat atau objektif yang jelas akan mempunyai motivasi yang lebih tinggi untuk mencapainya. Locke (1968) menekankan bahawa matlamat atau objektif yang jelas dan tersusun dengan baik membolehkan individu membina satu strategi untuk mencapai matlamat tersebut, serta memberikan makna dan tujuan dalam tindakan mereka. Dalam konteks kajian kepimpinan, teori ini digunakan untuk menerangkan bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi dan prestasi bawahan melalui pembentukan matlamat yang jelas dan memberikan sokongan dalam mencapainya. Locke (1968) juga menekankan bahawa matlamat yang jelas dan cabaran yang mencabar akan memberikan kesan yang lebih positif dalam memotivasikan individu, berbanding dengan matlamat yang mudah dan tidak mencabar. Teori Laluan-Matlamat juga menekankan bahawa kesesuaian antara matlamat dan keperluan atau nilai individu akan memberikan kesan yang lebih positif dalam memotivasikan individu.

Menurut Latham & Locke (1991), Teori Laluan-Matlamat dapat dicapai melalui penerapan penyesuaian matlamat dan regulasi sendiri melalui penetapan matlamat. Locke & Latham (2002) juga menunjukkan bahawa Teori Laluan-Matlamat dapat digunakan dalam situasi nyata dan memberi kesan yang besar pada peningkatan prestasi. Selain itu, Locke & Latham (2013) menekankan bahawa memperbaharui Teori Laluan-Matlamat adalah penting untuk memahami bagaimana individu mencapai matlamat mereka. Schunk (1990) juga menunjukkan bahawa penyesuaian matlamat adalah penting dalam meningkatkan motivasi dan prestasi individu. Menurut Grant (2012), Teori Laluan-Matlamat dapat membantu pemimpin dalam mempengaruhi motivasi dan prestasi bawahan melalui pembentukan matlamat yang jelas dan memberikan sokongan dalam mencapainya. Selain itu, Grant (2012) menekankan pentingnya keterkaitan antara makna dan tujuan yang diberikan oleh pemimpin dengan prestasi bawahan melalui Teori Laluan-Matlamat.

Menurut teori ini, terdapat dua perkara yang boleh diramal melalui tingkah laku pemimpin iaitu sejauh mana tingkah laku itu boleh memberikan kepuasan yang diinginkan oleh pengikut dan kedua penilaian terhadap hasil daripada tingkah laku itu (Ishak Mad Shah, 2006). Berdasarkan kedua-dua

perkara tersebut teori kepemimpinan ini mempunyai dua tanggapan iaitu, pertama tingkah laku seseorang pemimpin dapat diterima dan memuaskan pengikut sekiranya pengikut melihatnya sebagai sumber kepuasan, atau sebagai instrumen mencapai kepuasan pada masa hadapan. Kedua tingkah laku pemimpin dapat meningkatkan keupayaan pengikut apabila pengikut melihat keberkesanan prestasi sebagai pemuas keperluan yang diutamakan, dan pemimpin sebagai pembantu mencapai keberkesanan prestasi.

Penekanan utama teori ini adalah cara-cara pemimpin mampu memberi kepuasan kepada pengikut agar mereka dapat dipengaruhi. Pengikut hanya akan menerima tingkah laku kepimpinan pemimpin yang dapat membantu mereka meningkatkan prestasi untuk mencapai kepuasan yang diinginkan. Dengan kata lain, teori ini menggambarkan bahawa tingkah laku kepimpinan yang berkesan adalah apabila seseorang pemimpin itu berjaya membantu pengikutnya dari segi motivasi, keupayaan, meningkatkan prestasi dan tahap kepuasan mereka (Ishak Mad Shah, 2006). Oleh itu, terdapat empat tingkah laku yang menjadi dasar kepada teori ini dan setiap satu memberikan hasil yang berbeza-beza. Antara tingkah laku itu ialah tingkah laku instrumental (mengarah), tingkah laku menyokong, tingkah laku penyertaan dan tingkah laku berorientasikan pencapaian.

JADUAL 1. Rumusan Empat Jenis Tingkah Laku dalam Teori Laluan-Matlamat

Jenis Tingkah Laku	Hasil
Instrumental (Mengarah)	Pemimpin yang mempunyai tingkah laku ini mempunyai sifat yang selalu merencanakan, menyusun serta mengurus organisasi, mengawal dan mengkoordinasikan aktiviti pengikutnya. Tingkah laku ini mencakupi tindakan yang menerangkan prosedur yang harus dipatuhi, menjelaskan jangkaan, dan memberikan tugas khusus.
Menyokong	Pemimpin mempertimbangkan dan memberikan sokongan kepada keperluan pengikut dengan cara menunjukkan tanggungjawab dan menumpukan perhatian kepada kesejahteraan serta kebajikan. Malah, pemimpin menyediakan persekitaran yang selesa dan menyeronokkan kepada mereka. Dengan kata lain, tingkah laku ini mengutamakan keperluan pengikut.
Penyertaan	Pemimpin meminta pandangan dan cadangan pengikutnya dalam membuat keputusan secara bersama. Dengan kata lain, tingkah laku ini membolehkan pengikut mempengaruhi keputusan yang diputuskan oleh pemimpin.
Berorientasikan Pencapaian	Pemimpin berpendapat bahawa pengikut berupaya melaksanakan tugas yang mencabar apabila mempunyai tahap keyakinan yang tinggi. Dengan kata lain, tingkah laku ini diusahakan dengan kaedah menetapkan matlamat yang mencabar, menjangkakan pengikut berprestasi tinggi, dan memperbaiki prestasi.

Diubahsuai daripada Ishak Mad Shah, 2006: 37-38

Keberkesanan pemimpin bergantung kepada kesesuaian tingkah laku yang diamalkan oleh seseorang pemimpin terhadap situasi yang berlaku. Dengan kata lain, keberkesanan tingkah laku kepimpinan pemimpin bergantung sama ada kepada faktor peribadi ataupun faktor persekitaran. Metodologi kajian dan teori yang diaplikasikan ini bertujuan untuk menguatkan lagi hujah yang dikemukakan dengan hasil perbincangan yang akan dijalankan nanti. Oleh itu, teori ini akan dijadikan landasan dalam kajian ini untuk meneliti kepimpinan masyarakat Semai.

SINOPSIS NOVEL *LUDAAD*

Novel ini menceritakan pengalaman dan sejarah hidup Orang Asal semasa zaman darurat sekitar tahun 1948 hingga 1960. Pada ketika itu, Orang Asal menjadi rebutan antara Parti Komunis Malaya (PKM) dengan kerajaan Inggeris. Semasa fasa pertama darurat, lebih 30,000 Orang Asal menyokong perjuangan komunis. Dalam fasa ini Parti Komunis Malaya bijak mengeksploitasi Orang Asal untuk dijadikan hamba atau budak suruhan bagi mendapatkan maklumat keselamatan. Pada masa yang sama, pihak komunis menggunakan khidmat Orang Asal bagi membekalkan bahan-bahan makanan dari bandar dan ladang-ladang yang mereka telah usahakan. Novel ini berlatarkan kisah dari sebuah kampung tradisional yang bernama Kampung *Bareeh Ciig*. Kampung ini merupakan sebuah kampung yang cantik dan terletak di atas tanah permatang yang luas iaitu di kaki permatang Cangkat Belantan dalam daerah Batang Padang, Tapah, Perak. Antara warga Kampung *Bareeh Ciig* ialah Busu a/l Pandak atau Penghulu Busu, Siti isteri penghulu, Jali anak penghulu, Anjang, Wah Andak, Bah Long, Senah, Baktan, Yok Seman, Semah, Ramli, Bah Tandil, Tijah, Wah Long, Amir, Radi, Ah Luan, Bah Ee dan banyak lagi. Ada dalam kalangan mereka yang begitu taat dengan pemimpin dan ada juga yang menentang kepimpinan orang asal kerana hendak bersama-sama *Ludaad*.

ANALISIS TINGKAH LAKU KEPIMPINAN DALAM NOVEL *LUDAAD*

Pemimpin masyarakat merupakan pemimpin formal yang menjadi watak penting dalam menghidupkan budaya sesuatu bangsa atau sesuatu kelompok masyarakat untuk memangku suatu jawatan dalam

struktur organisasi (Kartini Kartono, 1988). Dalam konteks masyarakat Orang Asal, mereka inilah penguasa wilayah yang akan menjadi ketua dalam perjuangan kepimpinan. Sekiranya pemimpin itu menjalankan amanahnya maka sesebuah masyarakat itu akan maju manakala sekiranya pemimpin itu bersikap buruk maka sesebuah masyarakat itu akan mundur. Oleh itu, analisis dalam kajian ini akan difokuskan kepada tingkah laku kepimpinan masyarakat Orang Asal dalam novel *Ludaad*.

Pengarang menceritakan dalam novel *Ludaad*, Daerah Batang Padang, Perak mempunyai 70 buah kampung orang Semai. Hal ini dikatakan demikian kerana 70 buah kampung itu mewakili 70 orang ketua kampung yang dikenali sebagai orang penghulu. Istilah orang penghulu digunakan oleh orang Semai di seluruh negeri Perak. Realitinya pada hari ini, gelaran orang penghulu telah ditukar kepada gelaran batin oleh Jabatan Kemajuan Orang Asli bagi memudahkan urusan pentadbiran kerajaan dengan Orang Asli suku Semai di Perak (Mahat A/L China, 2022). Dengan kata lain, gelaran batin dengan gelaran orang penghulu merupakan individu yang sama dan dianggap penaung kepada puak. Oleh itu, Penghulu Busu merupakan watak penting dalam menggerakkan cerita kerana beliau merupakan orang penghulu dalam Kampung *Bareeh Ciig*. Hal ini jelas dalam petikan berikut:

Penghulu Busu pula pemimpin di kampung kami. Penghulu Busu ialah generasi ketiga di kampung ini. Dia juga sayang akan Kampung *Bareeh Ciig*. Cintanya tumpah di sini. Di sinilah tanah kelahirannya. Tanah tumpah darahnya.

(Mahat A/L China, 2022)

Dalam konteks kajian antropologi, penggunaan gelaran batin sebagai pengganti gelaran orang penghulu bagi Orang Asli suku Semai di Perak merupakan satu contoh perubahan budaya yang berlaku dalam masyarakat tersebut (Sulaiman, 2015). Perubahan ini dikaitkan dengan proses akulturasi yang berlaku akibat daripada interaksi dengan masyarakat majoriti di sekitarnya. Selain itu, perubahan gelaran ini juga dapat dilihat sebagai refleksi daripada perubahan dalam sistem pentadbiran negara yang melibatkan Orang Asli dalam proses pembangunan dan pentadbiran negara. Oleh itu, penggunaan gelaran batin sebagai pengganti gelaran orang penghulu dianggap lebih bersifat rasmi dan dapat memudahkan urusan pentadbiran kerajaan dengan Orang Asli suku Semai di Perak (Sulaiman, 2015).

Menurut beberapa pengkaji kontemporari seperti Greer & Plunkett (2007); Kjellstrom et al. (2020) kepimpinan dilihat sebagai melibatkan penyempurnaan tugas dan kerja, dan melalui orang, dan melibatkan rasa hormat, jaminan, pematuhan, dan kerjasama. Melalui novel *Ludaad*, Penghulu Busu digambarkan sebagai seorang pemimpin yang taat setia kepada tanah airnya dan ini menunjukkan bahawa beliau seorang pemimpin yang bertanggungjawab. Walaupun gelaran datuk yang dibawa oleh Penghulu Busu bukanlah gelaran pangkat ataupun anugerah daripada pembesar negeri tetapi beliau menjalankan tugas dengan sepenuh hati demi kesejahteraan Kampung *Bareeh Ciig*. Dengan kata lain, keamanan dan ketenteraman kampung menjadi tanggungjawab batin (Ramle Abdullah, 1993). Jika diperhatikan dalam pengenalan novel ini, ketaatan Penghulu Busu menyebabkan beliau sering kali dijadikan tempat rujukan oleh penduduk Kampung *Bareeh Ciig*. Misalnya, rumah Penghulu Busu dijadikan tempat pertemuan orang luar yang mahu berurusan dengan orang kampung. Pada ketika itu, rumah Penghulu Busu dijadikan pejabat kerana di kampung mereka tidak mempunyai balai adat. Sememangnya pemimpin daripada pelbagai budaya memiliki bentuk unik yakni dipengaruhi oleh keadaan atau keadaan geografi (Elton & Moore, 2021). Bagi Orang Asal Semai di Malaysia, kepimpinan survival telah menjadi sebahagian daripada warisan mereka.

Teori Laluan-Matlamat jangkaan menyatakan bahawa seseorang individu akan lebih cenderung untuk mencapai matlamat apabila terdapat laluan yang jelas dan bersesuaian untuk mencapai matlamat tersebut (Vroom, 1964). Dalam konteks ini, Penghulu Busu dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin yang mengaplikasikan teori ini dengan baik. Beliau memiliki matlamat untuk meningkatkan kesejahteraan Kampung *Bareeh Ciig* dan dengan tekun menjalankan tugasnya sehingga berhasil mencapai matlamat tersebut. Tidak dapat disangkal bahawa pemimpin yang bertanggungjawab seperti Penghulu Busu akan mempunyai pengaruh positif terhadap kesejahteraan masyarakat di sekitarnya (Takim, Othman, & Baharuddin, 2020). Dalam kajian ini, pengarang menemukan bahawa pemimpin yang bertanggungjawab cenderung mengambil keputusan yang lebih baik dan berupaya untuk memenuhi keperluan masyarakat. Tuntasnya, Penghulu Busu dapat dianggap sebagai contoh pemimpin yang sesuai dengan teori Laluan-Matlamat jangkaan dan teori kepemimpinan yang bertanggungjawab.

TINGKAH LAKU INSTRUMENTAL (MENGARAH)

Pengarang menggambarkan Penghulu Busu sebagai seorang pemimpin yang berpegang teguh kepada peraturan dan undang-undang. Setiap pertuturannya dipenuhi dengan kalam undang-undang bagi memberi peringatan kepada penduduk Kampung *Bareeh Ciig*. Malah terdapat juga anggota puak yang menyifatkan kata-kata batin sebagai kata pemutus dalam perbincangan atau juga dianggap sebagai sebahagian daripada ‘hukum’ yang perlu dipatuhi oleh orang ramai (Ramle Abdullah, 1993). Hal ini jelas memperlihatkan tingkah laku Penghulu Busu bersifat instrumental atau mengarah. Menurut Teori Laluan-Matlamat yang diasaskan oleh Edwin Locke, kesan dan hasil tingkah laku Penghulu Busu ialah beliau cuba menerangkan prosedur yang harus diikuti oleh penduduk Kampung *Bareeh Ciig*. Dalam konteks masyarakat Semai, istilah prosedur bermaksud adat, peraturan dan pantang larang yang harus dipatuhi oleh semua pengikut. Dengan kata lain, Penghulu Busu merupakan pemimpin yang sentiasa mengawal dan mengkoordinasikan kegiatan pengikutnya. Peristiwa ini dapat diperhatikan dalam petikan di bawah:

Saya tetamu Penghulu Busu. Butir kata-kata yang keluar daripada mulut Penghulu Busu ialah undang-undang dan peraturan bagi kami.

(Mahat A/L China, 2022)

Sifat dan tingkah laku Penghulu Busu ini mencerminkan sifat yang perlu ada pada setiap pemimpin untuk mengarah dan mengawal pengikut-pengikutnya supaya mengikuti segala peraturan yang telah ditetapkan. Hal ini bertepatan dengan faktor peribadi yang menyebabkan Penghulu Busu berbuat demikian kerana beliau merupakan orang tua yang berpengaruh di Kampung *Bareeh Ciig*. Kesannya semua pengikut akan mematuhi segala keputusan yang diputuskannya kerana kebijaksanaan yang ada padanya berdasarkan pengalaman yang telah dikumpulkan sepanjang hayatnya. Dengan itu, sifat pemimpin yang digambarkan oleh pengarang ini ternyata merupakan satu tradisi yang telah diamalkan oleh masyarakat Semai sejak turun temurun. Hal ini seiring dengan kenyataan yang dirumuskan oleh Nicholas et al. (2010), menurutnya “In such situation, the elders are usually the ones best able to influence the opinion of others. Some reasons can be suggested as to why this should be so. Firstly, in a society with no written tradition, wisdom

consists of the life-long accumulation of personal experience”. Realiti yang dicerminkan dalam novel ini sememangnya dekat dengan dapatan kajian sarjana lain. Petikan lain yang memaparkan Penghulu Busu itu bersifat instrumental kerana beliau sering kali dihormati dan disanjung oleh pengikutnya. Pandangan yang diberikan oleh batin dalam perbincangan-perbincangan yang diadakan sangat dihormati oleh orang ramai (Ramle Abdullah, 1993). Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahawa pemimpin yang dihormati akan mudah untuk mengawal dan mengkoordinasikan anak buahnya. Seperti dalam petikan novel, pengarang memaparkan penduduk Kampung *Bareeh Ciig* sangat menghormati Penghulu Busu, “orang kampung sangat menghormati Penghulu Busu. Dia telah lama memegang gelaran penghulu” (Mahat A/L China, 2022).

Jelaslah bahawa dalam konteks masyarakat Orang Asal khususnya Semai, faktor peribadi ini membuatkan mereka sangat menghormati dan akur dengan ketua iaitu Penghulu Busu kerana beliau merupakan orang tua yang dilantik mengikut adat dan tradisi masyarakat Semai. Pengarang menggambarkan situasi tersebut seperti dalam petikan “PENGHULU BUSU tahu sebab dia orang lama di kampung ini. Dia ketua kami. Dia juga ketua adat. Hidup bersendikan adat” (Mahat A/L China, 2022). Petikan ini jelas membuktikan bahawa semakin tua semakin arif kepakaran seorang pemimpin dalam berurusan dengan penduduk sekampung. Oleh itu, kebijaksanaan sedemikian patut dihormati dan situasi ini jelas menunjukkan bahawa Penghulu Busu dihormati oleh pengikut-pengikutnya. Kenyataan ini telah dirumuskan oleh Collin Nicholas, Tjahjok Chopil & Tiak Sabak, (2010) yang mengatakan bahawa “thus, the older a Semai, the more he or she knows, and the greater his or her expertise at dealing with co-villagers. Such wisdom merits respect”. Justifikasinya, Penghulu Busu seorang pemimpin yang dihormati kerana beliau orang tua yang pakar dalam adat dan budaya orang Semai.

Ringkasnya, Teori Laluan-Matlamat jangkaan mengandungi elemen Tingkah Laku Instrumental (Mengarah), yang bermaksud individu melakukan tingkah laku tertentu untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Vroom, 1964). Dalam konteks ini, tingkah laku Penghulu Busu dapat dikategorikan sebagai mengarah atau instrumental, kerana beliau berusaha untuk memandu dan menjelaskan prosedur yang harus diikuti oleh penduduk Kampung *Bareeh Ciig* untuk mencapai kesejahteraan. Malahan

watak Busu ini dapat dilihat sebagai pemimpin yang mampu mengarahkan anggota organisasi atau masyarakatnya untuk mencapai hasil yang lebih baik dan membawa perubahan positif dalam ruang lingkup yang lebih luas. Oleh sebab itu, tingkah laku instrumental yang ditunjukkan oleh Penghulu Busu dapat dilihat sebagai strategi yang efektif untuk mencapai matlamat kesejahteraan bagi Kampung *Bareeh Ciig* dan seiring dengan pendapat Akinboye & Adeleke (2021) yang merumuskan bahawa tingkah laku mengarah pada pemimpin dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi atau masyarakat di sekitarnya.

TINGKAH LAKU PENYERTAAN

Menerusi novel *Ludaad* ini, Penghulu Busu juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang demokratik. Umumnya, gaya atau kaedah ini dilihat sebagai berlawanan dengan cara kepimpinan autokratik. Gaya kepimpinan autokratik ialah kaedah memerintah anak buah dengan cara tidak bertolak ansur dan menganggap mereka sebagai alat belaka, sedangkan cara demokratik perlakuannya bersifat kerakyatan atau persaudaraan, mengharap kerjasama dengan anak buahnya yang tidak dipandang sebagai alat tetapi dianggap sebagai manusia (M. Karjadi, 1977). Oleh itu, Penghulu Busu merupakan seorang pemimpin yang sering berkongsi idea bersama pengikutnya dalam menyelesaikan sesuatu hal ataupun konflik. Tingkah laku Penghulu Busu ini boleh diteliti melalui petikan di bawah:

Sejak akhir-akhir ini, Anjang banyak terlibat dalam urusan kampung dengan Penghulu Busu, terutama berurusan dengan orang luar. Penghulu Busu perlu pengapit, samalah kedudukan *tuk halaak*, masa mengubat orang. *Tuk halaak* perlu *guniik* (anak hiyang). Dia perlu pengapit. Anjang jadi pengapit Penghulu Busu dalam segala urusan dengan orang luar.

(Mahat A/L China, 2022)

Watak Penghulu Busu dalam novel ini begitu terbuka menerima pandangan dan memerlukan kerjasama pengikut. Mungkin ini juga salah satu tradisi dan budaya kepimpinan masyarakat Semai di Kampung *Bareeh Ciig* yang memerlukan pengiring dalam melakukan urusan pentadbiran. Jika diteliti dalam petikan di atas, Anjang merupakan seorang rakyat biasa iaitu penduduk kampung yang sering terlibat dalam urusan pentadbiran bagi membantu tugas-tugas Penghulu Busu. Kerjasama ini menunjukkan bahawa wujudnya hubungan pemimpin dengan pengikut yang begitu akrab dalam sesebuah

masyarakat. Tingkah laku kepimpinan Penghulu Busu ini menunjukkan beliau seorang pemimpin yang membenarkan penyertaan pengikutnya atau anak buah dalam membuat keputusan. Hal ini bertepatan dengan Teori Laluan-Matlamat yang menyatakan bahawa tindakan ini ialah tingkah laku penyertaan pemimpin dan pengikut. Dengan kata lain, tingkah laku ini dapat mempengaruhi keputusan yang diputuskan oleh pemimpin apabila pengikut dibenarkan terlibat sama dalam membuat keputusan dengan cara meminta pendapat dan cadangan mereka. Pemimpin semacam inilah yang diharapkan dan dituntut oleh banyak pihak kerana kepimpinan demokratik dapat mencetuskan usaha dengan lebih ghairah dan mantap serta memberikan kepuasan kepada pengikut. Tingkah laku ini selari dengan pandangan Edwin Locke, dalam teorinya iaitu Teori Laluan-Matlamat yang mengatakan bahawa “leader behavior will be acceptable to subordinates to the extent that the behavior provides an immediate source of satisfaction or is instrumental to the future satisfaction of the subordinate (M.G. Evans, 2002).

Peristiwa lain yang memaparkan tingkah laku Penghulu Busu bersama pengikutnya sewaktu peristiwa Bah Tandil suami kepada Tijah telah ditangkap oleh orang Inggeris kerana bersekongkol dengan pihak komunis. Hal ini menunjukkan bahawa Orang Asli berada dalam keadaan bahaya pada ketika itu seperti peribahasa Melayu menyatakan bahawa “terlepas dari mulut buaya masuk ke mulut harimau”. Zawawi Ibrahim (1996) merumuskan bahawa Orang Asli mendapati diri mereka tersepit di tengah, diheret ke dalam kancah ‘peperangan’ sebagai objek dasar dan strategi *state* kolonial untuk menewaskan pihak komunis (Zawawi Ibrahim, 1996). Tindakan ini jelas menunjukkan bahawa Penghulu Busu sentiasa bertindak menyelesaikan konflik bersama pengikutnya iaitu Anjang bagi mengatasi ancaman orang asing. Tingkah laku penyertaan ini dapat diteliti melalui petikan di bawah:

“Ke mana pula suami kamu pergi?” soal Penghulu Busu.

“Saya tidak tahu. Saya bimbang keselamatannya,” kata Tijah.

Kata Tijah, Bah Tandil bertamu ke Tapah. Ada urusan dengan Ah Su. Penghulu Busu mula menghidu sesuatu daripada peristiwa itu. Anjang harus dimaklumkan tentang perkara itu.

“Ke mana suami kamu pergi? Kamu balik rumah dulu. Biar aku dengan Anjang siasat kalau-kalau Ah Su tahu,” kata Penghulu Busu seakan-akan memujuk.

(Mahat A/L China, 2022)

Menerusi tingkah laku penyertaan yang diamalkan oleh Penghulu Busu, beliau cuba

mencapai hasil yang baik dan sentiasa memupuk hubungan kekeluargaan bersama pengikutnya bagi membangunkan semangat dan keghairahan dalam menyelesaikan sesuatu konflik bersama-sama. Hal ini disebabkan faktor persekitaran telah mempengaruhi Penghulu Busu untuk bertindak sedemikian kerana beliau mula berasa bimbang tentang keselamatan penduduk kampung malahan mengajak pengikutnya bersama-sama menyelesaikan konflik yang berlaku ketika zaman darurat. Konflik yang dimaksudkan ini ialah konflik yang berlaku apabila penduduk Kampung *Bareeh Ciig* dituduh menjadi tali barut komunis. Hal ini dapat diperhatikan dalam petikan di bawah:

“Lusa, aku mahu ajak kamu pergi ke Tapah,” kata Penghulu Busu.

Penghulu Busu mahu beritahu Tuan OPCD. Di Kampung *Bareeh Ciig* tidak ada musang berbulu ayam. Tidak ada *ludaad*. *Janiik ludaad* di dalam gua. Percayalah rakyat Penghulu Busu memang senang berurusan dengan orang kerajaan pada masa itu. Rakyat Penghulu Busu tidak begitu mudah diajak menjadi tali barut komunis.

(Mahat A/L China, 2022)

Mengikut kepercayaan masyarakat Semai, penekanan kepimpinan adalah untuk memastikan kesejahteraan dan keamanan seluruh kelompok masyarakat dan bukannya kepada seseorang individu tertentu malahan proses membuat keputusan adalah urusan komunal yakni hak secara bersama. Dengan kata lain, tidak ada seseorang individu yang dapat mendominasi atau memaksa orang lain untuk bersetuju dengannya tidak kira betapa tinggi kedudukan orang itu. Tingkah laku penyertaan Penghulu Busu ini membuktikan bahawa beliau mengamalkan kepimpinan bersifat demokratik kerana disebabkan faktor persekitaran pada ketika itu memerlukan beliau bertindak bersama-sama pengikut bagi menyakinkan pihak kerajaan bahawa penduduk Kampung *Bareeh Ciig* tidak terlibat dengan gerakan komunis. Hal ini dikatakan demikian kerana pada zaman darurat seramai 30,000 Orang Asli telah menyokong gerakan komunis termasuk orang Semai. Petikan di atas membuktikan bahawa Penghulu Busu telah mengajak Anjang bersama-samanya untuk berjumpa dengan pegawai Inggeris yang dikenali sebagai Tuan OPCD. Menurut masyarakat Semai, orang Inggeris dipanggil sebagai *maay biyek* (orang putih). *Maay Biyek* beranggapan ketika zaman darurat, Orang Asli menjadi “duri dalam daging” (Mahat A/L China, 2022). Hakikatnya, sebagai pemimpin yang demokratik, Penghulu Busu cuba menjernihkan

semula imej orang Semai yang dianggap sebagai tali barut komunis oleh orang Inggeris.

Teori Laluan-Matlamat jangkaan mengandungi elemen Tingkah Laku Penyertaan, yang melibatkan penglibatan dan keterlibatan pengikut dalam proses pembuatan keputusan dan pencapaian matlamat (Vroom, 1964). Dalam konteks ini, tingkah laku Penghulu Busu dapat dikategorikan sebagai penyertaan, kerana beliau sering memberi idea dan berkolaborasi dengan penduduk Kampung *Bareeh Ciig* dalam menyelesaikan masalah dan konflik. Menurut Dixon & Pearce (2018), pemimpin yang memfasilitasi penyertaan dan keterlibatan pengikut dalam proses membuat keputusan cenderung menciptakan lingkungan persekitaran yang lebih inklusif dan menghasilkan hasil yang lebih baik. Gao et al. (2020) pula merumuskan bahawa penyertaan pengikut dalam proses membuat keputusan dapat meningkatkan kepercayaan mereka kepada pemimpin dan memperkuat hubungan pemimpin-pengikut. Selain itu, Den Hartog et al. (1997) pula menegaskan bahawa penyertaan pengikut dalam proses membuat keputusan dapat meningkatkan kepuasan ahli dan komitmen terhadap sesuatu organisasi. Dapat disimpulkan bahawa tingkah laku penyertaan adalah salah satu elemen penting dalam Teori Laluan-Matlamat jangkaan yang dapat membantu menciptakan lingkungan persekitaran yang lebih inklusif dan menghasilkan hasil yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan dan hubungan pemimpin-pengikut, serta meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen ahli terhadap organisasi mereka.

TINGKAH LAKU BERORIENTASIKAN PENCAPAIAN

Tingkah laku penyertaan hubungan antara pemimpin dengan pengikut dapat diperhatikan sewaktu peristiwa beberapa penduduk Kampung *Bareeh Ciig* dituduh terlibat dalam gerakan *Ludaad*. Hal ini berpunca kerana ada antara anak buah Penghulu Busu sendiri dituduh sebagai *Ludaad* dan ada juga yang sudah menjadi *Ludaad*. Mengikut kefahaman dan kepercayaan masyarakat Semai di Kampung *Bareeh Ciig*, *Ludaad* ini dikatakan orang jahat, pengkhianat bangsa atau erti kata lain tali barut komunis. Walau bagaimanapun, Penghulu Busu bukanlah seorang pemimpin yang cepat melatah sebaliknya beliau sendiri meminta pandangan Anjang tentang keterlibatan sesetengah pengikutnya dalam gerakan *Ludaad* dan mahu Anjang bersama-sama menyelesaikan masalah ini. Hal ini dapat diperhatikan dalam petikan di bawah:

“Anjang, kamu percaya atau tidak, orang kampung kita ini terlibat?” Penghulu Busu bertanya.

Penghulu Busu mahu tahu. Mahu membaca buah akal anak buahnya. Anjang sudah jadi pengapitnya. Anjang sudah dilatih supaya berani bercakap. Bercakap perkara yang benar.

(Mahat A/L China, 2022)

Boleh dikatakan bahawa pemimpin yang berorientasi pada pencapaian cenderung lebih efektif dalam memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang sukar dicapai (Kark & Shamir, 2002). Namun demikian, pemimpin seperti Penghulu Busu yang meminta pandangan dari Anjang dan berusaha menyelesaikan masalah dapat dilihat sebagai pemimpin yang berorientasi pada pencapaian. Liao et al. (2010) berpendirian bahawa pemimpin yang berorientasi kepada pencapaian dapat membantu membangun lingkungan persekitaran yang positif dan menciptakan komitmen ahli organisasi yang kukuh. Dalam hal ini, Penghulu Busu dapat dilihat sebagai pemimpin yang berorientasi pada pencapaian kerana beliau berusaha membangun lingkungan persekitaran yang positif dengan meminta pandangan daripada Anjang dan berusaha menyelesaikan masalah bersama-sama.

Kesan daripada tingkah laku bagi mengatasi konflik ini, Penghulu Busu digambarkan oleh pengarang sebagai seorang pemimpin yang berorientasikan pencapaian. Menurut Teori Laluan-Matlamat yang diasaskan oleh Edwin Locke, tingkah laku ini dijalankan dengan cara menetapkan matlamat yang mencabar, menjangkakan pengikut berprestasi tinggi dan memperbaiki prestasi. Hal ini dikatakan demikian kerana pemimpin cuba bertindak dengan menilai pemikiran serta kemampuan pengikutnya sekali gus dapat mengenal pasti kebolehpayaan pengikut dalam mengalas tugas yang diberikan dengan sempurna. Dengan kata lain, sifat dan tingkah laku ini juga menunjukkan bahawa pengikut mampu menunaikan tanggungjawab dan berusaha untuk mencapai matlamat yang mencabar ini apabila berada pada tahap keyakinan yang tinggi. Justifikasinya, Penghulu Busu telah menetapkan tugas kepada Anjang dengan melatihnya supaya berani bercakap dan berurusan dalam membuat keputusan dengan bijak sebelum bertindak. Tamsilnya, Penghulu Busu mengajak Anjang berjumpa dengan pegawai Inggeris untuk bersoal jawab bagi menempis dakwaan Kerajaan Inggeris yang mengatakan bahawa penduduk Kampung *Bareeh Ciig* terlibat dalam gerakan komunis. Peristiwa ini dapat dilihat melalui petikan di bawah:

“Tuan, apa salah kami? Tuan tidak boleh mendakwa kami,” Anjang pula bersuara.

“Oh, sebab kamu bersalah. Sebab orang kamu bantu bandit,” balas Tuan OPCD.

Anjang tidak mahu digertak. Biar pun dia miskin. Tetapi dia juga berani bertanya. Pegangan hidup Anjang berani kerana benar dan takut kerana salah.

(Mahat A/L China, 2022)

Hakikatnya, Penghulu Busu berpendapat bahawa Anjang seorang pengikut yang berpotensi tinggi kerana dia seorang yang berpendidikan, berkarisma serta mampu menjalankan tanggungjawab dengan baik. Kata-kata Penghulu Busu ini dapat dibuktikan dalam novel seperti berikut; “Dan kalaulah mahu dibuat perbandingan antara Anjang dengan Luan, Anjang sebenarnya lebih hebat daripada Luan. Anjang pernah belajar menulis dan membaca daripada Guru Batak, di awal tahun 1930-an. Anjang sudah boleh membaca kitab. Anjang sudah boleh mengajar agama Kristian. Anjang juga layak bergelar guru. Anjang pula mahu kaum kerabatnya dihormati kerana mereka ada hak di bumi ini” (Mahat A/L China, 2022). Semua kriteria yang terdapat pada diri Anjang ini merupakan faktor peribadi yang mempengaruhi Penghulu Busu untuk mengamalkan tingkah laku berorientasikan pencapaian. Sesungguhnya, Penghulu Busu sudah tertarik dengan sifat keperibadian Anjang sejak dia masih muda lagi dan menyuruh anak saudaranya Wah Andak untuk berkahwin dengannya. Ringkasnya, tingkah laku berorientasikan pencapaian pemimpin dapat memberikan dampak yang signifikan kepada keberhasilan organisasi dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemimpin yang mempraktikkan tingkah laku berorientasikan pencapaian cenderung lebih berhasil dalam memotivasi dan memimpin pengikutnya menuju pencapaian tujuan mereka. Lantaran itu, adalah penting bagi para pemimpin untuk memahami konsep Teori Laluan-Matlamat dan mengaplikasikannya dalam memimpin organisasi atau kelompok mereka.

TINGKAH LAKU MENYOKONG

Penghulu Busu juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mengambil berat terhadap rencam kehidupan pengikut-pengikutnya. Sifat dan tingkah laku ini dapat menyenangkan dan memuaskan semua pihak kerana adanya ketua yang memberi sokongan kepada anak buahnya. Teori Laluan-Matlamat menyatakan bahawa pemimpin semacam ini memaparkan tingkah laku menyokong. Keperluan pengikut ditekankan dalam tingkah laku

ini. Dengan kata lain, keperluan pengikut diberikan perhatian oleh pemimpin dengan berasaskan sokongan dan pertimbangan yang dilakukan melalui tanggungjawab seseorang pemimpin supaya dapat menyediakan persekitaran yang selesa dan menyeronokkan demi menjaga kebajikan dan kesejahteraan pengikut. Tingkah laku menyokong ini telah digambarkan oleh pengarang sewaktu isteri Anjang berada dalam keadaan uzur seperti petikan “Macam mana kesihatan Andak?” Penghulu Busu bertanya. “Entahlah,” ujar Anjang (Mahat A/L China, 2022).

Tingkah laku Penghulu Busu ini memaparkan bahawa beliau seorang ketua yang mengambil berat tentang keperluan dan kebajikan pengikutnya apabila mereka berada dalam keadaan kesusahan. Hal ini dikatakan demikian kerana pengarang menggambarkan peristiwa anak Anjang, iaitu Bah Long yang hilang diculik oleh *Ludaad* mengakibatkan keluarga Anjang berada dalam keadaan kesusahan. Apabila genap tempoh tiga bulan kehilangan Bah Long, isteri Anjang iaitu Wah Andak telah jatuh sakit sehingga tidak pandai mengurus diri. Wah Andak menjadi sasau, murung malahan mamai siang dan malam disebabkan teringat akan anaknya yang hilang itu. Situasi ini menunjukkan bahawa pengikut memerlukan sokongan daripada pemimpin supaya kesejahteraan hidup mereka kembali terjalin. Jelaslah bahawa Penghulu Busu selaku ketua, beliau sering menyokong pengikutnya malah mengambil berat terhadap keluarga Anjang sehingga sanggup menemaninya berada di rumahnya ketika *tuk halaak* mengubati Wah Andak. Menurut Ramle Abdullah (1993) keseluruhan yang ada di kampung dan perkara yang berlaku dalam kalangan anggota puak adalah di bawah tanggungjawab batin. Oleh itu, tingkah laku ini menggambarkan bahawa Penghulu Busu merupakan seorang pemimpin yang sentiasa menyokong dan mempertimbangkan keperluan pengikutnya mengikut keadaan semasa.

Berdasarkan analisis perbincangan yang dikemukakan, watak Penghulu Busu digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mengamalkan keempat-empat jenis tingkah laku dalam kepimpinannya. Walau bagaimanapun, tingkah laku yang diamalkan oleh Penghulu Busu ini disebabkan oleh pengaruh faktor peribadi dan pengaruh faktor persekitaran yang berlaku di Kampung *Bareeh Ciig*. Hal ini dikatakan demikian kerana pengarang cuba menonjolkan konflik-konflik yang berlaku antara Orang Asal dengan orang komunis dan Orang Asal dengan orang Inggeris. Apabila kedatangan

penjajah ke negara kita, Orang Asal mendapati diri mereka tersepit di tengah malahan diheret ke dalam kancan peperangan sebagai objek dasar dan strategi kolonial untuk menewaskan pihak komunis. Jelaslah bahawa pelbagai bentuk konflik yang telah berlaku kepada Orang Asal serta cara pemimpin bertindak terbukti dipaparkan dalam novel *Ludaad* ini. Jika dilihat dari sudut sejarah pelbagai bentuk kerosakan telah berlaku kepada Orang Asal di seluruh dunia. Misalnya, pembunuhan beramai-ramai yang telah dilakukan oleh kolonialisme bersejarah ke atas penduduk asal Amerika. Tuntasnya, Penghulu Busu selaku ketua dalam masyarakat Semai di Kampung *Bareeh Ciig* telah memainkan peranan penting dalam memastikan keamanan dan kesejahteraan pengikutnya terjamin dan tidak dipijak oleh kuasa asing.

Pemimpin yang memaparkan tingkah laku menyokong menunjukkan perhatian kepada keperluan pengikut, serta tanggungjawabnya terhadap kesejahteraan serta kebajikan mereka, malah menyediakan persekitaran yang kondusif dan menyeronokkan. Kajian oleh Eisenberger et al. (2017) menunjukkan bahawa sokongan pemimpin yang dirasai oleh orang bawahan akan turut menyumbang kepada sokongan mereka kepada organisasi tersebut. Selain itu, kajian oleh Liu et al. (2018) menunjukkan bahawa sokongan pemimpin turut menyumbang kepada kepuasan dan kepercayaan pengikut kepada pemimpin mereka. Kajian oleh Lee et al. (2020) juga menunjukkan hasil yang hampir sama. Menurutnya kesan pemimpin yang menyokong dan merintis jalan untuk mewujudkan pertukaran antara pemimpin dengan pengikut mempengaruhi kepercayaan pengikut kepada pemimpin serta penerimaan mereka terhadap keputusan. Oleh itu, pemimpin yang memaparkan tingkah laku menyokong dapat membawa kesan yang positif terhadap kepercayaan dan kepuasan kerja pengikut.

KESIMPULAN

Kesimpulannya, novel *Ludaad* merupakan satu khazanah yang penting untuk tatapan generasi hari ini kerana dalamnya terkandung sejarah bangsa Orang Asal yang menghadapi pelbagai konflik di zaman penjajahan Inggeris dan Komunis. Dengan kata lain, karya ini memaparkan konflik-konflik yang berlaku dalam kalangan masyarakat Semai melalui kaca mata Mahat A/L China. Konflik ini sebenarnya

ialah manifestasi pengarang berdasarkan sejarah bangsa Orang Asal di negara kita yang berlaku ketika zaman darurat. Setiap konflik yang berlaku ini, sewajarnya memerlukan kerjasama semua pihak khususnya pemimpin dan pengikut dalam kalangan masyarakat Semai. Kerjasama ini penting kerana proses membuat keputusan akan mempengaruhi tindakan dan keperluan dalam sesebuah pentadbiran.

Hasil perbincangan mendapati bahawa watak Penghulu Busu memainkan peranan penting dalam menerajui kepimpinan Kampung *Bareeh Ciig* kerana beliau bertindak secara dinamik mengikut situasi dan keadaan yang berlaku. Tindakan Penghulu Busu ini selari dengan empat tingkah laku yang terdapat dalam Teori Laluan-Matlamat iaitu tingkah laku instrumental, tingkah laku penyertaan, tingkah laku berorientasikan pencapaian dan tingkah laku menyokong. Dengan kata lain, Penghulu Busu bertindak berdasarkan dua faktor utama untuk mengatasi konflik tersebut. Pertama beliau bertindak atas faktor peribadi kerana kewajipan beliau sebagai seorang ketua puak Semai, kedua beliau bertindak atas faktor persekitaran kerana ancaman orang asing terhadap masyarakat Semai. Akhirnya, kajian yang dijalankan ini telah memperlihatkan sifat dan cara pemimpin bertindak dalam mengatasi konflik ketika zaman darurat bahkan tingkah laku kepimpinan ini boleh dijadikan contoh kepada semua pemimpin dalam mengatasi masalah ataupun konflik yang berlaku dalam sesebuah pentadbiran.

PENGHARGAAN

Artikel ini merupakan sebahagian daripada hasil kajian pembiayaan FRGS/1/2022/SSII0/USM/02/9 yang bertajuk Pembinaan Model Kepimpinan Orang Semai Berdasarkan Teks Fiksyen Pengarang Tempatan.

RUJUKAN

- Akinboye, O. R., & Adeleke, E. O. 2021. Leadership Behaviour and Organisational Performance in Nigerian Banking Industry. *International Journal of Humanities and Social Science Research* 11(2): 58-66.
- Azhar Haji Wahid. 2016. Perang Sangkil: Membina Keunggulan Patriotisme Masyarakat Peribumi In *Sang Budiman*, edited by Dahlia Janan & Seri Lanang Jaya. Batu Caves, Selangor: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Thierry, H. 1997. Leadership and Employee Well-being: A Review of the Literature and a Conceptual Model. *Journal of Applied Psychology* 82(2): 254-267.
- Dixon, A. L., & Pearce, C. L. 2018. Shared Leadership and Employee Well-being: The Roles of Perceiving, Engaging, and Reflecting. *Journal of Leadership Education* 17(3): 161-172.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. 2017. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology* 102(10): 1438-1447.
- Elton, R. and Moore, A. 2021. Recognizing Typology in Historical Native American Leadership: Implications for Contemporary Praxes. *Open Journal of Leadership* 10: 257-276.
- Fabac, R., Kokot, K., & Bubalo, I. 2022. Path-Goal Theory-Leadership Styles and their Changes during COVID-19 Pandemic. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 20(4), 349-374.
- Gao, Y., Li, X., Gao, T., & Zhang, Y. 2020. When and How Participative Leadership Enhances Leader-member Exchange Quality and Creativity: The Moderating Roles of Follower Openness to Experience and Supervisor Openness to Experience. *Journal of Business Research* 116: 45-55.
- Grant, A. M. 2012. Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal* 55(2): 458-476.
- Greer, C., & Plunkett, R. 2007. *Supervisory Management*. New Jersey, United States: Prentice Hall.
- Halimah Mohamed Ali, Ahmad Khalilul Hameedy Nordin & Nur Amirah Abdul Rahim. 2018. Perhambaan Sebagai Satu Jenayah Terhadap Kemanusiaan: Satu Penilaian Terhadap Novel *Perang Sangkil* Karya Akiya. Paper presented at Seminar Persidangan Jenayah, Terorisme dan Komuniti dalam Sastera, organised by Pusat Pengajian Ilmu Kemanusiaan, USM, 5 December, Pulau Pinang.
- Heikkila, K. 2016. In Situ Testimonies: The Witness of Whetstones and Semai Orang Asli Toponyms to the Rawa Malay Slave Raids. *Erdkunde* 70(4): 341-353.
- Ishak Mad Shah. 2006. *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi*. Johor Darul Takzim: Universiti Teknologi Malaysia.
- Jabatan Kemajuan Orang Asli (JAKOA). 2024. *Definisi Orang Asli di Semenanjung Malaysia*. Portal Rasmi Jabatan Kemajuan Orang Asli (JAKOA) Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah. Retrieved from <https://www.jakoa.gov.my/definisi-orang-asli-di-semenanjung-malaysia/>
- Juli Edo. 1990. *Tradisi Lisan Masyarakat Semai*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kark, R., & Shamir, B. 2002. The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(2): 177-195.
- Kartini Kartono. 1988. *Pemimpin dan Kepimpinan Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*. Jakarta: Penerbit CV Rajawali.
- Kjellstrom, S., Stalne, K., & Tornblom, O. 2020. Six Ways of Understanding Leadership Development: An Exploration of Increasing Complexity. *Leadership* 16: 434-460.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. 1991. Self-regulation Through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2): 212-247.
- Lee, F. C. Y., Loi, R., Wu, C. H., & Hu, J. 2020. The Differential Effects of Supportive Leadership and Leader-member Exchange on Followers Trust in the Leader and Decision Acceptance: The Moderating Role of Power Distance. *Journal of Organizational Behavior* 41(1): 37-51.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. 2010. Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity. *Journal of Management* 36(1): 209-232.
- Liu, D., Liu, Y., Zhang, L., & Yang, J. 2018. Effects of Supportive Leadership on Employees' Trust in their Leader and Job Satisfaction: An Empirical Study. *Journal of Business and Psychology* 33(3): 315-326.
- Locke, E. A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* 3(2): 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002. Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist* 57(9): 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2013. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Oxfordshire: Routledge.
- M.G. Evans. 2002. Path-Goal Theory of Leadership. In *Leadership*, edited by Linda L. Neider & Chester A. Schriesheim. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- M. Karjadi. 1977. *Kepimpinan (Leadership)*. Bogor: Politeia.
- Mahat A/L China. 2022. *Ludaad*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohamad Luthfi Abdul Rahman. 2014. *Pura Taman: Warisan Penglipur Lara Jakun*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohamad Saleh Rahamad. 2014. Perang Sangkil: Antitesis Terhadap Gema Subaltern?. *Dewan Sastera*. Februari 2014: 33-39.
- Nafisiah Abdul Rahman. 2001. Adat dan Pantang Larang dalam Masyarakat Orang Asli Suku Semai. *GADING Jurnal UiTM Cawangan Pahang* 6(1-2): 203-225.

- Nicholas, C., Yok Chopil, T., & Tiak Sabak. 2010. *Orang Asli Women and the Forest the Impact of Resource Depletion on Gender Relations among the Semai*. Subang Jaya: Center for Orang Asli Concerns.
- Northouse, P.G. 2016. *Leadership Theory and Practice (7th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Olowoselu, A., Mohamad, M. A., & Mohamed Farag Mohamed Aboudahr, S. 2019. Path-goal theory and the application in educational management and leadership. *Education Quarterly Reviews*, 2(2).
- Ramle Abdullah. 1993. *Semaq Beri Komuniti Orang Asli di Terengganu*. Kuala Terengganu: Percetakan Yayasan Islam Terengganu Sdn. Bhd.
- Ramlee Abdullah. 2008. *Orang Asli Isu, Transformasi dan Cabaran*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Riduan Makhtar, Norfazila Ad. Hamid, Norhasliza Ramli & Siti Aisah Zailani. 2018. Sikap dan Persepsi Masyarakat Semai Terhadap Bahasa Semai. Paper presented at e-Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan, organised by Kolej Islam Antarabangsa, 23-24 April, Selangor.
- Saidatul Nornis Mahali & Mohd Rasdi Saamah. 2013. Haiwan sebagai Perlambangan dalam Peribahasa Orang Semai. *Journal of Language Studies* 13(1): 83-98.
- Saleem, A., & Noshaba, A. 2021. Relationship between School Heads' Leadership Styles and Acceptance of Leader as moderated by Stress: testing path goal theory in educational setting. *Journal of Interdisciplinary Educational Studies*, 1(2), 44-63.
- Sara Beden. 2019. Kepemimpin Melayu dalam Prosa Tradisional dari Perspektif Prinsip Kepimpinan Pendekatan Pengurusan. *PANGSURA Jurnal Pengkajian dan Penelitian Sastra Asia Tenggara* 41(22): 34-51.
- Saravanan P. Veeramuthu. 2019. Kepimpinan dalam Novel Perang Sangkil: Satu Kajian Bacaan Pendekatan Pengurusan. *Asian People Journal* 2(1): 169-182.
- Schunk, D. H. 1990. Goal Setting and Self-efficacy During Self-regulated Learning. *Educational Psychologist* 25(1): 71-86.
- Sulaiman, S. 2015. Budaya dan Identiti: Satu Kajian Antropologi Sosial terhadap Orang Asli Semai di Perak. *Jurnal Antropologi Malaysia* 39(1): 53-68.
- Takim, R., Othman, A. K., & Baharuddin, R. B. (2020). Examining the Relationship between Responsible Leadership and Community Wellbeing. *International Journal of Business and Management Invention* 9(10): 59-64.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Yusniza Yaakub, Faizah Ahmad & Nasariah Mansor. 2011. Evolusi Bahasa dalam Kalangan Masyarakat Semai: Satu Kajian Kes di Kampung Sungai Rui, Cameron Highlands. Paper presented at Second Seminar on National Resilience (SNAR II), organised by Seri Pacific Hotel, 18-19 October, Kuala Lumpur.
- Zawawi (ed.). 1996. *Kami Bukan Anti-Pembangunan (Bicara Orang Asli Menuju Wawasan 2020)*. Bangi: Persatuan Sains Sosial dan Sosiologi.
- Aqhari bin Isa
Pelajar PhD
Pusat Pengajian Ilmu Kemanusiaan,
Universiti Sains Malaysia
aqhari94@gmail.com
- Saravanan a/l P. Veeramuthu
Pensyarah Kanan
Pusat Pengajian Ilmu Kemanusiaan,
Universiti Sains Malaysia
saravanan@usm.my
- Mohamad Luthfi bin Abdul Rahman
Pensyarah Kanan
Pusat Pengajian Ilmu Kemanusiaan,
Universiti Sains Malaysia
luthfi@usm.my
- Malini a/p N. G. Ganapathy
Profesor Madya
Pusat Bahasa, Literasi dan Terjemahan,
Universiti Sains Malaysia
malinik@usm.my
- Nordiana binti Hamzah
Pensyarah Kanan
Fakulti Bahasa dan Komunikasi,
Universiti Pendidikan Sultan Idris
diana.azmi@fbk.upsi.edu.my
- Manonmani Devi M.A.R Annamalai
Profesor Madya
Fakulti Bahasa dan Komunikasi,
Universiti Pendidikan Sultan Idris
manonmanidevi@fbk.upsi.edu.my