

Keseliratan Kepimpinan Wanita dalam Masyarakat Sivil di Malaysia

Noraisah Yusop dan Kartini Aboo Talib @ Khalid

Institut Kajian Etnik Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia

Abstrak

Penglibatan wanita di peringkat kepimpinan baik dalam sektor ekonomi, sosial dan politik masih memerlukan pembaikan agar selari dengan yang digariskan dalam beberapa dasar kerajaan serta komitmen kerajaan di peringkat antarabangsa. Beberapa kajian utama menjelaskan kedudukan wanita sebagai pembuat keputusan dalam sektor ekonomi dan politik tetapi tidak banyak yang diketahui mengenai kedudukan wanita dalam organisasi masyarakat sivil. Penglibatan dan kepimpinan wanita dalam organisasi masyarakat sivil ini adalah aspek penting apabila menilai landskap yang lebih luas berkaitan penyertaan wanita dalam proses pembuatan keputusan. Justeru, kajian ini berusaha untuk memberikan analisis mendalam terhadap kerumitan cabaran dan intervensi yang diperlukan untuk meningkatkan penyertaan wanita dalam peranan kepimpinan. Penekanan khusus dalam konteks Malaysia yang unik dan pelbagai, yang dicirikan oleh kepelbagaian dan landskap sosio-politik yang kompleks dan mendapati bahawa cabaran dan intervensi yang dihadapi oleh wanita bermula dari ruang domestik, yang membezakannya dengan banyak kajian antarabangsa – yang mana dinamika budaya dan keluarga memberi kesan yang signifikan terhadap peluang kepimpinan wanita. Selain itu, adalah penting untuk mengakui bahawa peningkatan kepimpinan wanita tidak semata-mata bergantung kepada cabaran struktural dan sistemik. Faktor-faktor seperti modal sosial dan pemeraksanaan psikologi memainkan peranan penting dalam membentuk perjalanan kepimpinan wanita. Oleh itu, kajian ini mengiktiraf keperluan pendekatan yang menyeluruh dan terangkum yang melibatkan pelbagai sektor masyarakat untuk meningkatkan penyertaan dan kepimpinan wanita dalam organisasi masyarakat sivil di Malaysia. Tuntasnya, walaupun cabaran dalam bidang kepimpinan wanita di Malaysia adalah kompleks dan berakar dalam pelbagai aspek, Kajian ini juga secara tidak langsung ingin menyumbang memperkayakan lagi wacana akademik dan memberi panduan kepada inisiatif dasar dan praktikal untuk memperkasakan wanita dan memastikan penyertaan mereka aktif dan berkesan dalam peranan kepimpinan di semua sektor masyarakat Malaysia.

Kata kunci: Kepimpinan Keseliratan, Gender, Masyarakat Sivil, Pemeraksanaan Wanita, Pembuatan Keputusan

Women and the Labyrinth of Leadership in Malaysian Civil Society

Noraisah Yusop dan Kartini Aboo Talib @ Khalid

Institut Kajian Etnik Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia

Abstract

The issue of women's underrepresentation in leadership roles persists across various sectors in Malaysia, spanning economics, social dynamics, and the political landscape, despite concerted efforts in both the domestic and international commitments of the government to rectify this imbalance. While the literature has highlighted women's status within decision-making, particularly in the economic and political spheres, such as their participation in political parties and electoral processes, relatively little attention has been directed towards their roles within civil society organisations. This significant knowledge gap is particularly striking, considering the pivotal role of civil society in shaping social discourse, advocating for change, and influencing policy decisions. Therefore, this study examines these critical issues guided by the labyrinth of leadership framework developed by Eagly and Carli based on a qualitative method incorporating in-depth interviews with experts (n=15) from selected Civil Society Organisations (CSOs). The in-depth analysis is conducted with a particular emphasis on the unique and multifaceted Malaysian context, characterised by its diversity and complex socio-political landscape. It is imperative to acknowledge that women's leadership trajectories depend not solely on structural and systemic challenges but also on social capital and individual empowerment. The findings highlighted these challenges, and the corresponding interventions are rooted not solely in the public sphere, as seen in many existing literature, but also originated from the domestic sphere, where cultural and familial dynamics significantly impact women's leadership opportunities. Thus, the study recognises the need for a comprehensive approach that engages various sectors of society to elevate women's leadership within civil society in Malaysia. In conclusion, while the obstacles to women's leadership in Malaysia are multifaceted and deeply rooted in cultural conduct, this study clarifies the complexities and advocates for the necessary interventions to bring about a more inclusive and equitable society. This research contributes valuable insights to enrich the academic discourse and practical initiatives to ensure women's active participation in leadership positions across all sectors.

Keywords: Labyrinth, gender, civil society, women's empowerment, decision making

PENGENALAN

Malaysia memperlihatkan komitmen yang jelas dalam menggiatkan penglibatan wanita dalam proses pembuatan keputusan di pelbagai peringkat dan di berbagai sektor yang berbeza. Beberapa institusi telah ditubuhkan untuk mengintegrasikan wanita ke dalam aliran utama pembangunan. Antara tindakan terawal adalah dengan menubuhkan Majlis Penasihat Kebangsaan Mengenai Integrasi Wanita Dalam Pembangunan (NACIWID) di Jabatan Perdana Menteri pada tahun 1976 bagi menterjemahkan pelan tindakan sedunia mengenai wanita dalam pembangunan negara. Pada tahun 1983, Urusetia Hal Ehwal Wanita (HAWA) telah ditubuhkan untuk mengawasi dan menilai perkhidmatan-perkhidmatan yang dibekalkan oleh sektor awam dan swasta bagi faedah kaum wanita. Pada tahun 1989 Dasar Wanita Negara diperkenalkan bagi menjamin perkongsian yang saksama antara lelaki dan wanita dalam pemilikan sumber dan maklumat, di samping mendapatkan peluang dan faedah dari pembangunan. Pada tahap ini jelas bahawa fokus dasar wanita pada era 1970-an dan 1980-an adalah penyertaan dalam pembangunan yang selaras dengan orientasi negara ketika itu yang sedang mengalami transformasi ekonomi dan sosial yang pesat.

Di peringkat antarabangsa, pada tahun 1995 Malaysia meratifikasi Konvensyen Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi Terhadap Wanita (CEDAW), Konvensyen Mengenai Hak Kanak-kanak (CRC), Deklarasi dan Pelan Tindakan Beijing (*Beijing Platform for Action*). Malaysia kemudiannya menandatangani Matlamat Pembangunan Milenium (MDGs) pada tahun 2000 serta diikuti dengan Program Tindakan Mengenai Pembangunan Wanita Dalam Negara Anggota Pergerakan Negara-Negara Berkecuali (*NAM Putrajaya Declaration*) pada 2005. Bagi menyelaraskan dan menterjemahkan komitmen antarabangsa ini, Malaysia telah menggubal beberapa dasar kebangsaan yang penting. Antaranya dengan membangunkan Malaysia's Gender Gap Index (MGGI) pada tahun 2006, dan menyemak Dasar Wanita Negara 1989 dengan melancarkannya semula bersama Pelan Tindakan Pembangunan Wanita pada tahun 2009 (KPWKM 2019). Melalui semakan ini, fokus dasar wanita Malaysia menjadi lebih inklusif dan holistik dengan tidak hanya menyasarkan penambahbaikan kualiti kesihatan wanita dan penyertaan dalam bidang ekonomi bahkan juga dalam kebudayaan, politik dan hak sivil lainnya.

Bagi memantau pelaksanaan dasar-dasar ini, Malaysia telah membangunkan beberapa petunjuk gender (*gender indicator*) yang membantu kerajaan, NGO, penyelidik memantau penyertaan dan perwakilan wanita dalam sektor-sektor yang berbeza; industri, perkhidmatan, industri pertanian dan sebagainya. Kerajaan secara konsisten menerbitkan data wanita dalam guna tenaga, penduduk, kesihatan, kepimpinan dan lain-lain. Laporan ini boleh digunakan untuk memastikan institusi berkaitan bertanggungjawab terhadap komitmen mereka mengenai kesaksamaan gender. Petunjuk jantina dan data yang berkaitan boleh memperlihatkan jurang antara komitmen dalam kalangan badan kerajaan dan institusi lain di semua peringkat. Buat masa ini, hanya sektor awam dan swasta secara konsisten mengeluarkan data statistik tersebut.¹

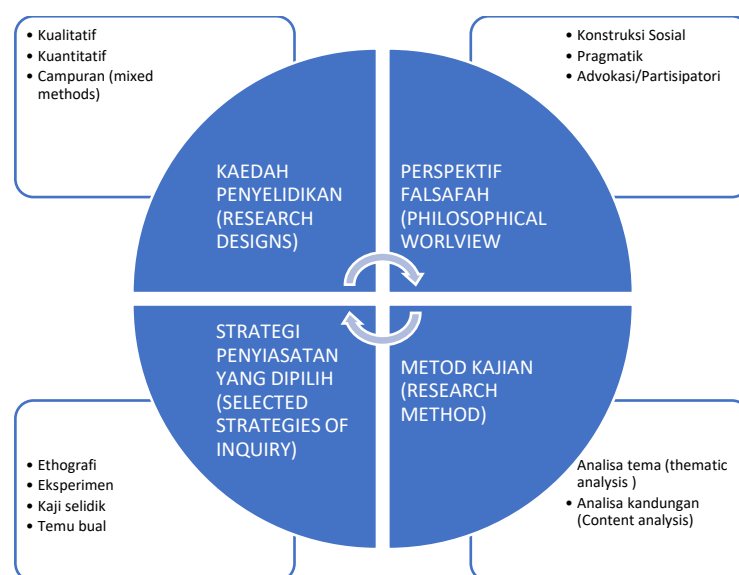
1 Jabatan Perangkaan Malaysia (DOSM) menerbitkan Malaysia Gender Gap Index (MGGI) berdasarkan empat indikator utama; ekonomi, pendidikan, kesihatan, politik tetapi tidak merangkumi penyertaan wanita dalam masyarakat sivil (DOSM 2020). Kebanyakan kajian mengenai kepimpinan wanita dalam sektor awam dan korporat di Malaysia memberi penekanan kepada cabaran-cabaran yang dihadapi oleh wanita dan membahaskan usaha-usaha yang dilaksanakan dalam mengatasi cabaran tersebut (Abdul Ghani Azmi et al., 2011; Aman et al.,

Namun, tiada usaha bersepadu untuk menghasilkan laporan statistik yang sama mengenai penyertaan wanita dalam badan bukan kerajaan (NGO) terutama pada peringkat kepimpinan dan pembuatan keputusan. Terdapat sejumlah kajian sedia ada mengenai wanita namun ia merupakan kajian yang terpisah-pisah dan belum lagi dibentuk usaha yang komprehensif untuk mendokumentasi situasi kepimpinan wanita dalam masyarakat sivil. Malah, kajian yang umumnya bersifat kualitatif ini hanya tertumpu kepada NGO wanita sahaja (Makmor 2002; Ng, Maznah, Tan 2006; Pek Leng 2011). Sedangkan sebagaimana yang disyorkan oleh Bahagian Kemajuan Wanita PBB (*UN Division for the Advancement of Women*) dan Dasar Wanita Negara 2009 penglibatan wanita dalam masyarakat sivil juga merupakan indikator penting dalam menilai kedudukan wanita di peringkat pembuatan keputusan selain kesatuan sekerja, akademik, dan media (WomenWatch, 2007).

METODOLOGI

Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan kefahaman mengenai kedudukan wanita dalam tingkat pembuatan keputusan atau mudahnya kepimpinan wanita dalam masyarakat sivil di Malaysia. Kajian ini akan mengenal pasti cabaran dan intervensi bagi meningkatkan kedudukan wanita dalam kepimpinan organisasi dengan menggunakan metodologi kajian kualitatif seperti ditetapkan oleh Creswell (2009) dan konsep keseliratan kepimpinan Eagly dan Carli (2007). Creswell (2009) memudahkan penjelasan konseptual ini kepada gambar rajah di bawah.

Rajah 1: Kerangka Pembinaan Kaedah Penyelidikan



Sumber: Creswell, 2009

Berdasarkan penjelasan di atas, kajian ini akan melihat pengalaman, realiti dan makna yang dialami oleh individu dipengaruhi oleh persekitaran, norma, budaya, dan sosio-ekonomi serta latar sejarahnya (Allen, 2017). Perspektif ini adalah selari dengan teori keseliratan kepimpinan

(*Leadership Labyrinth*) oleh Eagly dan Carli (2007) yang melihat kualiti kepimpinan wanita itu dibentuk oleh persekitarannya yang menjadikannya sentiasa dinamik.

Gender dan Kepimpinan

Teori seperti *The Great Man*, *Trait theory* oleh McGregor, *transformational* dan *transactional* bersifat binari atau boleh dikatakan sarat dengan esensialisme feminin dan maskulin. Teori-teori ini masih melihat kepimpinan dan kedudukan lelaki dan wanita ketara dengan stereotaip bernuansa patriarki melalui “think crisis, think female. Think manager, think male” (Ryan & Haslam 2007a: 553), “women take care, men take charge” (Eagly & Carli 2007) dan “think male, think leader”. Jika menyentuh tentang teori gender dan kepimpinan, tidak banyak ditemukan melainkan ia berkisarkan perniagaan, psikologi dan politik (Pace 2010). Wanita yang menggerakkan ekonomi kerajaan dan rumah tangga didapati tidak menggerakkan mereka ke status pekerjaan, gred dan kelayakan yang lebih baik. Justeru pelbagai teori mahupun konsep seperti *labyrinth* (Eagly & Carli 2007) dan *firewall* (Bendl & Schmidt, 2010: 5) dipakai untuk mengungkap cabaran kepemimpinan wanita dari pelbagai bidang antaranya *sticky floor*, *glass ceiling* (Dunn, D. 1987: 226-33), *glass cliff*, *glass cage and glass palace* (Gabriel Y 2005: 9), *backlash effect theory* (Rudman & Glick 1999), *gender roles spill over* (Charlotte kraft 2021), *leaking pipe line* (Grogan K.E. 2019). Beberapa konsep ini masih boleh dipakai untuk menjelaskan situasi tertentu yang tidak mampu dijelaskan secara mendalam dalam teori keseliratan.

Antara penjelasan yang sering diguna pakai adalah konsep siling kaca (*glass ceiling*) yang merupakan halangan yang tidak kelihatan tetapi menghambat wanita untuk mendaki hierarki kepimpinan (Lucia & Padgett, n.d.). Namun, Eagly dan Carli (2007) berpendapat konsep ini bermasalah kerana berasas kepada andaian (i) wanita memiliki akses kepada jawatan *entry-level* yang sama dengan lelaki (ii) mengabaikan kerumitan halangan yang dihadapi wanita, khususnya yang bersifat sosio-budaya (iii) membawa kepada cadangan intervensi yang tidak mengambil kira halangan-halangan yang bersifat sosio-budaya tadi. Kerangka Eagly dan Carli (2007) justeru menawarkan cara memahami cabaran yang dihadapi wanita dalam kepimpinan sesebuah organisasi dan mengiktiraf bahawa wanita juga memiliki daya kepimpinan sebagaimana lelaki. Pendekatan ini berbeza daripada pendekatan yang mengidentifikasikan kepimpinan wanita dengan nilai-nilai khusus seperti ‘transformational,’ demokratik, partisipatif dan inklusif sementara kepimpinan lelaki lebih bersifat ‘transactional,’ instrumental dan agentic (Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Eagly, 2003; Eagly & Johnson, 1990; Jonsen et al., 2010b). Deduksi kepada nilai khusus ini hanya mengukuhkan stereotaip gender dan pendekatan yang menolak sama sekali perbezaan antara gaya kepimpinan lelaki dan wanita atau ‘gender-blind’ pula menyebabkan kecenderungan untuk menafikan fenomena yang dihadapi oleh wanita seperti ‘siling kaca’ (Jonsen et al., 2010a; London et al., 2019).

Wanita yang berdepan dengan pelbagai bentuk diskriminasi memberi kesan dalam penyertaan ruang awam dan aktiviti politik. Dengan melihat pengalaman, realiti dan makna yang dialami oleh individu dipengaruhi oleh persekitaran, norma, budaya, dan sosio-ekonomi serta latar sejarahnya - teori keseliratan kepimpinan (*Leadership Labyrinth*) oleh Eagly dan Carli (2007) melihat kualiti kepimpinan wanita itu dibentuk oleh persekitaran yang menjadikannya sentiasa dinamik. Kerangka ini menghargai kemampuan individu sebagai agensi untuk memberikan makna terhadap realiti sosialnya, bukan bersifat *deterministic* dan

menyokong kepada kewujudan multi realiti (*multiple realities*) atau multi interpretasi (*multi interpretations*) individu (Lee, 2013). Atas sebab sama, Eagly dan Carli (2007) menolak penjelasan halangan struktural semata-mata seperti siling kaca atau penjelasan yang bersifat biologi semata-mata seperti trait wanita yang tiada nilai kepimpinan. Eagly & Carli ingin menunjukkan kerumitan cabaran sepanjang perjalanan kerjaya wanita. Pendekatan yang digunakan ini mengajak kita untuk memahami peranan gender yang lebih longgar iaitu tiada versi sejagat tentang sifat wanita yang boleh berubah tetapi dihadkan persekitarannya (Harcourt 2009; Bradley 2007; Sen 2006). Pertentangan binari yang membentuk lelaki dan wanita berasaskan biologi dan hubungan binar hanya menghadkan gaya kepimpinan dan kemampuan individu yang boleh berubah kerana manusia bukan robot. Kedudukan sosial dan imej inferior yang diletakkan pada wanita bukannya satu lumrah (*nature*) tetapi telah dikonstruksi budaya (*culture*) dan perbincangan inilah yang diketemukan apabila wanita mula menaiki tangga pembuatan keputusan.

Wanita dan Pembangunan di Malaysia

Wanita sudah lama terlibat dalam projek pembangunan negara dan dalam tempoh itu, isu berkaitan wanita dikenal pasti seperti diunjurkan dalam setiap Rancangan Malaysia. Dasar-dasar kerajaan dilengkapi dengan adanya dokumen yang penting dalam isu dan pembangunan wanita di Malaysia iaitu *Women's Agenda for Change* (WAC) pada Mei 1999, *Women's Candidacy Initiative* (WCI) pada September 1999 – kedua-duanya mempunyai tuntutan melampaui skop usulan dokumen Dasar Wanita Negara oleh NCWO pada 1989, yang seterusnya menjadi Dasar Wanita Negara 1995 dan Pelan Tindakan Wanita dalam Pembangunan pada 1997 (Martinez 2003; Weiss dan Saliha 2003).

Meskipun gerakan sosial wanita boleh ditelusuri seawal tahun 1848, bagi menuntut hak mengundi (Miller, 2021; Tilly, 2015) bagi mendapatkan representasi politik, namun tumpuan kajian akademik mengenai wanita dan kepimpinan hanya bermula pada akhir 1980-an apabila berlaku perubahan yang besar dalam ekonomi dunia – berakhirnya kemelesetan ekonomi global dan peningkatan teknologi – yang menyaksikan peningkatan signifikan wanita daripada segi pendidikan, penjawatan awam dan kerjaya dalam bidang swasta. Sebagai contoh, pengalaman di Amerika Syarikat, dekad ini menyaksikan percambahan kajian-kajian kes berkaitan dengan “women's worlds” dan “female cultures” yang dalam masa yang sama mengukuhkan perspektif gender dalam kajian lain seperti etnik, kaum, kelas agama dan politik (Meyerowitz, 2008) Perkembangan ini sekali gus memberi kesan terhadap teori dan perspektif yang sebelumnya sarat dengan androcentrisme (Stevens, 2019). Maka tidak hairanlah ‘wanita dan kepimpinan’ merupakan sebahagian tema penting dalam kajian berkaitan dengan pembangunan (Meyer et al., 2002; Meyerowitz, 2008), dan perkembangan ini juga berlaku di Malaysia. Maila Stevens, antara sarjana yang memberikan satu gambaran komprehensif mengenai perkembangan kajian berkaitan wanita dan pembangunan di Malaysia. Bagaimana pun, menurut beliau, kajian sedia ada berkaitan dengan gender dan pembangunan ‘*drawing on a confused history of theorising the relationship of gender to development, modernity and globalisation*’ yang diakibatkan oleh pendekatan yang androcentrik dalam memahami fenomena ini (Stevens, 2000).

Menurut Stevens, kajian-kajian awal yang umumnya bersifat antropologi mengenai wanita oleh kolonial, memberi penekanan kepada idea wanita Melayu kampung tradisional

yang 'relatively autonomous'² sebelum beralih selepas Merdeka kepada kajian yang lebih kritikal mengenai wanita yang kehilangan nilai autonomous tersebut akibat perkembangan kapitalisme dan patriaki³ yang berlatarbelakangkan industrialisasi dan Dasar Ekonomi Baru (Stivens, 2000). Pemerhatian Stivens ini tercermin dalam beberapa kajian utama pada 1980-an yang dikumpulkan oleh Azlina Abdullah (2012) iaitu *Women in Malaysia* (1984) suntingan Hing Ai Yun, Nik Safiah Karim dan Rokiah Talib, *Women and Work in Malaysia* (1986) suntingan Hing Ai Yun dan Rokiah Talib dan *Technology and Gender Women's Work in Asia* (1987) suntingan Cecillia Ng. Akan tetapi kompilasi yang disediakan oleh Azlina Abdullah (2012) ini sangat bersifat diskriptif dan tidak menjelaskan mengenai fokus dan trend penyelidikan mengenai tema wanita dan pembangunan di Malaysia.

Kepimpinan wanita dalam gerakan bersifat politik

Meskipun wanita telah terlibat aktif dalam gerakan nasionalisme sebelum perang Dunia Kedua lagi, namun minat terhadap kajian terhadap tema ini hanya mula mendapat perhatian pengkaji pada akhir 1980-an dengan munculnya karya penting *Feminism And Nationalism In The Third World* oleh Kumari Jayawardena (1986) yang memperlihatkan bahawa konsep feminisme bukan hanya eksklusif di dunia barat, malah di dunia membangun juga.⁴ Pada masa yang sama, terdapat beberapa memoir dan penerbitan yang mengiktiraf sumbangan tokoh nasionalisme wanita seperti Ibu Zain (1903-1989), Khatijah Sidek (1918-1982), Aishah Ghani (1923-2013) dan Shamsiah Fakeh (1924-2008) yang membuktikan bahawa wanita di Malaysia bukan sekadar terlibat aktif dalam gerakan nasionalisme sebagai ahli tetapi juga mempamerkan kualiti kepimpinan (Cheah Boon Kheng, 1996; K. K. Khoo, 1994; Lai Suat Yan, 2020; Maznah Mohamad, 2002; Musa, 2010; Rohana Ariffin, 1999). Cecilia et al., (2006) mengakui bahawa kajian mengenai penglibatan wanita dalam gerakan sosial dan politik tidak mendapat perhatian yang sewajarnya yang sebahagiannya kerana tiadanya tradisi mendokumentasikan penglibatan tersebut secara tersusun.

Terdapat juga literatur menunjukkan sebaliknya iaitu dengan menyatakan lelaki sebagai "prime mover" dalam pembinaan negara bangsa (Khairudin 2013: 154) sedangkan wanita telah pun terlibat dan memimpin dalam gerakan yang berkepentingan politik, antaranya Khatijah Sidek, Shamsiah Fakeh, Aishah Ghani, Suriani Abdullah untuk memperjuangkan kemerdekaan tanah air dan menuntut perwakilan wanita. Wanita terinspirasi dengan perjuangan anti-Jepun dan nasionalisme di China terdedah dengan politik kiri di sekolah, ramai pelajar perempuan meninggalkan bangku sekolah dan menyertai politik pada akhir 1940-an – salah satunya Women's Federation pada tahun 1946 (Pek Leng 2010).

2 Anthony Reid (1988) juga mengakui bahawa wanita di Asia Tenggara pada abad keenam belas dan ketujuh belas di Asia Tenggara mungkin lebih autonomus daripada segi sosial dan ekonomi berbanding bahagian lain dunia pada era yang sama.

3 Stivens secara spesifik merujuk kepada dua contoh utama iaitu Ng, C. 1989 *Women in Development: Malaysia*, Country Briefing Paper, Asian Development Bank, Manila dan tulisan oleh Ong, A. 1987 *Spirits of Resistance and Capitalist Discipline: Factory Women in Malaysia*, SUNY University Press, Albany.

4 Tumpuan kajian mengenai peranan wanita dalam gerakan nasionalisme di Malaya bermula lebih awal lagi yang antaranya melalui kajian Phd Asiah Abu Samah pada tahun 1960 di Universiti Malaya Singapura (Rahimi 2020).

Menurut Marsden (1783) dan Tan (1981) sejarah penjajahan yang hanya memberi pendidikan asas atau lebih tepat lagi 'kemahiran rumah tangga' kepada wanita menyediakan mereka untuk menjadi isteri dan ibu yang baik. Dengan orientasi demikian, banyak pemimpin wanita sejak era sebelum Perang Dunia Kedua bergiat dalam persatuan bercorak kebajikan, lantas memperkukuh peranan tradisi wanita. Wazir (1981) pula melihat kepimpinan wanita melalui Kaum Ibu UMNO yang mana wanita bebas bergerak, mempunyai sistem sokongan (keluarga elit, masyarakat dan kerabat) dan pendidikan luar yang baik serta hubungan politik dengan parti pemerintah, dan ini tidak cukup menggambarkan kepimpinan wanita secara keseluruhan. Bagi pemimpin wanita yang mempunyai pertalian keluarga dengan elit politik lelaki (suami atau bapa), dari kelas menengah, berpendidikan Barat seperti pemimpin wanita dalam NCWO, berpengaruh dalam komuniti turut dilibatkan dalam urusan kepimpinan. Kaum Ibu UMNO dan para pemimpin AWAS rata-ratanya merupakan anak atau isteri pemimpin lelaki dalam Angkatan Pemuda Insaf (API). Menurut Manderson (1987), Ramlah (1993) dan Rahimi (2014) faktor kelas sosial dan pertalian keluarga memiliki pengaruh kuat terhadap struktur kepimpinan dalam masyarakat Melayu.

AWAS telah mencipta seksyen yang berbeza ini untuk membangkitkan kesedaran tentang hak yang setara dengan lelaki untuk membebaskan mereka daripada ikatan tradisi. Kumpulan kaum ibu pada awal 1946 yang menyokong kesatuan Melayu dilihat paling signifikan, dipimpin oleh Puteh Mariah pada 1949, Hajjah Zain Binte Suleiman (Ogos 1950), Raja Perempuan Perlis Tengku and Khatijah Sidek – wanita ini aktif di peringkat kebangsaan, negeri dan bahagian. Mereka yang memegang kedudukan kepimpinan merupakan wanita bandar, anak perempuan atau isteri aktivis politik dari kalangan aristokrat dan berpendidikan Inggeris, vernakular atau berpendidikan agama (Lenore Manderson, 1977).

Kebanyakan pemimpin wanita mempunyai hubungan kekeluargaan iaitu bapa, adik-beradik atau pasangan yang aktif dalam UMNO atau pemimpin masyarakat. Kepimpinan wanita didukung dengan status sosioekonomi kerana mampu mempunyai orang gaji bagi membolehkan mereka terus bekerjaya dan melepaskan dari kerja domestik. Kebanyakannya wanita muda pada awal 20 tahun yang pertama kali menyertai UMNO dan memegang jawatan pemimpin. Walaupun terdapat banyak desakan untuk wanita muda berpendidikan menyertai seksyen, majoriti wanita yang menjadi ahli sudah berkahwin, pertengahan umur, wanita kampung yang hanya menyumbang dalam aktiviti '*subsistence*' – dikenali sebagai ahli rumah tangga, kerja rumah atau kerja kampung (Lenore Manderson, 1977). Keadaan ini menjadikan kebanyakan ahli Kaum Ibu tiada masa, pendidikan atau peluang untuk menuntut sebarang perubahan. Apabila akses terhadap pendidikan semakin meningkat, kesedaran ibu bapa akan pendidikan anak perempuan juga berubah dan meningkatkan jumlah wanita berpendidikan dalam Kaum Ibu. Namun jumlah ini tidak signifikan memandangkan ada keraguan daripada wanita kampung yang lebih tua untuk memegang kepimpinan dalam organisasi (Lenore Manderson, 1977). Jelas bahawa wanita dalam gerakan nasionalisme juga berdepan dengan dilema antara jangkaan sosial sebagai suri rumah tangga dengan idealisme untuk kemerdekaan negara.

Antara cabaran yang dihadapi oleh wanita adalah berbentuk struktural dalam parti politik yang mana lelaki tidak melepaskan kerusi parti untuk calon wanita, proses pencalonan, mekanisme dan badan politik sedia ada mengekang wanita untuk menjadi pemimpin (Azmi, 2020; Sukhani, n.d.). Situasi ini lebih jelas lagi dalam parti tertentu seperti PAS yang lebih patriarki apabila cenderung memilih lelaki untuk memenuhi kerusi pimpinan parti dan mengehadkan penglibatan Muslimat dalam peringkat pembuatan keputusan (Azmi 2020: 74). Situasi ini berbeza dengan parti di bawah Pakatan Harapan yang datang dengan strategi

dalam parti seperti Akademi Keadilan Rakyat dan kerusi simpanan untuk meletakkan calon wanita pilihan raya dan meningkatkan kepimpinan wanita dalam parti politik (Alicia Izharuddin, 2019). Kekangan budaya dan tafsiran agama yang tidak memihak pada wanita masih lagi menjadi cabaran utama terutama dalam parti Melayu yang berasaskan agama seperti PAS. Dalam masyarakat moden, peranan gender dilihat masih tetap dan suci justeru wacana alternatif untuk mencabar tafsiran agama yang patriarki ini dan menjadi cara memajukan wanita Melayu sebagai pemimpin (Saat, 2019).

Secara puratanya hanya 10% jawatan Menteri di Malaysia disandang oleh wanita dan peratusan ini hanya meningkat kepada 28% selepas perubahan rejim buat pertama kali dalam sejarah pada 2018 yang lalu. Walaubagaimanapun, angka ini masih di bawah purata negara-negara OECD (OECD & ADB, 2019). Angka ini penting untuk menunjukkan di mana kedudukan wanita kini di peringkat politik nasional dan perkembangan perlahan yang masih berlaku walaupun setelah segala dasar dilancarkan atau adakah terdapat kelompangan dalam pelaksanaan.

Kepimpinan wanita dalam sektor awam

Kini, walaupun wanita melebihi lelaki dari segi pendidikan namun di peringkat pengajian tinggi menyaksikan penurunan kerana wanita tidak lagi melanjutkan pengajian sebaliknya berkahwin dan menjadi suri rumah. Dari segi pendidikan dan latihan, Dasar Wanita Negara menggariskan beberapa saranan namun telah gagal memenuhi saranannya sendiri untuk menekankan institusi pendidikan serta peluang pendidikan sepanjang hidup agar kaum wanita dapat terus mengembangkan pengetahuan dan kemahiran mereka.

Kerajaan telah pun menghasilkan mekanisme bagaimana untuk mengekalkan wanita dalam ekonomi kerana fenomena wanita yang berpendidikan tinggi dan bekerjaya berdepan dengan cabaran domestik. Antara yang dilaksanakan kerajaan adalah menyediakan kemudahan penjagaan kanak-kanak, parental leaves, fleksibiliti kerja dari rumah (work from home). Bagaimanapun faedah mesra keluarga ini bagaimanapun hanya ditumpukan dan digunakan oleh wanita yang akhirnya memberi kesan dalam kemajuan kerjaya wanita. Kelompangan dalam membaca dan membentuk dasar mesra keluarga sehingga ke hari ini gagal menyasarkan peranan aktif lelaki dalam urusan domestik dan ini merupakan halangan wanita untuk kekal dalam kerjaya dan seterusnya menjadi pemimpin.

Umumnya, majoriti wanita menjawat pelbagai kedudukan dalam kerajaan tetapi masih lagi berhadapan dengan halangan signifikan dalam menduduki pembuatan keputusan. Cabaran organisasi menurut Eagly & Carli (2007) tidak cukup untuk menerangkan mengapa berlaku situasi wanita yang telah melepasi halangan siling kaca dan menjadi pemimpin dalam organisasi memilih untuk keluar dari organisasi atau tenaga kerja. Di sini letaknya keperluan menggunakan konsep “glass cliff” bagi menjelaskan situasi tertentu. Pemimpin wanita dikatakan dilantik ke peringkat atasan pada masa-masa krisis dan tidak stabil berbeza dengan lelaki, ini menghasilkan tekanan dan “burn out syndrome” yang akhirnya memaksa pemimpin wanita ini keluar dari organisasi (Ryan & Haslam 2005). “Glass cliff” ini tidak memberi peluang dan menghadkan pilihan wanita untuk terus maju, ini tidak lain hanyalah gelombang kedua diskriminasi terhadap wanita.

Di Asia Tenggara, Malaysia masih ketinggalan berbanding Vietnam dan Filipina (OECD/ADB, 2019). Wanita didapati sanggup menumpukan masa untuk kemajuan kerjaya jika diberi latihan, mentoring dan peluang kenaikan pangkat tetapi ini terus menjadi halangan

sistemik (*systemic barrier*) dan wanita ini tadi akan memilih keluarga berbanding kerjaya (Syifa Mustapa et al., 2018) (Hirschman, 2016) (Abdul Ghani Azmi et al., 2011).

Kepimpinan wanita dalam sektor industri dan korporat

Di Malaysia, bermula dengan gerakan nasionalisme dan agenda pembangunan kerajaan, penyertaan wanita dalam gerakan sosial, parti politik dan kesatuan sekerja menuntut adanya kepimpinan wanita yang membawa isu pekerja wanita memandangkan isu wanita sebagai pekerja dengan keperluan yang berbeza sering diketepikan.

Salah satu tema utama kajian gender yang berkaitan dengan pembangunan di Malaysia adalah penglibatan wanita dalam sektor perindustrian atau dalam istilah budaya popular yang kemudiannya diangkat oleh Fatimah Daud dalam tulisan penting beliau 'minah karan.'⁵ Kajian-kajian ini banyak bersifat sosiologi dan memberi fokus kepada perubahan sosio-budaya (Aminah Ahmad, 1995; Jamilah Ariffin, 1981b, 1981a), halangan dan cabaran yang bersifat institusi (Miles, 2016; Rohana Ariffin, 1989, 1997) dan juga budaya seperti stereotaip dan diskriminasi (Aminah Ahmad, 1995; Crinis, 2004; Zainuddin & Kartini, 2018).

Walaupun lebih ramai wanita di Malaysia memperoleh pendidikan tinggi (Ching Goy et al., 2017; Education & 2015, 2014; Tienxhi, 2017; Wan, 2017) dan memasuki pasaran kerja sumbangan wanita ini tidak diterjemahkan dalam kedudukan kepimpinan (*leadership position*) dalam banyak sektor pekerjaan (Zainuddin & Kartini, 2018) malah masih berhadapan dengan kesenjangan gaji (*wage gap*) dengan lelaki (Ismail et al., 2017). Kajian kes oleh Asri Selamat (2009) terhadap wanita yang bekerja dalam bidang industri di beberapa sektor terpilih di Johor mendapati bahawa wanita masih ketinggalan daripada segi ilmu pengetahuan, kemahiran serta pengalaman dan mencadangkan agar wanita mempertingkatkan diri. Kesimpulan sebegini sangat mengelirukan kerana tidak mengiktiraf kewujudan cabaran dan halangan struktural dan budaya sebagai yang dinyatakan oleh Zainuddin dan Kartini (2018) mengenai diskriminasi halus yang mengakibatkan fenomena *glass ceiling* dan ketiadaan fasiliti untuk menyokong wanita yang berkeluarga untuk bekerjanya seperti dengan menyediakan kemudahan penjagaan kanak-kanak. Di peringkat korporat pula, pada 2011 Malaysia meluluskan dasar yang mewajibkan 30% wanita bagi jawatan pengurusan kanan dan lembaga di syarikat dengan lebih daripada 250 pekerja. Pada 2017 Suruhanjaya Sekuriti Malaysia (SC), menerbitkan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) yang mensyaratkan syarikat untuk mendedahkan dasar, langkah dan sasaran mengenai diversiti gender masing-masing (Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, 2017).

Meskipun demikian, kajian oleh Shamsul N. Abdullah et al., (2016) terhadap firma terpilih di Malaysia pengarah wanita masih berdepan dengan bias gender setelah berada di peringkat tertinggi pengurusan yang sebahagiannya disebabkan oleh persekitaran kerjaya tersebut yang didominasi oleh lelaki. Maka tidak hairanlah penglibatan wanita dalam pengurusan tertinggi korporat masih kecil. Satu kaji selidik terhadap 50 syarikat telah dijalankan KWPKM menunjukkan penyertaan wanita dalam Lembaga Pengarah yang semakin berkurang dari tahun 2001-2008. Pada tahun 2014 pula, di Malaysia hanya terdapat 21% (5989)

5 Istilah minah karan adalah berkisar fenomena penglibatan wanita sebagai pekerja industri perkilangan yang berkembang pesat pada tahun 1980an. Fenomena ini banyak dicerap dalam budaya popular seperti filem, lagu dan sebagainya (G. C. Khoo, 1999). Fatimah Daud menyiasat fenomena ini daripada perspektif sosiologi dengan melihat bagaimana hubungan etnik masih lagi kuat mengikat kumpulan ini. Bagi perbincangan lanjut, rujuk Fatimah Daud. (1985). "Minah Karan": The truth about Malaysian factory girls. Kuala Lumpur: Berita Publishing.

Lembaga Pengarah wanita daripada 28561 syarikat awam dan 29.7% syarikat swasta. Pelantikan pengarah wanita sepanjang tempoh 5 tahun ini cukup menggambarkan perkembangan yang perlahan dalam kepimpinan gender berkait status wanita dalam pembuatan keputusan dalam sektor komersial di Malaysia (Zainal, Zulkifli & Saleh 2013). Data bursa saham menunjukkan terdapatnya 144 syarikat dengan kurang daripada 8% wanita di peringkat pembuatan keputusan dan ini disebabkan wanita dikatakan kurang prestasi bila menjawab Lembaga Pengarah, jangkaan sosial, masalah struktural. Walaupun tiada masalah di peringkat kemasukan (*gender gap entry*) tetapi "*gender segregation*" berdasarkan peranan gender dan sifat kerja mempengaruhi wanita yang cuba mendaki tangga kepimpinan. Kajian terhadap pengurusan IKS oleh wanita juga mendapati bahawa wanita masih berhadapan dengan cabaran menguruskan anak, kekurangan sokongan keluarga dan persepsi negatif komuniti (Mazidah Musaa et al., 2016). Hal ini menunjukkan wanita yang bekerja dalam sektor industri dan korporat masih berhadapan dengan cabaran yang sama di semua peringkat kepimpinan yang menyukarkan wanita untuk mendaki tangga kerjaya.

Namun, terdapat kajian yang melihat trend ini sebagai sifat kolektivisme masyarakat Malaysia yang mementingkan masa bersama keluarga berbanding kerja mempengaruhi jumlah wanita dalam tangga pembuatan keputusan maka isu seperti kekeluargaan lebih penting daripada memajukan kerja wanita (Abdul Ghani Azmi et al., 2011; Syifa Mustapa et al., 2018). Kenyataan bahawa trend ini sebagai manifestasi 'sifat kolektivis masyarakat Malaysia' menunjukkan bahawa terdapat kajian yang tidak menggunakan lensa gender dalam melihat fenomena keciciran wanita dalam tingkat kepimpinan.

Ini juga merupakan antara stereotaip dan prejudis yang dimaksudkan oleh Eagly dan Carli (2007) boleh datang daripada pelbagai bentuk sama ada secara struktural mahupun non-struktural. Struktural ini boleh terjadi kerana adanya dasar-dasar dalam organisasi yang tidak mengiktiraf kewujudan perbezaan gender (*gender-blind*) atau tidak sensitif gender. Hal ini boleh juga terjadi apabila adanya kekeliruan dalam memahami *gender sensitisation* seperti mendapatkan maklumat berlebihan berkaitan pekerja wanita sehingga menimbulkan stereotaip dan prejudis. Selain itu, daripada segi non-struktural pula adalah bias dan tekanan yang dihadapi oleh wanita berdasarkan gender mereka, dan biasanya berkaitan dengan identiti mereka yang lain (*intersectionality*) seperti status perkahwinan, usia, kesihatan, warna kulit dan sebagainya.

Kepimpinan Wanita dalam Masyarakat Sipil

Perjuangan wanita untuk mendapatkan hak sivil dan politik telah bermula sejak sebelum Perang Dunia Kedua lagi. Gerakan sosial ini bermula apabila wanita tidak lagi terikat dengan pekerjaan domestik dan mula terlibat aktif dalam pembangunan negara selepas Revolusi Industri. Namun, mereka dinafikan hak untuk diwakili dalam pemerintahan negara (Maznah Mohamad, 2002; Miller, 2021; Tilly, 2015). Gerakan sosial yang bermula dengan hak demokrasi ini kemudiannya berkembang kepada usaha untuk membaiki situasi wanita dalam setiap aspek kehidupan moden termasuk representasi dalam politik formal dan non-formal (Maznah Mohamad, 2002).

Mungkin *Feminism and the Women's Movement in Malaysia: An Unsung (R)evolution* adalah salah satu usaha komprehensif untuk mendokumentasikan naratif sejarah pergerakan wanita di Malaysia, selain tulisan Lai Suat Yan (2004) dan Meredith & Saliha (2004) yang meletakkan gerakan wanita sebagai sebahagian gerakan sosial yang lebih besar di Malaysia

secara umum. Namun, buku yang pertama ini hanya memfokuskan perbincangan dan analisis pada pengalaman di Semenanjung Malaysia. Juga tiada perbincangan mengenai perjuangan wanita dalam kalangan petani, peladang dan orang asli, terutamanya kerana pergerakan wanita tidak mengangkat kebimbangan ini dalam cara yang sistematik – yang juga mencerminkan asas agak sempit untuk mobilisasi.

Malah menurut Crinis (2008) punca wanita kurang terwakil dalam kesatuan buruh adalah kerana kesan langsung daripada sejarah kemunculan kesatuan buruh di Malaya pra-Kemerdekaan yang ketika itu tertumpu di ladang dan lombong yang didominasi oleh pekerja lelaki. Meskipun terdapat sebilangan pekerja wanita India di ladang-ladang getah, namun pekerjaan mereka tertumpu kepada bidang tanpa kemahiran dan dianggap sebagai unit buruh keluarga (*family labour units*). Apabila DEB dilaksanakan, lebih ramai pekerja wanita (Melayu) menyertai kesatuan buruh dan berjaya melobi untuk hak pekerja wanita seperti upah saksama dan cuti bersalin namun hanya tertumpu dalam sektor kolar putih. Pekerja wanita dalam sektor kolar biru masih kurang berjaya (Bernasek & Gallaway, 1997; Crinis, 2004, 2008). Hal ini menunjukkan dimensi etnik dan kelas masih lagi signifikan dalam gerakan kesatuan sekerja di Malaysia. Di samping itu, Rohana Ariffin (Rohana Ariffin, 1989) menjelaskan penglibatan wanita yang rendah dalam kesatuan sekerja ini juga berpunca daripada budaya patriarki dalam organisasi kesatuan itu sendiri di samping kurangnya kepekaan gender dalam kalangan kepimpinan kesatuan. Pada masa yang sama, kawalan negara dan perpecahan etnik berterusan menjadi gerakan kesatuan sekerja yang sedia lemah yang tidak dapat menyokong organisasi massa pekerja wanita (Cecilia et al., 2006).

Kelemahan ini sebahagiannya kerana kebanyakan mobilisasi tertumpu dalam kalangan kelas menengah bandar (Ng, Maznah & Tan 2006). Bagaimanapun, kajian Spiegel (2007) didapati mengisi ruang ini sedikit sebanyak kerana mengkaji organisasi di bahagian semi-periferi iaitu di Kelantan. Pengalaman masyarakat sivil terutamanya NGO wanita ini dengan kerajaan Malaysia sering mendatangkan kerugian dan kekecewaan dalam pelaksanaan seperti dinyatakan oleh Cecilia Ng, Maznah Mohamad & Tan Beng Hui dalam *An Unholy Alliance?: Women in Engaging with the State* (2007). Kajian lain yang sama pentingnya termasuklah *Beyond Numbers: Women and Politics in Malaysia* (Pek Leng 2011), *Pertubuhan Bukan Kerajaan: Pembangunan dan Implikasi bagi Pembangunan* (Nik Safiah Karim & Makmor Tumin 2010), *Wanita dan Pembangunan Politik di Malaysia: Alaf Baru, Politik Baru* (Rashila Ramli & Saliha Hassan 2010).

Namun secara umumnya, kesemua karya ini kurang memberi penekanan kepada memberi tumpuan kepada wanita dalam kesatuan sekerja sedangkan kesatuan sekerja juga merupakan antara aktor penting dalam masyarakat sivil. Akan tetapi hal ini bukanlah disengajakan kerana kajian mengenai gerakan kesatuan buruh dan kesatuan sekerja sendiri sememangnya kurang diberi perhatian di Malaysia, apatah lagi yang memberi fokus kepada peranan wanita yang sedia kecil dalam kesatuan buruh (Crinis, 2008; Rohana Ariffin, 1989, 1997, 1999). Bermula awal 1980-an, isu yang mengambil perhatian ialah keganasan terhadap wanita dan penglibatan wanita yang lebih besar dalam kepimpinan. Terdapat beberapa NGO wanita yang utama seperti Women's Aid Organisation (WAO, tertubuh pada 1982); Women's Crisis Centre (WCC pada 1985); Sabah Women's Action Resource Group (SAWO pada 1987); Sarawak Women for Women Society (SWWS, pada 1985); dan All Women Action Movement (AWAM pada 1985), kemudian diikuti dengan TENAGANITA, ARROW dan Sisters-in-Islam (Rohana Ariffin, 1999).

Menurut Perlez (2006) terdapat dua peristiwa yang telah menyemarakkan debat awam di Malaysia salah satunya adalah kejayaan meluluskan pindaan Undang-undang Keluarga Islam

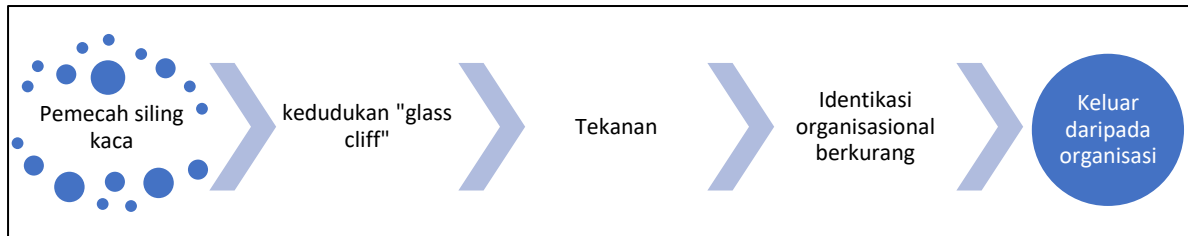
dalam poligami dan cerai. Protes yang dilakukan oleh Sisters-in-Islam ini juga disebabkan sokongan daripada barisan senator dan Menteri wanita yang didesak untuk menyokong mengikut garis parti. Perdebatan dan cabaran terhadap undang-undang yang dilihat mendiskriminasi wanita juga terdapat pada usul “Repeal of the Amendments to Islamic Law in Malaysia”. Kempen ini diterajui Sisters in Islam bersama Joint Action Group of Women Against Violence (JAGVAW). Selain NGO wanita, Sultan dan pemimpin Melayu tradisional juga menentang pelaksanaan fatwa yang didapati menindas misalnya fatwa terhadap ‘tomboy’ dan yoga. Sistem syariah memerlukan pembaikan, penguatkuasaan pihak polis dan undang-undang Islam terutama yang berkaitan undang-undang keluarga Islam sentiasa dikemas kini (Maznah 2009; M. Shahrizad 1996; Raja Rohana 1991). Peristiwa ini dikatakan menunjukkan penentangan dan perjuangan wanita terhadap perubahan yang berlaku di sekeliling mereka, “women’s organisations whose involvement in public debate about politics, women and gender issues dates back before independence are playing significant part in this resistance,” (Anna Spiegel, 2010: 25).

Berdasarkan perkembangan-perkembangan ini, wanita menerima kesan besar daripada pelaksanaan dasar kerajaan memandangkan wanita mempunyai keperluan yang lebih spesifik dan bilangan suri rumah yang tidak mempunyai pendapatan yang tetap serta hak kesihatan tidak dijamin dalam Perlembagaan Persekutuan sebagai hak asasi manusia menjadikan warga Malaysia terikat dengan putusan de-facto perkhidmatan kesihatan yang diberi subsidi kerajaan sebagai salah satu elemen penting dasar sosial sejak kemerdekaan (Maznah 2012; Chan 2003). Walaupun kerajaan menghasilkan mekanisme bagaimana untuk mengekalkan wanita dalam ekonomi kerana fenomena wanita yang berpendidikan tinggi dan bekerja berdepan dengan cabaran domestik. Antara yang dilaksanakan kerajaan adalah menyediakan kemudahan penjagaan kanak-kanak, cuti keluarga (cuti bersalin dan cuti suami kerana isteri bersalin), fleksibiliti kerja dari rumah (*work from home*) – faedah mesra keluarga ini bagaimanapun hanya ditumpukan dan digunakan oleh wanita yang akhirnya memberi kesan dalam kemajuan kerjaya wanita. Kelompangan dalam membaca dan membentuk dasar mesra keluarga sehingga ke hari ini gagal menyasarkan peranan aktif lelaki dalam urusan domestik dan ini merupakan halangan wanita untuk kekal dalam kerjaya dan seterusnya menjadi pemimpin.

Selain itu, cabaran organisasi menurut Eagly dan Carli juga tidak menerangkan mengapa berlaku situasi wanita yang telah melepasi halangan siling kaca dan menjadi pemimpin dalam organisasi memilih untuk keluar dari organisasi atau tenaga kerja. Di sini letaknya keperluan menggunakan konsep “glass cliff” bagi menjelaskan situasi tertentu. Pemimpin wanita dikatakan dilantik ke peringkat atasan pada masa-masa krisis dan tidak stabil berbeza dengan lelaki, ini menghasilkan tekanan dan “burn out syndrome” yang akhirnya memaksa pemimpin wanita ini keluar dari organisasi (Ryan dan Haslam 2007). “Glass cliff”⁶ ini tidak memberi peluang dan mengehadkan pilihan wanita untuk terus maju, ini tidak lain hanyalah gelombang kedua diskriminasi terhadap wanita. Melalui model gender-stress-disidentification (Ryan et al 2007) di bawah menjelaskan proses situasi ini berlaku:

6 Terma “glass cliff” merujuk kepada situasi wanita dinaikkan pangkat menjadi ketua (kedudukan tinggi) ketika krisis atau tekanan ekonomi yang mana peluang gagal adalah besar.

Rajah 2: model gender-stress-disidentification



Sumber: (Ryan et al 2007)

Wanita di Malaysia didapati masih berdepan dengan beban berganda untuk memenuhi tuntutan tradisional dan moden sebagai isteri sekaligus wanita berkerjaya. Ini dikuatkan lagi dengan pegangan keagamaan, permintaan suami, kekurangan pusat penjagaan kanak-kanak dan pengaruh konsep British “Victorian housewife” untuk duduk di rumah dan mendidik anak-anak berjaya di sekolah. Malah, aspirasi untuk menempati kedudukan tertinggi dalam pengurusan dikatakan aspirasi mereka yang tinggi maskulin dan rendah feminin – bermaksud seolah-olah wanita tidak mementingkan keluarga dan anak-anak. Stereotaip ini berakar dalam masyarakat dan konsisten dengan jumlah lelaki menjawat kedudukan tinggi dan peranan penting dalam organisasi.

Justeru, Eagly dan Carli (2007) mencadangkan intervensi yang melibatkan perubahan institusi bagi menjadikan organisasi tersebut lebih mesra gender. Namun, inisiatif ini sangat bergantung kepada faktor internal (kapasiti individu) dan eksternal (sokongan dasar organisasi) dalam membantu organisasi membentuk intervensi mereka dan memperbaiki kedudukan wanita di peringkat kepimpinan dalam masyarakat sivil di Malaysia.

IMPLIKASI ETNIK

Dalam membincangkan **perbezaan gender** dalam kepimpinan, Eagly dan Carli (2007) mengatakan bahawa gaya kepimpinan ini bukanlah ditentukan oleh gender tetapi dipengaruhi oleh dua faktor utama iaitu (i) struktur organisasi (ii) budaya. Wanita yang berada dalam organisasi yang didominasi oleh lelaki cenderung untuk mengikuti gaya kepimpinan organisasi tersebut. Faktor budaya pula menurut Eagly dan Carli (2007) berkait rapat dengan sosialisasi dan faktor etnik. Mengambil beberapa kajian kes di Amerika, Eagly dan Carli (2007) menjelaskan bahawa wanita kulit hitam memaparkan gaya kepimpinan yang berbeza antara lain kerana diskriminasi berganda yang mereka alami, rasisme dan seksisme. Eagly dan Carli (2007) juga menjelaskan, wanita Asia juga memiliki gaya kepimpinan yang berbeza dengan wanita kulit putih dengan lebih menekankan aspek lebih bersederhana, menghormati/sopan terhadap orang lain yang membawa kepada pembentukan kesefahaman dan keputusan kolektif.

Kepimpinan wanita dalam gerakan bersifat politik menunjukkan penyertaan aktif dari setiap etnik terutama ketika negara memperjuangkan kemerdekaan. Perjuangan atas dasar semangat nasionalisme menentang penjajahan tanpa mengira batas etnik, kelas dan gender kemudian menjadi asas terbentuknya NGO yang mempunyai latar belakang yang pelbagai. Hal ini dinyatakan Weiss (2004) bahawa organisasi masyarakat sivil Malaysia berakar daripada organisasi yang pelbagai termasuklah kongsi gelap Cina, nasionalis India, Melayu Islam progresif. Di Tanah Melayu, sekumpulan pemimpin wanita Melayu yang antaranya Ibu Zain

(1903-1989), Khatijah Sidek (1918-1982), Shamsiah Fakeh (1924-2008), Aishah Ghani (1923-2013), Suriani Abdullah (1924-2013) bersama sekumpulan wanita Cina menyertai perang gerila bersifat anti-penjajahan memperjuangkan kemerdekaan tanah air dan menuntut perwakilan wanita sebagaimana wanita di India dalam Liberation Tigers of Tamil Eelam (LTTE) dan Parti Bharatiya Janata (BJP) yang terlibat dalam keganasan politik etnik dan aktif bagi projek *Shining India*. Wanita didapati sudah memimpin dan membina jambatan untuk menghubungkan sesama wanita dan organisasi wanita dari pelbagai komuniti etnik (Cecilia Ng, 2007; Crisp 2004). Namun kedua-dua etnik Cina dan India yang berkongsi sejarah anti-penjajahan ini mengukuhkan lagi etnosimbolisme mereka. Penglibatan komuniti India dalam kemerdekaan India dan perjuangan menghadapi kenyataan politik di Malaya selepas perang, perpecahan politik dalam negara China, pendudukan Jepun yang mengancam identiti China mewujudkan organisasi politik bersifat primordial (Hui 2011; Lebra 2008; Gungwu 1962).

Konflik antara Jepun dan penduduk tempatan Cina dan Melayu memaksa kaum Cina yang tertindas masuk ke hutan dan menjalankan gerakan bawah tanah. Wanita Melayu melalui akhbar *Warta Malaya* dan wanita India melalui seruan Bose pula dituntut berjuang menuntut kemerdekaan dan bahawa wanita itu harus dilayan setara dan dihormati (Lebra 2008). Keadaan ini memberi perangsang kepada bekas ahli Indian National Army (INA) dan Malayan People's Anti-Japanese Army (MPAJA) yang tidak dapat bergerak dalam politik, menubuhkan kesatuan sekerja yang besar, Kesatuan Sekerja Agung (GLU) (Stenson 1970). PKM dapat menguasai GLU melalui satu organisasi yang dikenali sebagai Pan Malayan Federation of Trade Unions, PMFTU berupaya menarik pekerja Cina dan India walaupun dikuasai pemimpin Cina yang radikal tetapi jawatankuasa pentadbir kesatuan berbilang kaum. Etnik Melayu sendiri kurang terlibat dalam kesatuan buruh ketika itu akibat dasar buruh kolonial yang ketika itu lebih memberi tumpuan untuk meregulasi sektor perladangan dan perlombongan yang lebih formal berbanding dengan pertanian, penternakan dan penangkapan ikan sara diri yang lebih didominasi oleh orang Melayu (Crinis, 2008).

Kepimpinan wanita dalam sektor industri dan korporat pula menunjukkan walaupun wanita tidak berdepan dengan masalah "entry level" tetapi kerja yang diberikan bersifat stereotaip. Pelaksanaan dasar kerajaan membawa banyak peluang pekerjaan kepada wanita terutamanya wanita Melayu yang bukan dari latar belakang kelas menengah, berpendidikan Barat maupun mempunyai hubungan kekeluargaan dengan pemimpin. Faktor etnik masih mempengaruhi peluang wanita untuk menjawat jawatan tinggi terutamanya dalam sektor korporat. Menurut Noor Afza Amran et al., (2014), berdasarkan kajian terhadap 831 syarikat Malaysia, mendapati majoriti syarikat dengan Pengarah wanita ialah daripada etnik Cina dengan latar pendidikan dalam bidang akaun dan perniagaan serta mempunyai talian kekeluargaan dengan pengarah lain.

Kepimpinan wanita dalam masyarakat sivil pula menunjukkan pemimpin wanita yang terdiri daripada etnik Melayu, Cina dan India juga mempunyai persamaan iaitu kelas menengah, berpendidikan Barat serta mempunyai jaringan sosial yang luas tetapi kelas sosial yang berbeza memberi cabaran kepada wanita dari segi keseimbangan kerjaya dan keluarga, kepimpinan organisasi dan sokongan sosial. Lebih-lebih lagi bagi wanita Islam didapati berdepan dengan banyak sisi mahupun tafsiran agama berbeza yang antaranya cenderung mendiskriminasi hak wanita untuk memenuhi kapasiti dan potensi sebagai individu yang setara. Ini dapat ditelusuri semenjak awal gesaan Kaum Muda untuk memberi pendidikan kepada wanita adalah disebabkan kaum Cina lebih ramai berpendidikan dengan jumlah sekolah vernakular di Tanah Melayu melebihi kaum Melayu sendiri dan masih menuntut wanita Melayu yang berpendidikan perlu patuh pada adat tradisionalnya (Frank Swenttenham 1913;

Zaryff Razali 2018; Tan Liok Ee 1997).

Dengan kebangkitan Islam di peringkat global pada 1980-an, Islam di Malaysia turut bergabung dalam identiti budaya Melayu hingga timbullah identiti Melayu 'Islam' yang membezakan mereka dengan 'yang lain'. Kebangkitan ini mendorong Islam dipolitikkan untuk menunjukkan 'siapa lebih Islam' dalam mengabsahkan sesuatu tindakan dan menegangkan hubungan etnik-agama yang turut memberi kesan kepada wanita. Politik etnik ini berakar umbi sejak zaman penjajahan British dan diteruskan setelah mencapai 'kemerdekaan' pada tahun 1957, sejenis nasionalisme ditempa berdasarkan persepakatan dan penyesuaian antara pelbagai etnik yang ada di bawah hegemoni Melayu (Cecilia Ng, 2007). Sepanjang tahun 1990-an, etnik dan agama menjadi asas utama yang sangat besar dalam kehidupan ekonomi, politik dan budaya Malaysia. Wanita Melayu khususnya menjadi sasaran, peranan mereka sebagai ibu dan penjaga identiti budaya dihormati dibayangi dan melambangkan kestabilan dalam era yang pesat ini. Apabila berlaku perebutan kuasa, kad gender dan isu seksual didapati masih menjadi sasaran utama wacana dan kawalan.

Berdasarkan penglibatan wanita dalam pembangunan dan kepimpinan seperti dibincangkan di atas, dapat diperhatikan bahawa wanita yang menjadi pemimpin dalam sektor awam, politik, korporat dan swasta serta masyarakat sivil berkongsi kekangan dan latar belakang yang sama iaitu pendidikan tinggi, kelas menengah dan mempunyai pengaruh kekeluargaan atau politik. Kelebihan ini memberikan wanita ini keistimewaan untuk menjadi pemimpin dan kelebihan ini hanya ada pada beberapa pemimpin justeru mempengaruhi bilangan wanita sebagai pemimpin dalam setiap sektor.

KESIMPULAN

Teori Keseliratan Kepimpinan ini yang pada mulanya menggunakan kerangka gender berasaskan konsep seperti peranan sosial yang mampu menjelaskan cabaran yang dihadapi wanita dalam pengurusan dan diskriminasi organisasi, tanggungjawab keluarga, gaya kepimpinan (Eagly 1987, Eagly dan Karau 2002, Eagly dan Carli 2007). Kemudiannya, peranan dan tanggungjawab yang berubah ini menjadikan tanggapan yang lebih seimbang terhadap kedua-dua gender namun wanita masih lagi berdepan dengan cabaran dalam organisasi.

Penglibatan wanita dalam pasaran kerja awam dan swasta rancak disebabkan dasar-dasar kerajaan manakala penglibatan wanita dalam masyarakat sivil merupakan respons terhadap pelaksanaan dasar-dasar kerajaan sedia ada. Kedua-dua keadaan ini boleh bertindak sebagai pemangkin atau perencat kepada kedudukan wanita dalam masyarakat. Misalnya, Dasar Ekonomi Baru 1970-1990 telah memajukan wanita dari segi pendidikan dan peluang pekerjaan yang lebih luas namun pada masa yang sama, kekangan terhadap ruang demokrasi yang menyekat hak sivil dan berpersatuan menyukarkan wanita untuk berpartisipasi dalam masyarakat sivil apatah lagi menjadi pemimpin dalam organisasi (Jesudason, 1995; Kok Wah & Teik, 2014; Maznah Mohamad, 2008). Beban untuk penglibatan aktif wanita diberatkan lagi dengan jangkaan budaya, hubungan kekuasaan melalui peranan mereka dalam domestik yang membawa kepada kedudukan yang rendah dalam pasaran kerja dan tidak setara dengan lelaki. Sejarah merakamkan peningkatan fundamentalis dengan kuasa hanya akan merendahkan hak wanita, dan organisasi masyarakat sivil merupakan saluran untuk masyarakat Malaysia memajukan kedudukan wanita - ini bergantung sepenuhnya dengan pengaruh mereka di setiap peringkat kerajaan, aktivisme NGO dan sokongan daripada organisasi wanita tempatan (Agassi 1991; Hing 1984; Whyte R.O & Whyte Pauline 1978).

Korpus kajian mengenai kepimpinan wanita, khususnya dalam masyarakat sivil masih ada banyak ruang untuk diisi. Sedangkan, sebagaimana yang ditekankan dalam teori gerakan sosial, masyarakat sivil adalah antara ruang penglibatan dalam proses demokrasi yang penting dalam mencapai sesuatu perubahan sosial (Karim, 1983; Meyer, Whittier and Robnett, 2002; Tilly, 2015). Kajian sebegini perlu untuk menguji aplikasi beberapa persoalan teoritikal yang dibangkitkan dalam kerangka Keseliratan Kepimpinan oleh Eagly dan Carli (2007) dan menyumbang kepada pembentukan kefahaman yang lebih baik mengenai cabaran semasa yang dihadapi oleh wanita dalam kepimpinan masyarakat sivil. Kefahaman ini adalah penting dalam menambah baik indeks gender Malaysia sama ada di peringkat antarabangsa mahupun dalam negara.

Senarai Rujukan

- Abdul Ghani Azmi, Syed Ismail, & Basir, S. A. (2011). Career Advancement Barriers in Malaysian Federal Public Service. *2011 International Conference on Financial Management and Economic*.
- Abdullah, A. (2012). Literatur dan Kajian Tentang Gender di Malaysia Sejak 1980 hingga Dekad 2000an. In *Jurnal Islam dan Masyarakat Kontemporari* (Vol. 6).
<https://journal.unisza.edu.my/jimk/index.php/jimk/article/view/30>
- Alice H. Eagly, & Linda L. Carli. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review.
<https://store.hbr.org/product/through-the-labyrinth-the-truth-about-how-women-become-leaders/1691>
- Aman, M. P., Hanapi, S., Yusof, A., Razali, A. B., & Dev, R. D. O. (2019). Women in Sport Leadership Positions in Malaysia: Issues and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i11/6715>
- Aminah Ahmad. (1995). Role Conflict and Coping Behaviour of Married Working Women AMINAH AHMAD Women's Studies Unit Centre for Extension and Continuing Education. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 3(2), 97–104.
- Ariffin, R. (1989). Women and trade unions in West Malaysia. *Journal of Contemporary Asia*, 19(1), 78–94. <https://doi.org/10.1080/00472338980000061>
- Asri Selamat. (2009). *Kesamarataan Gender Dalam Bidang Industri Di Malaysia. Adakah Wanita Telah Bersedia?* . <https://core.ac.uk/download/pdf/20488776.pdf>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (n.d.). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Azmi, Z. (2020). Discoursing Women's Political Participation Towards Achieving Sustainable Development: The Case Of Women In Parti Islam Se-Malaysia (PAS). *Kajian Malaysia*, 38, 67–88. <https://doi.org/10.21315/km2020.38.s1.5>

- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From “Glass Ceilings” to “Firewalls” - Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612–634. <https://doi.org/10.1111/J.1468-0432.2010.00520.X>
- Bernasek, A., & Gallaway, J. H. (1997). Who gets maternity leave?: The case of Malaysia. *Contemporary Economic Policy*, 15(2), 94–104. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7287.1997.tb00469.x>
- Cecilia, N., Maznah Mohamad, & tan beng hui. (2006). *Feminism and the Women’s Movement in Malaysia*.
- Cheah Boon Kheng. (1996). Di Belakang Tabir: Tinjauan Sejarah tentang Peranan Wanita Melayu dalam Politik Istana. In Badriyah Haji Salleh & Tan Liok Ee (Eds.), *Alam Pensejarahan: Dari Pelbagai Perspektif* (pp. 102–125). Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ching Goy, S., Lin Wong, Y., Yun Low, W., Nurani Mohd Noor, S., Fazli-Khalaf, Z., Onyeneho, N., Daniel, E., Azizan, S., Hasbullah, M., & GinikaUzoigwe, A. (2017). Studies in Higher Education Swimming against the tide in STEM education and gender equality: a problem of recruitment or retention in Malaysia. *Srhe.Tandfonline.Com*, 43(11), 1793–1809. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1277383>
- Cho, Y., Li, J., & Chaudhuri, S. (2020). Women Entrepreneurs in Asia: Eight Country Studies. In *Advances in Developing Human Resources* (Vol. 22, Issue 2, pp. 115–123). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1523422320907042>
- Creswell, J.W. (2009) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd edn. Singapore: SAGE Publications.
- Creswell, J.W. (1999) ‘Mixed-method research: Introduction and Application’, in *Handbook of Educational Policy*. Academic Press, pp. 455–472. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978012174698850045X> (Accessed: 23 February 2022).
- Crinis, V. D. (2004). *The Silence and Fantasy of Women and Work*. PhD, School of History and Politics University of Wollongong.
- Crinis, V. D. (2008). Malaysia: Women, labour activism and unions. In K. Broadbent & M. T. Ford (Eds.), *Women and Labour Organizing in Asia* (pp. 50-65). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 14(3), 385. <https://doi.org/10.2307/258174>
- Eagly, A. H. (2003). More women at the top: The impact of gender roles and leadership style. *Gender — from Costs to Benefits*, 151–169. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80475-4_11
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis . *CHIP Documents*. 11. https://opencommons.uconn.edu/chip_docs

- Education, L. I.-T. O. J. of Q. in H., & 2015, undefined. (2014). Gender gap in higher education: Perspective on factors influencing enrolment in Malaysian universities: A University of Malaya sample. In *tojqih.net*. www.icqh.net
- Fraser, N. (1990). Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy. *Social Text*, 26(25), 56–80.
- Gender, C. N.-, Development, T. and, & 2010, undefined. (2017). Gender, Technology and Development The Hazy New Dawn Democracy, Women, and Politics in Malaysia Cecilia Ng (Visiting Professor). *Taylor & Francis*, 14(3), 313–338. <https://doi.org/10.1177/097185241001400302>
- Hirschman, C. (2016). Gender, the Status of Women, and Family Structure in Malaysia. *Malaysian Journal of Economic Studies*, 53(1), 33–50.
- Ismail, R., Farhadi, M., & Wye, C.-K. (2017). Occupational Segregation and Gender Wage Differentials: Evidence from Malaysia*. *Wiley Online Library*, 31(4), 381–401. <https://doi.org/10.1111/asej.12136>
- Jamilah Ariffin. (1981a). *Industrial Development And Malay Female Rural-Urban Migration In Malaysia*.
- Jamilah Ariffin. (1981b). The position of women workers in the manufacturing. industries in Malaysia | Ariffin | *Akademika*. *Akademika*, 18(1). <https://ejournal.ukm.my/akademika/article/view/680/640>
- Jesudason, J. v. (1995). Statist Democracy and the Limits to Civil Society in Malaysia. *The Journal of Commonwealth & Comparative Politics*, 33(3), 335–356. <https://doi.org/10.1080/14662049508447708>
- Jogulu, U., & Ferkins, L. (2012). Leadership and culture in Asia: the case of Malaysia. [Http://Dx.Doi.Org/10.1080/13602381.2012.690301](http://Dx.Doi.Org/10.1080/13602381.2012.690301), 18(4), 531–549. <https://doi.org/10.1080/13602381.2012.690301>
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2010a). Gender differences in leadership-believing is seeing: implications for managing diversity. *An International Journal*, 29(6), 2040–7149. <https://doi.org/10.1108/02610151011067504>
- Karim, W. J. (1983). Malay women's movements: leadership and processes of change. *International Social Science Journal*, 35(4), 719–731.
- Khoo, G. C. (1999). *Gender, modernity and the nation in Malaysian literature and film (1980s and 1990s)* [University of British Columbia]. <https://doi.org/10.14288/1.0076924>
- Khoo, K. K. (1994). Malaysian Women's Participation in Politics: A Historical Perspective. In R. Haas & Rahmah Hashim (Eds.), *Malaysian Women Creating Their Political Awareness* (pp. 1–7). Asian Institute for Development Communication.
- Kok Wah, F. L., & Teik, K. B. (2014). Democracy in Malaysia: Discourses and practices. In *Democracy in Malaysia: Discourses and Practices*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315027821>

- Lai Suat Yan. (2020). The women's movement in peninsular Malayasia, 1900–99: A historical analysis. In M. L. Weiss & Saliha Hassan (Eds.), *Social Movements in Malaysia: From Moral Communities to NGOs* (pp. 57–86). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203060360-8>
- Lee, C. J. G. (2013). Reconsidering Constructivism in Qualitative Research. <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2010.00720.x>, 44(4), 403–412. <https://doi.org/10.1111/J.1469-5812.2010.00720.X>
- Lenore Manderson. (1977). The Shaping of the Kaum Ibu (Women's Section) of the United Malays National Organization on JSTOR. *Signs*, 3(1), 210–228. <https://www.jstor.org/stable/3173093?seq=1>
- London, M., Bear, J. B., Cushenbery, L., & Sherman, G. D. (2019). Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing. *Human Resource Management Review*, 29(3), 418–427. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2018.08.002>
- Lucia, C., & Padgett, M. (n.d.). *Passage Through the Leadership Labyrinth: Women's Journey in the Collegiate Recreation Profession*. <https://doi.org/10.1177/15588661211024315>
- Mazidah Musaa, Rashidah Shuib, Nor Hafizah Selamat, Salmi Mohd Isa, Intan Osman, & Saridan Abu Bakar. (2016). A Study of Women Micro Entrepreneurs in Malaysia: Livelihood Strategies and Challenges. In *Proceedings Of 3rd Kanita Postgraduate International Conference On Gender Studies (KPICGS 2016) Deconstructing and Reconstructing Sustainable Development: Implications for Gender Studies in this Challenging Time* (pp. 380–471). <http://kpicgs.usm.my>
- Maznah Mohamad. (2002). At the Centre and the Periphery: The Contributions of Women's Movements to Democratization. In F. K. W. Loh & B. T. Khoo (Eds.), *Democracy in Malaysia: Discourses and Practices* (pp. 216–240). Surrey: Curzon Press.
- Maznah Mohamad. (2008). Malaysia - Democracy and the end of ethnic politics? *Australian Journal of International Affairs*, 62(4), 441–459. <https://doi.org/10.1080/10357710802480691>
- Meyer, D. S., Whittier, N., & Robnett, B. (2002). *Social Movements : Identity , Culture , and the State*.
- Meyerowitz, J. (2008). AHR Forum A History of "Gender." *The American Historical Review*, Vol. 113(No. 5 (De...)), 1346–1356. <https://academic.oup.com/ahr/article/113/5/1346/41254>
- Miles, L. (2016). The Social Relations Approach, empowerment and women factory workers in Malaysia. *Economic and Industrial Democracy*, 37(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/0143831X14533734>
- Miller, H. (2021). The british women's suffrage movement and the practice of petitioning, 1890-1914. *Historical Journal*, 64(2), 332–356. <https://doi.org/10.1017/S0018246X20000035>

- Musa, M. (2010). Wanita Melayu, Kesedaran Pendidikan Dan Pembentukan Masyarakat Malaysia Moden. *Malaysia Dari Segi Sejarah*, 38, 1–24.
- Ng, C. (2010). The Hazy New Dawn Democracy, Women, and Politics in Malaysia. *Gender, Technology and Development*, 14(3), 313–338.
<https://doi.org/10.1177/097185241001400302>
- Noor Afza Amran, Nor Izah Ku Ismail, Norhani Aripin, Norlaili Hassan, Kamarul Bahrain Abd Manaf, & Shamsul Nahar Abdullah. (2014). Women Directors Involvement in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, , 8(5), 226–231.
www.ajbasweb.com
- OECD/ADB. (2019). *Government at a Glance Southeast Asia 2019*.
<https://doi.org/10.1787/9789264305915-en>
- Reid, A. (1988). Female Roles in Pre-colonial Southeast Asia. *Modern Asian Studies*, 22(3), 629–645. <https://doi.org/10.1017/S0026749X00009720>
- Rohana Ariffin. (1989). Women and trade unions in West Malaysia. *Journal of Contemporary Asia*, 19(1), 78–94. <https://doi.org/10.1080/004723389800000061>
- Rohana Ariffin. (1997). Malaysian women in the modern era. *Copenhagen Journal of Asian Studies*, 12, 69–88. <https://doi.org/10.22439/cjas.v12i1.2176>
- Rohana Ariffin. (1999). Feminism in Malaysia: A historical and present perspective of women's struggles in Malaysia. *Women's Studies International Forum*, 22(4), 417–423.
[https://doi.org/10.1016/S0277-5395\(99\)00039-4](https://doi.org/10.1016/S0277-5395(99)00039-4)
- Ryan MK & Haslam SA. The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions The Academy of Management Review Vol. 32, No. 2 (Apr., 2007), (hlmn. 549-572)
- Saat, N. (2019). Malay Women Leaders in Malaysia: The Unthinkable? *Hawwa*.
<https://doi.org/10.1163/15692086-12341363>
- Shamsul N. Abdullah, Ismail, K. N. I. K., & Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? the impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 37(3), 466–476.
<https://doi.org/10.1002/smj.2352>
- Sharif, M. Y. (2015). Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 329–336. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.317>
- Stivens, M. (2000). Becoming modern in Malaysia: Women at the end of the twentieth century. In *Women in Asia: Tradition, Modernity and Globalisation* (pp. 16–38). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003118411-2>
- Stivens, M. (2019). Gender and modernity revisited: Dialogues with Joel Kahn. *Critique of Anthropology*, 39(3), 288–309. <https://doi.org/10.1177/0308275X19856427>



- Sukhani, P. (n.d.). *Women's Political Representation: Progressing in Malaysia?* Retrieved May 19, 2021, from www.rsis.edu.sg
- Sumaco, F. T., Imrie, B. C., & Hussain, K. (2014). The Consequence of Malaysian National Culture Values on Hotel Branding. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.277>
- Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. (2017). *Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia*.
- Syifa Mustapa, N., Mohd Noor, K., Abdul Mutalib, M., Author, F., & Author candidate, C. (2018). Why Can't We Have Both? A Discussion on Work-Life Balance and Women Career Advancement in Malaysia* **. *Mahazan Abdul Mutalib / Journal of Asian Finance*, 5(3), 103. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.103>
- Tienxhi, J. Y. (2017). The Gender Gap In Malaysian Public Universities: Examining The "Lost Boys." *Journal of International and Comparative Education*, 6(1). <https://doi.org/10.14425/JICE.2017.6.1.0116>
- Tilly, L. (2015). Social Movements, History of: General. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 442–446). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.62070-6>
- Wan, C.-D. (2017). Compare: A Journal of Comparative and International Education Student enrolment in Malaysian higher education: is there gender disparity and what can we learn from the disparity? *Taylor & Francis*, 48(2), 244–261. <https://doi.org/10.1080/03057925.2017.1306435>
- WomenWatch. (2007). *Report of Online Discussion Women In Leadership Roles*. <http://esaconf.un.org/WB/?boardID=leadership>.
- Zainuddin, A., & Kartini, K. (2018). Konsep Mengarusperdanakan Gender: Kajian Wanita dalam Pekerjaan di Malaysia. *Journal of Administrative Science*, 15(1). <https://www.researchgate.net/publication/326245803>

Noraisah Yusop
Institute of Ethnic Studies (KITA)
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
MALAYSIA
aishah_nor@ymail.com

Kartini Aboo Talib @ Khalid
Institute of Ethnic Studies (KITA)
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
MALAYSIA
k_khalid@ukm.edu.my