

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



UUM
Universiti Utara Malaysia

**NILAI *CONFUCIANISME* DALAM KOMUNIKASI
KEPIMPINAN SILANG BUDAYA TUN DR. MAHATHIR
MOHAMAD**



JOYCE CHEAH LYNN-SZE

UUM
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

2016

Kebenaran Mengguna

Penyerahan tesis ini bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah Doktor Falsafah Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Pusat Pengajian Siswazah Awang Had Salleh, Kolej Sastera dan Sains diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan keserjanaan. Adalah tidak dibenarkan sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan/komersial, kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan keserjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan Awang Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences

UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Abstrak

Kajian lepas telah banyak menyediakan pengetahuan tentang kesan budaya terhadap konsep komunikasi kepimpinan. Namun, tidak banyak kajian yang dijalankan khusus dalam meneroka dan memahami nilai *Confucianisme* serta kesannya kepada budaya Cina, khususnya dalam komunikasi kepimpinan di Malaysia. Justeru, kajian ini adalah antara kajian yang awal dalam mengkaji komunikasi kepimpinan daripada perspektif *Confucianisme* terhadap kepimpinan Dr. Mahathir melalui perspektif masyarakat Cina di Malaysia. Kajian ini bermatlamat meneroka ciri-ciri pembentukan visi Dr. Mahathir menurut perspektif masyarakat Cina di Malaysia. Di samping itu, turut diteroka ciri-ciri penyampaian visi tersebut, menilai peranan nilai *Confucianisme* dalam komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dan membentuk model komunikasi kepimpinan yang berteraskan budaya *Confucianisme*. Kaedah analisis kandungan digunakan untuk menganalisis 37 teks ucapan Dr. Mahathir yang disampaikan di Majlis Perasmian Perhimpunan Agung *Malaysian Chinese Association* dan Majlis Perasmian Persidangan Tahunan Perwakilan Gerakan serta temu bual bersama 15 pemimpin berbangsa Cina telah dilaksanakan. Hasil kajian mendapati Dr. Mahathir menggunakan lima ciri pembentukan visi, iaitu teras berasaskan nilai, pembangunan, matlamat ideologikal, berorientasikan perubahan dan rangka rujukan. Terdapat empat ciri utama dalam penyampaian visi Dr. Mahathir, iaitu kejelasan, imej sumber inspirasi, mencabar dan bahasa inklusif. Selain itu, terdapat sembilan nilai *Confucianisme* yang memberi kesan kepada masyarakat Cina dan berkaitan dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Nilai-nilai *Confucianisme* tersebut adalah nilai *Zhi* (kebijaksanaan), *Xin* (kepercayaan), *Xiao* (ketaatan), *Ren* (kebaikan), *Zhong yong* (kesederhanaan), *Zheng yi* (keikhlasan), *Qun li* (kerajinan), *Yi* (kebenaran) dan *Zhong* (kesetiaan). Kajian ini memberikan perspektif baharu berkenaan komunikasi kepimpinan daripada konteks kepelbagaian budaya yang lebih menekankan perpaduan dan nilai bersifat kebapaan. Selain itu, kajian ini juga membangunkan satu rangka kerja yang menyeluruh bagi menyepadukan teori kepimpinan yang berteraskan nilai *Confucianisme* dalam konteks komunikasi kepimpinan di Malaysia.

Kata Kunci: Komunikasi kepimpinan, *Confucianisme*, Masyarakat Cina

Abstract

Previous studies have provided valuable knowledge into the impact of culture on the concept of leadership communication. However, not many studies that focused on exploring and understanding the values of Confucianism and its impact on the Chinese culture, especially in leadership communication in Malaysia. Thus, this study is among the first study to examine the leadership communication from the perspective of Confucianism towards the leadership of Dr. Mahathir through the perspective of the Chinese community in Malaysia. This study aims to explore the characteristics of Dr. Mahathir's vision formation from the perspective of the Chinese community in Malaysia. In addition, this study also explored the characteristics of vision articulation, assessing the role of Confucian values in Dr. Mahathir's leadership communication and established a leadership communication model based on Confucian culture. Content analysis method was used to analyze 37 speeches delivered by Dr. Mahathir at the General Assembly of Malaysian Chinese Association and the Annual Gerakan National Delegates Conference and 15 Chinese leaders were interviewed. The findings revealed that Dr. Mahathir applied five characteristics in forming a vision, namely value-based core, growth, ideological goal, change-orientation and frame of reference. There are four main characteristics in Dr. Mahathir's vision articulation which are, clarity, inspirational imagery, challenge and inclusive language. This study also indicates nine Confucian values which are relevant to the Chinese community and Dr. Mahathir's leadership communication. The Confucian values are *Zhi* (wisdom), *Xin* (trust), *Xiao* (filial piety), *Ren* (benevolence), *Zhong yong* (moderation), *Zheng Yi* (sincerity), *Qun Li* (hardworking), *Yi* (righteousness) and *Zhong* (loyalty). This study provides a new perspective on leadership communication from the context of cultural diversity which emphasizes on unity and paternal leadership. In addition, this study also developed a comprehensive framework of leadership communication integrating the theory of leadership based on Confucian values in the context of leadership communication in Malaysia.

Keywords: Leadership communication, Confucianism, Chinese community

Penghargaan

Pertama sekali, saya ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada kedua-dua penyelia saya, Profesor Madya Dr. Norhafezah Yusof dan Dr. Mohd Khairie Ahmad yang tidak jemu memberi panduan, bimbingan, kepakaran dan kesabaran dalam menyempurnakan tesis ini. Tidak lupa juga kepada Allahyarham Profesor Madya Dr. Syed Abd Rahman Syd Zin dalam memberi inspirasi dan tunjuk ajar pada langkah pertama saya di peringkat PhD.

Terima kasih juga ditujukan kepada Pengarah Institut Pemikiran Tun Dr. Mahathir (IPDM)–Kelab Warisan Malaysia (KERIS) yang memberikan geran untuk penyelidikan ini. Sekalung penghargaan juga diberikan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia kerana memberi bantuan kewangan di bawah Basiswa Skim Latihan Akademik IPTA(SLAI).

Penghargaan yang tidak terhingga juga diucapkan kepada semua informan yang terlibat dalam kajian ini kerana sudi meluangkan masa untuk ditemu bual. Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih saya kepada En. Baharuddin Othman dan En. Nasrol Hadi Ahmad Shukeri dalam bantuan suntingan tesis saya. Terima kasih juga kepada rakan-rakan di Pusat Pengajian Teknologi Multimedia dan Komunikasi (SMMTC), Nan Zakiah, Dr. Romlah, Azlinda dan Husna serta rakan karib, Swee Ting dalam persahabatan serta berkongsi suka duka sepanjang perjalanan PhD saya.

Akhir sekali, saya ingin mengucapkan terima kasih khas kepada kedua ibubapa saya yang sentiasa memberi inspirasi untuk mengejar impian saya. Tidak dilupakan suami tercinta, Aik Peng, puteri Charmaine dan putera Marcus tersayang yang telah bersabar dengan perjuangan yang perlu saya lalui dalam menyiapkan pengajian siswazah saya. Perjalanan sebagai seorang pelajar PhD bukan satu perjalanan yang mudah. Tanpa sokongan, kebijaksanaan, kekuatan, dan ketabahan yang diberikan, saya tidak dapat membayangkan diri saya mencapai fasa terakhir perjalanan PhD saya.

Isi Kandungan

Kebenaran Mengguna	ii
Abstrak.....	iii
Abstract.....	iv
Penghargaan	v
Isi Kandungan	vi
Senarai Jadual	x
Senarai Rajah	xi
Senarai Lampiran	xii
Senarai Nama Singkatan	xiii
BAB SATU PENGENALAN.....	1
1.1 Latar Belakang Kajian.....	3
1.2 Pernyataan Masalah.....	6
1.3 Matlamat Kajian.....	11
1.4 Kepentingan Kajian.....	11
1.5 Definisi Operasional.....	12
1.5.1 Komunikasi Kepimpinan.....	12
1.5.2 Visi.....	13
1.5.3 Karisma.....	14
1.5.4 Masyarakat Cina.....	14
1.5.5 Perspektif.....	15
1.5.6 Komunikasi antara budaya.....	15
1.5.7 <i>Confucianisme</i>	16
1.6 Skop Kajian.....	16
BAB DUA SOROTAN LITERATUR.....	18
2.1 Pengenalan.....	18

2.2 Komunikasi Kepimpinan.....	18
2.2.1 Pembentukan Visi.....	25
2.2.2 Penyampaian Visi	32
2.3 Kepimpinan Dr. Mahathir	39
2.4 Komunikasi Antara Budaya	46
2.4.1 Masyarakat Cina di Malaysia	53
2.5 Teori Kepimpinan Karismatik.....	58
2.6 Model Kepimpinan Hubungan	71
2.7 <i>Confucianisme</i>	77
2.7.1 <i>Confucianisme</i> dan Komunikasi Kepimpinan.	86
2.7 Kerangka Konseptual Kajian.....	96
BAB TIGA KAEDAH KAJIAN	104
3.1 Pengenalan.....	104
3.2 Analisis Kandungan	105
3.2.1 Tujuan.....	107
3.2.2 Rekabentuk Sampel	110
3.2.3. Pengumpulan Data.....	111
3.2.4 Analisis data.....	112
3.2.5 Ujian Kebolehpercayaan.....	120
3.3 Temubual Secara Mendalam	122
3.3.1 Tujuan.....	122
3.3.2 Informan kajian.....	124
3.3.3 Pengumpulan Data.....	126
3.3.4 Analisis Data.....	132
3.3.5 Kesahan.....	139
3.3.6 Pertimbangan etika	142
3.3.7 Temubual dengan Dr. Mahathir.....	143

3.4 Kesimpulan.....	144
BAB EMPAT DAPATAN ANALISIS KANDUNGAN	145
4.1 Pengenalan.....	145
4.2 Teks ucapan Dr. Mahathir	145
4.3 Ciri-ciri pembentukan visi.....	148
4.3.1 Teras berasaskan nilai.....	150
4.3.2 Tema pembangunan.....	159
4.3.3 Matlamat ideologikal	166
4.3.4 Berorientasikan perubahan	180
4.3.5 Rangka rujukan.....	184
4.4 Rumusan.....	191
BAB LIMA DAPATAN ANALISIS TEMUBUAL SECARA MENDALAM	193
5.1 Pengenalan.....	193
5.2 Latar belakang informan	193
5.3 Ciri-ciri penyampaian visi	197
5.3.1 Imej sumber inspirasi.....	201
5.3.2 Kejelasan.....	212
5.3.3 Mencabar	221
5.3.4 Bahasa inklusif.....	228
5.4 Nilai <i>Confucianisme</i> dan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir	230
5.5 Nilai-nilai <i>Confucianisme</i>	232
5.6 Rumusan.....	254
BAB ENAM PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN.....	256
6.1 Pengenalan.....	256
6.2 Ciri-ciri pembentukan visi.....	256
6.2.1 Tren analisis kandungan ucapan Dr. Mahathir	265
6.3 Ciri-ciri penyampaian visi	269

6.4 Nilai-nilai <i>Confucianisme</i> dan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir.	282
6.5 Model komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dari perspektif masyarakat Cina	291
6.6 Implikasi kajian	298
6.7 Limitasi dan kajian akan datang	302
6.8 Kesimpulan.....	304
RUJUKAN	305
Lampiran A	344
Lampiran B.....	346
Lampiran C	349
Lampiran D	351
Lampiran E.....	352



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Jadual

Jadual 3.1 Protokol pengkodan ciri-ciri pembentukan visi.....	113
Jadual 3.2 Protokol pengkodan ciri-ciri penyampaian visi	133
Jadual 3.3 Protokol pengkodan nilai-nilai <i>Confucianisme</i>	135
Jadual 4.1 Sampel teks ucapan Dr. Mahathir.....	146
Jadual 4.2. Taburan tema dan sub tema ciri pembentukan visi	149
Jadual 5.1 Ringkasan latar belakang informan	195
Jadual 5.2 Taburan tema dan sub-tema ciri penyampaian visi	199
Jadual 5.3 Taburan tema nilai-nilai <i>Confucianisme</i>	232



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Rajah

Rajah 2.1 Model Kepimpinan Hubungan	74
Rajah 2.2 Kerangka konseptual model komunikasi kepimpinan berteraskan budaya <i>Confucianisme</i>	97
Rajah 3.1 Kerangka kerja awal ciri-ciri pembentukan visi.....	118
Rajah 4.1. Ciri-ciri pembentukan visi	150
Rajah 4.2 Tema teras berasaskan nilai	151
Rajah 4.3 Tema pembangunan.....	160
Rajah 4.4 Tema matlamat ideologikal	168
Rajah 4.5 Berorientasikan perubahan	180
Rajah 4.6 Rangka rujukan.....	185
Rajah 5.1 Tema ciri-ciri penyampaian visi	198
Rajah 5.2 Imej sumber inspirasi.....	200
Rajah 5.3 Kejelasan	213
Rajah 5.4 Mencabar	222
Rajah 5.5 Bahasa inklusif	228
Rajah 5.6 Nilai-nilai <i>Confucianisme</i>	231
Rajah 6.1 Tren ucapan Dr. Mahathir di antara tahun 1981 hingga 2003.....	269
Rajah 6.2 Model komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dari perspektif masyarakat Cina	297

Senarai Lampiran

Lampiran A	Nota Keterangan Penyelidikan.....	344
Lampiran B	Protokol Temubual dengan informan.....	346
Lampiran C	Protokol Temubual dengan Dr. Mahathir.....	349
Lampiran D	Borang Pengkodan analisis kandungan.....	351
Lampiran E	Borang Pengkodan analisis temubual secara mendalam.....	352



Senarai Nama Singkatan

DAP	Democratic Action Party
GERAKAN	Parti Gerakan Rakyat Malaysia
MCA	Malaysian Chinese Association
NGO	Non-governmental organization
PKR	Parti Keadilan Rakyat



BAB SATU

Pengenalan

Kemajuan sebuah negara sering kali dikaitkan dengan faktor pemimpin. Senario ini memperlihatkan bahawa terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Walau bagaimanapun, komunikasi kepimpinan boleh memberikan inspirasi kepada masyarakat dalam tujuan melaksanakan visi pemimpin (Men, 2014). Menurut O'Connell, Hickerson dan Pillutla (2011), visi merupakan satu aspek penting dalam kepimpinan dan disampaikan melalui komunikasi serta pengucapan awam. Visi boleh dibentuk menjadi matlamat yang berkesan supaya bersesuaian dengan tujuan dan maksud pemimpin.

Menurut Johansson, Miller dan Hamrin (2014), kepimpinan merupakan proses mempengaruhi sekumpulan individu dengan menyampaikan visi yang jelas dan melaksanakan tugas secara bersama ke arah mencapai visi tersebut. Definisi kepimpinan ini jelas menunjukkan bahawa visi dilihat sebagai satu aspek kepimpinan utama yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin dalam membina komitmen dan motivasi pengikut serta organisasi (Willburn, Hackman & Criswell, 2008). Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dirujuk sebagai pemimpin yang berkarismatik dan oleh kerana visi merupakan komponen utama dalam kepimpinan karismatik, visi pemimpin akan dikaji di dalam kajian ini. Tambahan pula, kajian lepas berpendapat bahawa setelah visi dibentuk, visi perlu dikomunikasikan untuk menggerakkan individu supaya melaksanakan visi tersebut secara bersama

(Hickerson & Pillutla, 2011; Men, 2014; O'Connell, Shipman, Byrne & Mumford, 2010).

Apabila membincangkan tentang konsep komunikasi, aspek budaya tidak dapat dipisahkan daripada aspek komunikasi. Ini kerana aspek budaya tidak dapat dielakkan apabila individu mula berkomunikasi (Merkin, 2009). Komunikasi antara budaya membincangkan tentang sifat latar belakang budaya yang dikongsi seperti sejarah, institusi, nilai-nilai, kepercayaan, sikap, warisan dan tradisi, teknologi dan juga sifat tingkah laku yang dikongsi (Mohd Ridhuan, 2010). Oleh itu, pendapat ini dapat merujuk kepada kepelbagaian kaum di Malaysia yang mengamalkan komunikasi antara budaya secara tidak langsung.

Budaya masyarakat Cina sama seperti budaya lain di dunia, kaya dengan sejarah yang tersendiri (Wong, 2001). Malah, budaya Cina mempunyai sejarah yang lama dalam menilai kepimpinan dan menyediakan kepimpinan yang berakhlak. Ini terutamanya melalui ideologi *Confucianisme*. Para sarjana Cina dan Barat bersetuju bahawa *Confucianisme* telah mempengaruhi warisan budaya masyarakat Cina (Cheng, 2011; Lang, Irby, & Brown, 2012). Falsafah *Confucianisme* menunjukkan imej yang berbeza berbanding falsafah *Taoisme* dan *Buddhisme*. *Confucianisme* menganggap sifat manusia adalah baik pada asasnya dan bertujuan membina sifat yang baik dalam kehidupan. Sebaliknya, falsafah *Taosime* tidak membuat andaian tentang sifat manusia malah percaya bahawa kehidupan adalah tidak sah. *Buddhisme* pula mempercayai bahawa kehidupan adalah penuh dengan kesakitan dan kesengsaraan serta bertujuan untuk menafikan kehidupan dan melarikan diri daripadanya (Ma & Tsui, 2015). Pengaruh *Confucianisme* telah berkembang dan

menembusi negara-negara Asia yang pada asalnya tidak didiami oleh penduduk berketurunan Cina disebabkan oleh penghijrahan dan evolusi sejarah, termasuklah negara Jepun, Korea, Thailand dan Malaysia (Wang et al., 2005). Oleh itu, nilai-nilai *Confucianisme* dalam masyarakat Cina di Malaysia dikaji sebagai faktor budaya yang membentuk visi kepimpinan dan dapat memahami pandangan masyarakat Cina terhadap komunikasi kepimpinan.

Perspektif masyarakat merupakan pengaruh yang penting terhadap penilaian tingkah laku seorang pemimpin. Ini boleh membantu pemimpin mendapatkan maklum balas dan seterusnya membantu pemimpin merealisasikan matlamat dengan lebih baik dan berkesan (Felfe & Schyns, 2010). Keadaan ini juga berlaku kepada pemimpin politik. Penilaian terhadap komunikasi kepimpinan dalam bidang politik telah membuktikan perkara ini akan mempengaruhi tempoh pentadbiran pemimpin, populariti parti dan juga keputusan pilihan raya (Pancer, Brown & Barr, 1999; McIlwain, 2007; Isolatus & Almonkari, 2011). Pada sub tajuk seterusnya, kajian ini melihat kepada latar belakang kajian, penyataan masalah, matlamat kajian, kepentingan kajian serta definisi operasional kajian.

1.1 Latar Belakang Kajian

Latar belakang masyarakat majmuk di Malaysia sentiasa memberi cabaran kepada pemimpin dalam menguruskan isu perpaduan negara. Malaysia memerlukan kepimpinan yang dinamik. Ini kerana di Malaysia terdapat populasi pelbagai kaum, iaitu Melayu (50.1%), Cina (22.6%), India (6.7%), dan selebihnya 20.6% yang terdiri daripada kaum-kaum lain dan warga asing (Jabatan Perangkaan Malaysia, 2014). Pada tahun 2014, terdapat 6.5 juta penduduk Cina di Malaysia. Dengan populasi

yang kedua terbesar di Malaysia, masyarakat Cina Malaysia memainkan peranan besar baik dalam bidang politik, ekonomi, sosio-budaya mahupun pendidikan (Lee, 2009).

Seawal abad ke-19, orang Cina telah pun mempunyai pandangan stereotaip terhadap orang asing apabila timbulnya gabungan perasaan takut, kejahilan dan prejudis mereka untuk berkomunikasi antara satu sama lain (Dikotter, 1992). Selepas kedatangan pedagang Cina ke Tanah Melayu dan berinteraksi dengan masyarakat setempat, khususnya masyarakat Melayu, pandangan stereotaip mereka sebelum ini telah pudar secara perlahan-lahan (Lee, 2004c). Malah, semangat kekitaan telah wujud dalam kalangan masyarakat Cina dan Melayu generasi baru. Secara langsung, pandangan masyarakat Cina yang berakar umbi di Malaysia terhadap kepimpinan Dr Mahathir perlu dikaji kerana menurut Goh (2009), sifat 'keCinaan' telah berubah dalam konteks sosial yang berbeza-beza melalui proses modenisasi.

Masyarakat Cina dan Melayu sebenarnya dipisahkan oleh amalan sosial dan budaya yang telah diamalkan oleh kaum Melayu (Shamsul, 1996a). Hal ini mewujudkan sempadan di antara sifat 'keMelayuan' dan 'keCinaan'. Berdasarkan polarisasi radikal masyarakat Malaysia, motivasi asas yang utama di antara kaum Melayu yang mendominasi dan kaum Cina minoriti dapat dihuraikan dalam amalan politik dan dasar perkauman (Mahathir, 2008).

Malaysia telah menetapkan matlamat utama dalam mencapai status negara maju menjelang tahun 2020. Komitmen tersebut memerlukan keupayaan yang tinggi di peringkat ekonomi, sosial, pengurusan dan pengetahuan untuk membantu mencapai

matlamat utama ini. Secara amnya, faktor budaya memainkan peranan yang penting tetapi pemerhatian ini belum lagi dikaji secukupnya (Suhana, 2012).

Dr. Mahathir merupakan Perdana Menteri Malaysia yang keempat dan dikatakan sebagai seorang pemimpin yang berkarisma (Chong & Balakrishnan, 2015). Semasa pentadbiran Dr. Mahathir, tahap sensitiviti politikal terhadap kaum bukan Melayu telah menurun secara mendadak (Suhana, 2012). Antara perubahan lain yang penting adalah meliberalisasikan bahasa, dasar pendidikan dan yang paling penting adalah menggalakkan pembangunan negara seperti konsep Bangsa Malaysia. Selain itu, beliau telah berupaya mengubah keadaan ekonomi dan politik negara (Abdullah, 2003). Beliau juga merupakan seorang pemimpin yang ulung dan berwawasan sepanjang tempoh pentadbiran beliau selama 22 tahun (Chong & Balakrishnan, 2015). Apa yang lebih penting adalah kesungguhan beliau memastikan visi menjadi realiti. Beliau merupakan negarawan yang memenuhi aspirasi dan memberikan inspirasi kepada masyarakat untuk mencapai aspirasi yang diimpikan (Abdullah, 2003).

Setelah persaraan Dr. Mahathir, beliau masih aktif mengkritik pentadbiran baru di bawah Tun Abdullah Ahmad Badawi, contohnya kes pembatalan projek pembinaan jambatan dari Johor Bharu ke Singapura, tiadanya kebebasan media di negara dan pembebasan Datuk Seri Anwar Ibrahim daripada pertuduhan mahkamah (Rustam, 2006). Dr. Mahathir juga menjadi fokus dan subjek kajian yang cukup menarik dan berterusan dalam kalangan penganalisis politik sama ada dalam mahupun luar negara (Idris, 2004; Rustam, 2006; Abdul Muati, 2010; Mohd Azizuddin, 2010; Schottmann, 2011). Malah terdapat penulis yang menyifatkan beliau sebagai

seorang yang sukar difahami (Aziz Zariza, 1997), “*Machiavelli*” Malaysia (Rustam, 2006), *The Voice of the South* dan Ibnu Khaldun abad ke-21 (Idris, 2004). Beliau juga digelar sebagai *The Dictator*, *Anti-Semitic* dan Pembela Korporat Korap (Shamsul, 2003).

Selepas tempoh pentadbiran Dr. Mahathir, masyarakat Cina berharap Perdana Menteri selepas beliau akan meneruskan polisi yang telah dilaksanakan (Lee, 2004a). Malah, ada yang tidak dapat membayangkan kehidupan di negara ini tanpa pentadbiran Dr. Mahathir. Oleh itu, telah wujud persoalan iaitu apakah perspektif masyarakat Cina terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir semasa beliau memegang jawatan sebagai Perdana Menteri?

1.2 Pernyataan Masalah

Komunikasi kepimpinan merupakan salah satu bidang kajian sains tingkah-laku dan masih dikaji secara aktif (Czech & Forward, 2010; Hamrefors, 2010; Isolatus & Almonkari, 2011; Low, 2011; Madlock, 2008). Komunikasi kepimpinan dapat membentuk persepsi karisma seorang pemimpin dan boleh ditinjau menerusi kandungan visi dan penyampaian visi (Awamleh & Gardner, 1999; Holladay & Coombs, 1994; Kantabutra & Avery, 2010). Majoriti kajian lepas mendapati bahawa aspek pembentukan dan penyampaian visi mempunyai kesan positif terhadap kepuasan pengikut dan prestasi organisasi (Bligh & Robinson, 2010; James & Lahti, 2011; Kirkpatrick & Locke, 1996; Sosik & Dinger, 2007). Walaupun hubungan antara aspek komunikasi pemimpin dan pengikut telah diberi penekanan, namun kesan perbezaan persepsi antara budaya yang berlainan masih perlu diberi perhatian (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009; Collard, 2007; Fairhurst & Uhl-

Bien, 2012; Uhl-Bien, 2006). Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk melihat kepada komunikasi kepimpinan pemimpin politik daripada perspektif nilai dan budaya di Malaysia.

Dalam konteks Malaysia, walaupun sebahagian besar dimensi budaya antara kaum Melayu dan Cina adalah sama, namun terdapat perbezaan dari segi tahap dan keutamaan nilai masing-masing (Kennedy, 2002). Contohnya, kaum Melayu meletakkan kejujuran sebagai nilai yang utama, manakala kaum Cina meletakkan kesopanan sebagai nilai yang paling penting (Fontaine, Richardson, & Yeap, 2002). Penyelidik di Malaysia telah pun membincangkan kepelbagaian nilai dan norma dalam konteks hubungan kepimpinan dan kepengikutan (Bakar, Jian, & Fairhurst, 2014; Abdul Rashid & Ho, 2003; Selvarajah & Meyer, 2006; Selvarajah & Meyer, 2008a; Storz, 1999). Kajian Selvarajah dan Meyer (2008b) menyokong tanggapan bahawa pemimpin Malaysia dapat mengekalkan tingkah laku kepimpinan tersendiri dalam kumpulan masyarakat yang berbeza. Namun, para penyelidik masih belum mengenal pasti kesan perbezaan nilai dan sikap yang mendominasi masyarakat Cina terhadap pemimpin politik di Malaysia. Oleh itu, penyelidik berusaha untuk mengenal pasti peranan nilai budaya Cina dalam komunikasi kepimpinan di Malaysia.

Dalam negara yang mempunyai budaya yang dominan, jangkaan berkaitan dengan komunikasi antara pemimpin dan masyarakat serta andaian stereotaip terhadap kaum minoriti telah lama berada dalam konflik, khususnya dalam kalangan masyarakat Cina (Lee, 2004c). Masyarakat Cina yang meliputi satu per empat daripada populasi di Malaysia bukan sahaja dipengaruhi oleh interaksi dengan kaum Melayu dan kaum

lain, malah oleh politik dan juga persepsi terhadap kerajaan yang didominasi oleh kaum Melayu. Ini jelas menunjukkan bahawa pelbagai cabaran dan kesukaran wujud daripada komunikasi antara budaya (Mittal, 2015; Wang, Wang, Ruona, & Rojewski, 2005). Terdapat banyak kajian tentang kesan nilai dan budaya terhadap kepimpinan, tetapi lebih kepada berorientasikan Barat (Mittal, 2015; Schwartz, Caprara, & Vecchione, 2010). Oleh itu, para sarjana mencadangkan supaya kajian nilai dan budaya yang khusus diperkembangkan, iaitu daripada perspektif Cina (Bond, 1988; McDonald, 2012). Justeru, kajian ini dijalankan untuk meneroka dan memahami nilai-nilai *Confucianisme* serta kesannya kepada budaya Cina di Malaysia.

Kajian Storz (1999) mengaitkan cara hidup masyarakat Melayu adalah berkait rapat dengan nilai budi yang kompleks. Selain itu, hal ini disifatkan secara langsung sebagai mempunyai persamaan dengan nilai *Confucianisme* dalam kehidupan masyarakat Cina, contohnya dari segi pemupukan nilai moral dan pembangunan kemanusiaan. Persamaan ini mempunyai implikasi terhadap sikap dan tingkah laku yang boleh menggambarkan aspek-aspek tertentu dalam budaya di Malaysia. Justeru, penyelidik berhasrat untuk mengetahui perspektif masyarakat Cina yang ditanam dengan nilai *Confucianisme* terhadap pemimpin negara, iaitu Dr. Mahathir.

Pada peringkat awal Dr. Mahathir menjadi Perdana Menteri Malaysia, majoriti masyarakat Cina mempunyai perasaan was-was terhadap kepimpinan beliau. Ini adalah kerana Dr. Mahathir dilihat sebagai seorang nasionalis ultra Melayu dalam membela dasar ekonomi dan pendidikan Melayu dilihat telah menggugat kedudukan masyarakat Cina (Lee, 2004a). Reputasi Dr. Mahathir sebagai “anti Cina” kian meningkat berikutan penerbitan buku *The Malay Dilemma* pada tahun 1970 (Heng,

1996). Dalam konteks ini, Dr. Mahathir mula mengambil peranan yang lebih penting untuk masyarakat Cina dengan bergerak ke arah menerima dan meraikan kepelbagaian kebudayaan masyarakat. Sejak itu, kedudukan Dr. Mahathir sebagai Perdana Menteri dalam kalangan masyarakat Cina semakin stabil dengan langkah meliberalisasikan dasar-dasar kerajaan dalam konteks budaya (Thock, 2005).

Sehingga hari ini, Dr. Mahathir masih lagi dilihat sebagai seorang ahli politik dan negarawan intelek yang sentiasa membuktikan keupayaan mental yang cergas dan aktif (Schottmann, 2011). Ini dibuktikan apabila ramai penyelidik yang masih berminat untuk mengkaji mengenai beliau antaranya konsep *Mahathirisme* (Md Shukri, Mohamad Faisal, & Mohd Na'eim, 2009), pandangan Islam Dr. Mahathir (Schottmann, 2011) serta gaya kepimpinan Dr. Mahathir (Plate, 2011). Ishtiaq (2011) yang meninjau buku-buku Plate, seorang wartawan Amerika dan penulis buku menyatakan bahawa kajian Plate tidak melaksanakan analisis akademik atau saintifik terhadap gaya kepimpinan Dr. Mahathir. Rekod perbualan di antara Dr. Mahathir dengan Plate yang memfokuskan kepada banyak kualiti kepimpinan boleh mendorong kepada kajian yang lebih mendalam. Selain itu, konsep Bangsa Malaysia yang diperkenalkan oleh Dr. Mahathir bagi mewujudkan satu identiti kebangsaan bagi semua penduduk Malaysia dan masih lagi diteruskan oleh Perdana Menteri sekarang, Datuk Seri Najib Tun Razak, iaitu mewujudkan konsep 1Malaysia. Oleh itu, kajian tentang Dr. Mahathir masih lagi menarik untuk dikaji semula dan penyelidik berhasrat untuk mengkaji perspektif masyarakat Cina terhadap pembentukan dan gaya penyampaian visi beliau yang berpengaruh sehingga ke hari ini.

Dari segi metodologi, kajian berbentuk kualitatif bertujuan untuk meneroka makna subjektif dan interpretasi yang diletakkan atas konstruk kepimpinan dan untuk memahami perspektif pengikut terhadap pemimpin (Berson, Helevy, Shamir, & Erez, 2015; Bryman, 2004). Namun, di sebalik kelebihan ini, sumbangan kaedah kualitatif berhubung penyelidikan kepimpinan masih sangat terhad (Schwanke, 2009). Ini terutamanya daripada aspek komunikasi antara budaya dalam komunikasi kepimpinan (Chan, 2009; Czech & Forward, 2010). Walaupun terdapat kajian tentang Dr. Mahathir yang berbentuk kualitatif, namun kajian-kajian tersebut hanya meninjau pandangan pemimpin lain dan kakitangan awam terhadap sumbangan serta pembangunan politik semasa pentadbiran Dr. Mahathir dan bukan daripada sudut perspektif masyarakat umum (Afifah, 2010; Ahmad, 2005; Mansor & Khairul, 2005; Mauzy & Milne, 1984; Schottmann, 2011).

Kesimpulannya, kajian ini menggunakan nilai-nilai *Confucianisme* untuk mengkaji isu-isu komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, khususnya dalam pembentukan dan penyampaian visi. Kajian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif dalam mengkaji hubungan kepimpinan dan nilai dalam konteks budaya yang berbeza. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mencari penjelasan kepada persoalan kajian di bawah:

1. Apakah perspektif masyarakat Cina terhadap komunikasi kepimpinan (ciri-ciri pembentukan visi dan penyampaian visi) Dr. Mahathir?
2. Bagaimanakah nilai-nilai *Confucianisme* memberi kesan kepada perspektif masyarakat Cina terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir?

1.3 Matlamat Kajian

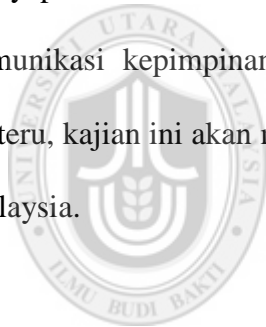
Matlamat utama kajian ini bertujuan untuk mengkaji fenomena komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir daripada perspektif masyarakat Cina. Secara khususnya, kajian ini bertujuan:

1. meneroka perspektif masyarakat Cina terhadap ciri-ciri pembentukan visi Dr. Mahathir.
2. meneroka perspektif masyarakat Cina terhadap ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir.
3. menilai peranan nilai-nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan dan perkaitannya dengan perspektif kaum Cina terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir.
4. membentuk model komunikasi kepimpinan berteraskan budaya *Confucianisme*.

1.4 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijangka dapat mengembangkan dan memperkayakan konsep komunikasi kepimpinan sedia ada dan menyumbang kepada kajian yang berkaitan dengan komunikasi kepimpinan daripada segi teori dan amalan. Secara teoritikal, kajian ini akan menggabungkan nilai *Confucianisme* ke dalam konsep komunikasi kepimpinan untuk mengenal pasti keberkesanan komunikasi kepimpinan dalam konteks budaya Cina Malaysia. Kajian yang melihat kepada nilai *Confucianisme* ini boleh membantu dalam mendapatkan pandangan yang berbeza mengenai kepimpinan. Oleh itu, kajian ini akan mengkaji kepelbagaian aspek dalam budaya Cina terhadap komunikasi kepimpinan dan justeru dapat mengembangkan skop kajian mengenai komunikasi kepimpinan.

Selain itu, dapatan kajian ini diharap dapat menyumbang kepada para sarjana komunikasi kepimpinan dengan menambahkan kajian mengenai Dr. Mahathir daripada perspektif masyarakat Cina. Ini kerana terdapat kajian-kajian yang lepas telah mengkaji kepimpinan Dr. Mahathir daripada perspektif yang berbeza (Ahmad Atory, 2005; Rusdi & Sivamurugan, 2006). Kajian ini juga diharap membantu memperluaskan bidang wacana dan seterusnya mewujudkan pandangan baru daripada aspek budaya Cina dan konsep komunikasi. Ini disebabkan masih terdapat kekurangan kajian dalam dunia akademik yang berkaitan dengan kaum Cina di Malaysia dan konsep komunikasi kepimpinan di Asia. Di samping itu, hasil kajian akan digunakan untuk membangunkan satu rangka kerja yang menyeluruh bagi menyepadukan teori kepimpinan yang berteraskan *Confucianisme* dalam konteks komunikasi kepimpinan untuk mengetahui perspektif budaya Cina di Malaysia. Justeru, kajian ini akan menambahkan lagi penyelidikan terhadap masyarakat Cina di Malaysia.



UUM
Universiti Utara Malaysia

1.5 Definisi Operasional

Berikut merupakan definisi operasional konsep dalam kajian ini.

1.5.1 Komunikasi Kepimpinan

Komunikasi kepimpinan merujuk kepada cara seseorang pemimpin berkomunikasi dan berinteraksi dengan pengikutnya (Fairhurst & Connaughton, 2014; Hackman & Johnson, 2009). Cara berkomunikasi antara pemimpin dan pengikut melibatkan pemilihan bahasa yang bersesuaian dan penyampaian mesej secara lisan dan bukan lisan. Dalam konteks kajian ini, kepimpinan komunikasi dalam kajian ini termasuklah pembentukan visi dan penyampaian visi pemimpin.

1.5.1.1 Pembentukan visi

Pembentukan visi merujuk kepada pemilihan dan penggunaan perkataan, simbol dan ungkapan untuk menyampaikan maksud sebenar yang dapat menentukan sejauh mana pengikut terangsang, berinspirasi dan komited terhadap visi tersebut (Shipman et al., 2010). Dalam kajian ini, ciri-ciri pembentukan visi yang dikaji merujuk kepada kandungan visi yang mempunyai matlamat ideologikal, teras berasaskan nilai, pembangunan, berorientasikan perubahan dan rangka rujukan

1.5.1.2 Penyampaian visi

Penyampaian visi merujuk kepada pembentangan atau pemindahan idea, matlamat atau ideologi oleh pemimpin yang diserap ke dalam nilai-nilai pengikut dan diperkukuhkan melalui peningkatan jangkaan pengikut (Awamleh & Gardner, 1999; Towler, 2003). Pemimpin yang menyampaikan mesej memberi tumpuan kepada ciri-ciri penyampaian visi (Holladay & Coombs, 1994). Dalam kajian ini, ciri-ciri penyampaian visi merujuk kepada ciri-ciri berkomunikasi, termasuklah kejelasan, tingkah laku ekspresif, mencabar dan berbentuk inklusif supaya maksud yang disampaikan akan diterima, ditafsir dan difahami.

1.5.2 Visi

Visi adalah gambaran atau pandangan masa depan atau sesuatu yang dibayangkan tetapi belum menjadi kenyataan. Visi hanya berkesan apabila mempunyai penerangan yang jelas terhadap pandangan masa depan (Shipman et al., 2010). Visi perlu mudah difahami, berbentuk fleksibel dan menyeluruh supaya tidak mudah dilupakan. Dalam kajian ini, visi merujuk kepada objektif atau seruan pemimpin untuk mencapai sebuah negara maju yang merangkumi semua aspek kehidupan,

misalnya kemakmuran ekonomi, kesejahteraan sosial, pendidikan bertaraf dunia, kestabilan politik dan keseimbangan psikologi.

1.5.3 Karisma

Karisma disifatkan sebagai kualiti luar biasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang berperanan sebagai model pemimpin dan mampu mempengaruhi pengikut secara mendalam (Bligh & Robinson, 2010). Menurut Conger dan Kanungo (1998), pemimpin karismatik boleh dibezakan daripada pemimpin lain melalui pembentukan kandungan visi dan penyampaian visi untuk memberi inspirasi kepada pengikut dalam mencapai visi tersebut. Kajian-kajian lepas telah mengaitkan karisma dengan keberkesanan pemimpin serta organisasi seperti kepuasan dan peningkatan prestasi organisasi (Naidoo & Lord, 2008). Dalam konteks kajian ini, karisma boleh dilihat sebagai hubungan antara pemimpin dan pengikut. Pengikut mempunyai perasaan penuh dedikasi, penghormatan dan kagum terhadap pemimpin tersebut. Kajian ini mendefinisikan kepemimpinan berkarismatik sebagai proses membentuk visi untuk masa depan, berkomunikasi dengan pengikut, merangsang dan memotivasikan pengikut dalam mencapai sesuatu matlamat.

1.5.4 Masyarakat Cina

Masyarakat Cina di Malaysia mempunyai kelakuan dan gaya kehidupan yang tersendiri. Kebanyakan daripada mereka boleh berbahasa Melayu, Inggeris, Mandarin dan dialek masing-masing seperti Hokkien, Hakka, Teochew dan Kantonis (Burska, 2006). Mereka mengamalkan integrasi nilai-nilai budaya tradisional Cina, seperti *Buddhisme*, *Taoisme* atau *Confucianismee*. Walau bagaimanapun terdapat minoriti masyarakat Cina yang menganut agama Kristian, Islam dan Hindu. Dalam

kajian ini, masyarakat Cina merujuk kepada masyarakat berketurunan Cina yang menetap di Malaysia dan telah mengenal pasti diri mereka sebagai rakyat Malaysia tanpa mengira agama yang dianuti.

1.5.5 Perspektif

Menurut Gardner dan Avolio (1998), perspektif adalah satu proses subjektif yang dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuklah ciri-ciri, konteks situasi dan kelakuan individu. Dalam aspek psikologi sosial, perspektif merujuk kepada perbezaan proses mental yang digunakan untuk membentuk tanggapan terhadap orang lain dan kesimpulan yang berlainan akan dibentuk berdasarkan tanggapan, kepercayaan dan jangkaan individu yang berbeza (Felfe & Schyns, 2010; Keller, 1999). Dalam kajian ini, perspektif masyarakat merujuk kepada pandangan dan persepsi pemimpin masyarakat Cina yang ditanam dengan nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir daripada segi moral, etika, sosial dan demokratik.

1.5.6 Komunikasi antara budaya

Komunikasi antara budaya ialah komunikasi antara individu yang berlainan etnik dalam pelbagai konteks seperti konteks pendidikan, politik, teknologi dan lain-lain (Merkin, 2009). Budaya akan mempengaruhi cara individu berkomunikasi. Nilai yang dipegang akan membentuk tingkah laku seseorang yang akan “terbawa” ke dalam proses komunikasi. Dalam kajian ini, komunikasi antara budaya merujuk kepada komunikasi antara budaya di Malaysia, iaitu komunikasi budaya masyarakat Cina terhadap kepimpinan yang dipimpin oleh pemimpin berketurunan Melayu.

1.5.7 Confucianisme

Confucianisme merupakan falsafah yang menganggap tingkah laku yang sopan dan hubungan manusia sebagai asas masyarakat (de Man, 2011). Kajian ini memberi penekanan kepada nilai-nilai kepimpinan yang dikaitkan dengan hubungan yang harmoni serta positif, kebaikan dan integriti yang membawa banyak faedah kepada kesejahteraan negara. Kajian ini akan melihat kepada nilai utama *Confucianisme* iaitu konsep *Ren* (kebaikan, kemanusiaan), *Yi* (kebenaran), *Li* (upacara dan ibadah), *Zhi* (kebijaksanaan), *Xin* (kejujuran dan amanah), *Zhong* (kesetiaan), *Shu* (murah hati dan kemaafan) dan *Xiao* (ketaatan) (Thompson, 2010).

1.6 Skop Kajian

Skop kajian ini memberi tumpuan terutamanya kepada kandungan mesej ucapan dan mengenal pasti perspektif pemimpin pendapat masyarakat Cina terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir berdasarkan Teori kepimpinan karismatik yang diutarakan oleh Weber (1947), Model kepimpinan hubungan oleh Uhl-Bien (2006) dan ideologi *Confucianisme* oleh *Confucius* (551–479 BCE). Begitu juga dengan pemilihan pemimpin, iaitu Dr. Mahathir Mohamad sebagai fokus kajian ini. Pengumpulan data dalam kajian ini akan menggunakan kaedah analisis kandungan dan temubual secara mendalam. Implikasi terhadap kajian ini adalah rumusan terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir yang hanya terbatas kepada masyarakat Cina semasa Dr. Mahathir menjadi Perdana Menteri Malaysia yang keempat.

Secara keseluruhannya, bab ini telah membincangkan latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan kajian dan matlamat kajian. Pada masa yang sama, penyelidik turut membincangkan kepentingan kajian, definisi operasional dan skop

kajian. Bab seterusnya pula membincangkan kajian-kajian lepas mengenai pembentukan visi dan penyampaian visi, menerangkan latar belakang masyarakat Cina di Malaysia, komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dan teori yang digunakan bagi tujuan kajian ini.



BAB DUA

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Dalam bab ini, penyelidik mengemukakan sorotan kajian lepas yang relevan dengan kajian ini. Selain itu, dikemukakan juga teori yang digunakan sebagai panduan supaya dapat mengukuhkan lagi kerelevanan kajian ini.

2.2 Komunikasi Kepimpinan

Kajian kepimpinan telah mula dikaji dalam bidang sosiologi dan sains politik dan kebanyakan menyatakan bahawa hubungan kepimpinan pada asasnya berakar umbi daripada bahasa dan komunikasi (Conger, 1991; Czech & Forward, 2010). Kajian telah menunjukkan bahawa pemimpin yang berkesan mempunyai kemahiran komunikasi. Ini kerana hampir semua tindakan pemimpin boleh ditafsirkan sebagai tingkah laku komunikasi (Johansson et al., 2014). Pemimpin yang menunjukkan kecekapan komunikasi yang tinggi akan dinilai sebagai pemimpin yang berkesan oleh pengikut dan membantu meningkatkan kepuasan kerja (Madlock, 2008). Oleh itu, kemahiran komunikasi yang baik dapat memupuk dan mewujudkan persefahaman dan kepercayaan untuk menggalakkan orang lain supaya mengikut pemimpin (Barrett, 2011).

Komunikasi kepimpinan merupakan pemindahan makna oleh pemimpin dengan menggunakan pelbagai kebolehan dan sumber di mana ia dapat mempengaruhi orang lain supaya berhubung secara positif, mengatasi gangguan, merangka dan menyampaikan maklumat ke arah membimbing, mengarah, memotivasi dan memberi inspirasi untuk bertindak (Barrett, 2011). Mai dan Akerson (2003) pula

menyatakan komunikasi kepemimpinan melibatkan interaksi dengan orang lain, bukan hanya melibatkan maklumat yang disampaikan, tetapi perlu menekankan tiga perkara, iaitu apa dan bagaimana sesuatu maklumat itu disampaikan, kepada siapa dan bagaimana seseorang individu berkomunikasi dengan individu yang lain.

Terdapat tiga komponen asas dalam komunikasi kepemimpinan, iaitu penyampaian visi, pelaksanaan visi dan gaya komunikasi karismatik (Conger & Kanungo, 1987; Kirkpatrick & Locke, 1996; Kouzes & Posner, 2002). Secara umumnya, kajian tersebut telah menunjukkan keputusan yang sama, iaitu pemimpin mempunyai pengaruh positif terhadap persepsi pengikut. Menurut Willburn et al. (2008), cara penyampaian kandungan mesej atau visi melibatkan pemilihan bahasa yang sesuai dan cara penyampaian mesej secara lisan ataupun bukan lisan kepada orang lain.

Kebanyakan sarjana menganggap bahawa visi tergolong di dalam kepemimpinan karismatik (Conger & Kanungo, 1987; Khatri, Timpler, & Budhwar, 2012). Selain itu, terdapat juga sarjana yang berpendapat bahawa sifat karismatik seorang pemimpin adalah disebabkan oleh visi yang dibentuk (Conger, 1989; James & Lahti, 2011). Walaubagaimanapun, karisma dan visi merupakan dua konsep yang berbeza dan seorang pemimpin mungkin mempunyai karisma tetapi tidak bervisi, atau sebaliknya, atau mempunyai kedua-dua karisma dan visi, atau sebaliknya (Khatri, Ng, & Lee, 2001; Khatri et al., 2012). Karismatik adalah konstruk yang berasaskan emosi dan pemimpin yang berkarismatik memahami persekitaran sosial dengan baik dan pakar dalam kemahiran sosial. Sebaliknya, visi adalah konstruk yang berasaskan kecekapan, keupayaan intelektual dan pengalaman.

Kebanyakan para sarjana cenderung membezakan bentuk penyampaian mesej oleh seorang pemimpin. Rafferty dan Griffin (2004) membezakan pemimpin transformasional yang cuba untuk meningkatkan usaha dan memotivasikan pengikut, manakala pemimpin transaksional terlibat dalam memberi hala tuju untuk mengekalkan sistem organisasi. Penyampaian mesej oleh pemimpin karismatik pula melibatkan pembentukan visi masa depan yang diinginkan supaya pengikut dapat mengenalpasti dan menjana kehairahan untuk mencapai visi (Shipman et al., 2010). Oleh kerana teori-teori ini berteraskan konsep karisma, beberapa pengkaji telah menggunakan dimensi umum kepimpinan karismatik (Conger & Kanungo, 1998; Naidoo & Lord, 2008; Towler, 2003).

Namun, Baldoni (2004) menyatakan bahawa kebolehan seorang pemimpin untuk berucap adalah berbeza dengan kebolehan berkomunikasi. Ini adalah kerana keupayaan untuk membentuk mesej, menyampaikan mesej, menerima dan memproses maklumbalas dan terus berkomunikasi memerlukan satu set kemahiran yang kompleks serta mengambil masa dan usaha yang lama untuk dibangunkan (Baldoni, 2004). Sehubungan itu, penyampaian mesej pemimpin yang berkesan dapat membina ikatan dan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut supaya sokongan dapat diperolehi.

Selain itu, komunikasi kepimpinan dapat memupuk pemahaman yang diperlukan oleh pengikut bagi memilih tindakan yang betul (Dewan & Myatt, 2008). Kajian Yusuf (2007) mendapati bahawa pengikut pada dasarnya akan menjangka sifat sebenar seorang pemimpin sekiranya maklumat tentang pemimpin tersebut adalah terhad. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahawa penilaian tingkah laku sebenar

pemimpin secara signifikan akan mempengaruhi persepsi pengikut. Walaubagaimanapun, pemimpin yang berjaya adalah seorang yang berpengaruh, iaitu pengucapannya akan memberi kesan kepada tindakan yang akan diambil oleh pengikut.

Tambahan pula, kajian lepas menunjukkan bahawa pemimpin membentuk dan menyampaikan pernyataan melalui pemahaman tentang individu dan persekitaran supaya mempengaruhi pengikut menerima visi masa depan (Frese, Beimeel, & Schoenborn, 2003; Holladay & Coombs, 1993; Shipman et al., 2010). Oleh kerana pembentukan visi merupakan satu cara untuk mempengaruhi pengikut dalam melaksanakan perubahan, proses pembentukan visi memerlukan pemimpin yang dapat mengintegrasikan konsep sendiri dan personaliti ke dalam visi tersebut.

Den Hartog et al. (1999) pula menyatakan bahawa pembentukan dan penyampaian visi adalah aspek yang penting dalam kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan bervisi diperlukan dalam negara yang mempunyai pelbagai budaya. Ini kerana komunikasi karismatik disifatkan oleh komponen kandungan dan gaya bahasa seorang pemimpin (Frese et al., 2003; Wang, 2011). Dalam aspek kandungan, karisma menekankan kepentingan suatu projek, perkongsian visi dalam meningkatkan keyakinan pengikut serta menekankan matlamat yang sama. Dalam aspek gaya penyampaian pula, pemimpin karismatik menggunakan konsep paralinguistik untuk menunjukkan kewujudan pemimpin yang kuat, berkeyakinan dan dinamik.

Sehubungan itu, Zaccaro dan Banks (2001) telah membentuk satu model visi yang menggabungkan pelbagai jenis kajian kepimpinan sejak 30 tahun yang lalu. Kajian tersebut telah mengenalpasti 10 sifat yang diperlukan untuk mencapai keberkesanan visi. Model ini boleh dikategorikan kepada dua faktor, iaitu kandungan visi dan penyampaian visi. Kandungan mesej merujuk kepada apa yang dinyatakan di dalam visi manakala penyampaian merujuk kaedah visi tersebut disampaikan. Semua sifat-sifat tersebut pernah dikaji secara berasingan (Awamleh & Gardner, 1999; Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998; Berson, Shamir, Avolio, & Popper, 2001) dan kajian secara keseluruhan juga telah dilaksanakan (Willburn et al., 2008). Secara umumnya, hasil kajian mendapati kedua-dua faktor kandungan visi dan penyampaian visi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap persepsi kepimpinan dan organisasi.

Walaupun terdapat banyak definisi tentang kepimpinan, dapat dibuat kesimpulan bahawa pemimpin yang baik merupakan seorang komunikator yang berkesan (Isolatus & Almonkari, 2011; Manshoor, Attiya, & Rahat, 2011). Pemimpin bukan sahaja perlu mewujudkan visi, malah pemimpin perlu ‘membentuk makna’ terhadap visi tersebut dengan mengumpulkan maklumat, menjadikan visi itu difahami, mengintegrasikan dan menyampaikan visi tersebut supaya dapat direalisasikan secara bersama (Snyder, Dowd, & Houghton, 1994). Sementara itu, Hackman dan Johnson (2009) pula mendefinisikan kepimpinan sebagai komunikasi di antara individu yang mengubah sikap dan tingkah laku individu lain untuk memenuhi matlamat dan keperluan yang dikongsi.

Kemahiran seorang pemimpin merupakan keupayaannya untuk menentukan mesej yang hendak disampaikan dan kemampuannya untuk menyampaikan idea (Dewan & Myatt, 2009). Di samping itu, komunikasi kepimpinan dilaksanakan apabila idea-idea dinyatakan melalui percakapan atau tindakan yang diiktiraf berupaya menyelesaikan tugas dan masalah yang penting (Mayfield, Mayfield, & Sharbrough, 2015). Pengikut cenderung dipengaruhi oleh apa yang didengar dan menumpukan perhatian ke atas perkataan yang lebih jelas. Tambahan pula, pengikut akan memilih dan menumpukan perhatian kepada komunikator yang paling jelas.

Oleh kerana terdapat jarak sosial yang besar di antara pemimpin negara dan pengikut, penyelidik memberi tumpuan khusus kepada pembentukan kandungan visi dan ciri-ciri penyampaian visi tersebut sebagai sumber utama maklumat yang perlu untuk menilai kemahiran kepimpinan (Bligh & Kohles, 2009). Ini adalah kerana ciri-ciri penyampaian visi seperti penggunaan imej yang menjadi sumber inspirasi, bahasa yang berbentuk inklusif, kejelasan, mencabar dan spesifikasi tugas dan matlamat mempunyai kaitan dengan penerimaan mesej serta dapat melengkapkan dan mengukuhkan mesej dan bagaimana mesej tersebut diterima (Willburn et al., 2008). Di samping itu, kajian empirikal telah membuktikan hubungan penting dalam penyampaian sifat-sifat karismatik dan ia adalah berkaitan kepada persepsi pengikut terhadap keberkesanan pemimpin (Bligh & Robinson, 2010; Takala, Tanttu, Laïnsa, & Virtanen, 2013).

Komunikasi yang telus membantu mengurangkan ketidakpastian dan ketidakpercayaan manakala usaha untuk memahami nilai-nilai pengikut dapat memupuk komunikasi dan persefahaman (King & Zhang, 2014). Oleh itu,

penyelidik mencadangkan bahawa pemimpin perlu mengiktiraf nilai pengikut sebagai individu yang perlu dihormati.

Ramai penyelidik mempercayai bahawa tahap karisma berbeza dalam kalangan pemimpin yang berbeza (Hwang, Khatri, & Srivinas, 2005). Menurut Khatri et al. (2012), karisma bukannya satu fenomena "ada atau tiada" tetapi berbeza dari segi tahap mengikut pemimpin. Begitu juga dengan keupayaan dalam membentuk visi juga mungkin berbeza-beza dalam kalangan pemimpin. Ini kerana visi dibentuk berdasarkan kepada pengetahuan, kepakaran dan pengalaman seseorang pemimpin. Berdasarkan tahap apabila pemimpin mempunyai keupayaan bervisi, keberkesanan mereka dalam membentuk visi dalam meyakinkan pengikut juga adalah berbeza.

Pembentukan visi dan penyampaian visi mencakupi dua daripada lapan langkah-langkah utama di dalam organisasi. Kotter (1995) mendakwa bahawa kandungan visi mestilah wajar dan difahami dengan jelas oleh pengikut dan sebaliknya kandungan visi yang tidak jelas tidak akan berkesan. Begitu juga, Collins dan Porras (1996) menasihatkan pemimpin perlu menterjemahkan visi daripada perkataan ke dalam bentuk gambaran dengan penerangan yang jelas untuk mencapai matlamat. Oleh itu, penyelidik menjangkakan bahawa perubahan yang disokong oleh visi yang jelas akan menggalakkan hasil yang positif.

Kesimpulannya, komunikasi kepimpinan merangkumi dua dimensi, iaitu pembentukan visi dan penyampaian visi pemimpin. Kedua-dua dimensi tersebut seolah-olah dapat mencerminkan pemimpin yang berkarismatik dan perbezaan ciri-ciri kepimpinan dapat dilihat melalui persepsi pengikut dari aspek kepelbagaian

budaya, persekitaran dan keperluan masyarakat semasa (Parker, 2001). Walaupun kajian lepas telah mengkaji tentang kepentingan faktor kandungan visi dan penyampaian visi (Awamleh & Gardner, 1999; Holladay & Coombs, 1994; Howell & Frost, 1989), fokus kajian ini adalah untuk memahami perspektif pengikut terhadap pembentukan visi dan ciri-ciri penyampaian visi pemimpin.

2.2.1 Pembentukan Visi

Menurut Holladay dan Coombs (1994), kandungan mesej boleh diringkaskan dalam satu perkataan, iaitu visi. Visi boleh didefinisikan sebagai gambaran masa depan atau sesuatu yang dibayangkan tetapi belum menjadi kenyataan. Hal ini hanya berkesan melalui penerangan yang jelas terhadap pandangan masa depan (Shipman et al., 2010). Visi juga merupakan imej mental seorang pemimpin yang menggambarkan masa depan organisasi yang ideal (Conger, 1989). Shamir et al. (1993) pula mendefinisikan visi sebagai sesuatu yang mewakili atau mencerminkan nilai-nilai yang dikongsi bersama untuk mencapai matlamat. Walaupun terdapat perbezaan dalam definisi tersebut, dapat dilihat bahawa definisi-definisi tersebut mempunyai tema yang sama. Secara kesimpulannya, visi meliputi satu set kepercayaan mengenai cara seorang individu berperanan, berinteraksi dan mencapai matlamat (Strange & Mumford, 2002).

Terdapat tiga pernyataan asas untuk menerangkan proses pembentukan visi. Pertama, kajian menunjukkan bahawa jenis visi disampaikan oleh seorang pemimpin bergantung kepada refleksi pemimpin mengenai pengalaman lalu (van Niekerk & van Wyk (2014). Kedua, kajian mereka menunjukkan bahawa refleksi diri adalah berkaitan dengan perkembangan kemahiran kepimpinan dan prestasi pemimpin.

Ketiga, kajian oleh Martin, McCormack, Fitzsimons dan Spirig (2014) menunjukkan bahawa pemimpin, termasuklah ketua pegawai eksekutif (CEO), biasanya memfokuskan kepada perkara utama apabila menetapkan visi organisasi mereka.

Visi dianggap penting dalam aspek kepimpinan, contohnya dalam pelaksanaan dan perubahan strategi (Ali, Ismael, Mohamed Sulaiman, & Davoud, 2011). Walaupun maksud visi sering dikelirukan dan digabungkan dengan tema seperti misi, matlamat, strategi, nilai dan falsafah (Levin, 2000), namun O'Connell et al. (2011) menyimpulkan bahawa konsep visi mempunyai ciri seperti berikut:

- a. masa depan yang diinginkan
- b. berorientasikan kepimpinan
- c. berasaskan kepada strategi dan perancangan pengurusan
- d. membimbing pengikut

Kandungan visi juga merujuk kepada mesej pemimpin dan cara mesej tersebut diterjemahkan kepada mesej yang boleh dinyatakan dengan jelas dan difahami oleh pengikut (Synders et al., 1994). Penyelidikan tentang kandungan mesej telah mengkaji kesan perbezaan antara kandungan mesej yang berasaskan imej dan kandungan mesej yang berasaskan konsep (Emrich, Bower, Feldman, & Garland, 2001). Kandungan mesej yang berasaskan imej cenderung untuk menimbulkan tindak balas emosi daripada pengikut manakala kandungan mesej yang berasaskan konsep cenderung untuk membangkitkan tindak balas kognitif daripada pengikut (Emrich et al., 2001).

Visi merupakan mekanisme yang berpengaruh dan boleh mempengaruhi tindakan pengikut melalui lima mekanisme, iaitu pertama, visi dapat memberi arahan, tujuan dan usaha yang unik (Conger & Kanungo, 1998; Sosik & Dinger, 2007). Kedua, visi berupaya membangkitkan perasaan, melibatkan matlamat masa depan dan menyediakan mekanisme motivasi kepada pengikut (Berson et al., 2001). Ketiga, visi dapat memberi semangat identiti dan makna (Shamir et al., 1993; Shipman et al., 2010). Keempat, rangka kerja tugas yang didapati dalam visi membolehkan pengikut menyelaras dan mengintegrasikan aktiviti-aktiviti (Mumford, Feldman, Hein, & Nago, 2001) dan kelima, visi menjadi asas pembangunan norma dan struktur organisasi dengan kepercayaan yang tertanam dalam suatu visi tersebut (Sosik & Dinger, 2007).

Terdapat pelbagai ciri-ciri kandungan visi yang berkesan, iaitu ringkas, jelas, berorientasikan masa depan, kestabilan, cabaran, abstrak dan keupayaan untuk memberi inspirasi (Baum et al., 1998; Kantabutra & Avery, 2010; Mayfield et al., 2015; Sashkin, 1988). Menurut Smutkupt (2015), visi yang mempunyai ciri-ciri ini dinyatakan dapat menghasilkan pencapaian yang lebih baik daripada visi yang tidak mengandungi ciri-ciri seperti disebutkan di atas.

Walaupun bagaimanapun, ciri-ciri kandungan visi tidak akan memberi kesan kepada prestasi organisasi sekiranya kandungan visi yang dibentuk tidak memberi makna kepada pengikut. Kajian Rafferty dan Griffin (2004) terhadap sebuah organisasi di Australia menyatakan bahawa visi tidak semestinya mewujudkan kesan positif ke atas sikap pengikut. Sebaliknya, pengikut perlu membezakan di antara visi yang "kuat" atau "lemah" serta kandungan visi untuk melihat keberkesanannya.

Naidoo dan Lord (2008) telah mengkaji hubungan antara ucapan presiden Amerika Syarikat dan juga aspek karisma. Mereka mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan di antara tahap pembentukan mesej dan penilaian pemimpin berkarisma. Hasil kajian ini selaras dengan kajian lepas yang menunjukkan bahawa hubungan yang positif antara kemahiran pembentukan kandungan mesej dan keupayaan untuk memujuk pengikut untuk melaksanakan visi (Emrich et al., 2001). Berdasarkan kajian di atas, hubungan antara persepsi individu karisma seorang pemimpin adalah berdasarkan kepada kesan pemahaman kandungan mesej yang dibentuk.

Holladay dan Coombs (1994) telah mengkaji konsep kandungan mesej dan penyampaian mesej dengan menjelaskan proses dua-langkah, iaitu pemimpin merangka visi dan kemudiannya menyampaikan visi tersebut kepada orang lain. Walau bagaimanapun, kajian retorik kepimpinan mencadangkan bahawa pemilihan perkataan, simbol dan ungkapan pemimpin dapat membentuk unsur-unsur kandungan kritikal yang menentukan sejauh manakah pengikut akan terangsang, berinspirasi dan komited terhadap visi tersebut (Den Hartog & Verburg, 1997; Willburn et al., 2008; Shipman et al., 2010). Secara spesifiknya, pemimpin karismatik dikatakan menunjukkan penampilan yang kuat, yakin dan dinamik melalui faktor bukan lisan seperti gerakan mata, kefasihan, ekspresi muka, tenaga dan kepelbagaian nada suara (Bryman, 1992; Wheatley, 2000; Khatri, Ng, & Lee, 2001). Melalui visi tersebut dapat mempamerkan seorang pemimpin yang komited serta menonjolkan kewujudan pemimpin yang berkeyakinan dan kuat (Ibarra & Obodaru, 2009).

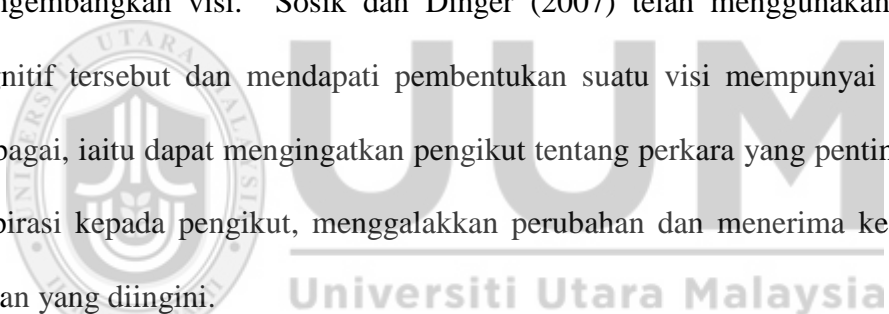
Selain itu, visi merupakan tingkah laku kepemimpinan transformasi penting yang memberi halatuju dan tujuan yang dikongsi (Barnett & McCormick, 2003). Visi termasuklah amalan kepemimpinan seperti membentuk visi yang dikongsi, mewujudkan persetujuan bersama, komitmen serta matlamat yang tinggi. Pembentukan visi melibatkan proses kerjasama dalam kalangan pemimpin dan pengikut untuk membangunkan visi secara bersama. Konsensus dan komitmen telah dibangunkan melalui amalan kepemimpinan seperti komunikasi, kredibiliti dan penglibatan pemimpin dan pengikut. Begitu juga dengan matlamat yang tinggi yang disampaikan melalui amalan kepemimpinan seperti komunikasi, tindakan pemimpin yang konsisten dan penyediaan sokongan struktur dan sumber untuk mencapai kecemerlangan.

Visi dapat menunjukkan bahawa seorang pemimpin karismatik mempunyai nilai yang positif (Baum et al., 1998; Naidoo & Lord, 2008). Visi, pembentukan visi dan penyampaian visi telah dikaji dalam kajian makmal oleh Kirkpatrick dan Locke (1996) dan mendapati dalam keadaan kerja yang sama, pengikut yang mempunyai visi akan mendapati tugas mereka adalah menarik, mencabar dan penting. Manakala pengikut dalam keadaan yang tidak bervisi akan mendapati tugas berkenaan tidak menarik, membosankan dan tidak berbaloi. Menurut Greenstein (2000), pemimpin yang tidak mempunyai visi akan menimbulkan kesan pelaksanaan dasar dan polisi yang tidak diingini dan tidak konsisten.

Oleh itu, visi adalah komponen yang penting dalam kepemimpinan. Namun, berdasarkan kajian oleh Barnett dan McCormick (2003) menunjukkan bahawa visi perlu mencerminkan keperluan, minat, nilai dan kepercayaan individu lain.

Pembentukan visi semata-mata mungkin tidak mencukupi untuk memotivasikan usaha dan prestasi pengikut ke tahap yang lebih tinggi. Malah, visi perlu berasaskan kepada perkara yang lebih praktikal atau dengan cara lain. Ini kerana pengikut mungkin akan melihat visi sebagai pemikiran yang tidak realistik. Di samping itu, kekuatan inspirasi suatu visi bergantung kepada tahap di mana visi mencerminkan kepentingan dan ciri-ciri pengikut dan organisasi (Galvin, Waldman, & Balthazard, 2010; Pawar & Eastman, 1997; Sosik & Dinger, 2007).

Selain itu, Sashkin (1988) telah mengenalpasti empat kemahiran kognitif dalam proses pembentukan visi, iaitu menyuarakan, menjelaskan, memperluaskan dan mengembangkan visi. Sosik dan Dinger (2007) telah menggunakan kemahiran kognitif tersebut dan mendapati pembentukan suatu visi mempunyai kesan yang pelbagai, iaitu dapat mengingatkan pengikut tentang perkara yang penting, memberi inspirasi kepada pengikut, menggalakkan perubahan dan menerima keadaan masa depan yang diingini.



Namun, bukan semua penyelidik kepimpinan mempunyai pandangan yang sama terhadap visi. Galvin et al. (2010) mendapati bahawa visi memberi kesan yang negatif kepada pemimpin dan organisasi. Ini adalah kerana visi akan menjadi masalah apabila pemimpin gagal mencerminkan keperluan dan nilai-nilai organisasi serta perubahan dalam konteks yang memerlukan penilaian semula (Galvin et al., 2010).

Kajian semula oleh Zaccaro dan Bank (2001) mendapati bahawa nilai individu berperanan dalam pembentukan visi. Strange dan Mumford (2002) yang mengulas

tentang mekanisme dalam pembentukan visi dengan menganalisis kandungan biografi 60 orang pemimpin mendapati wujud perbezaan di antara nilai-nilai pemimpin bervisi dengan pemimpin karismatik. Pemimpin bervisi memberi tumpuan kepada piawaian peribadi dan nilai-nilai manakala pemimpin karismatik memberi tumpuan kepada keperluan sosial atau keperluan untuk perubahan.

Secara kesimpulannya, kajian lepas telah menekankan kepentingan pembentukan visi terhadap persepsi pengikut. Pemimpin perlu membentuk visi serta mengetahui bagaimana kandungan visi tersebut berinteraksi dengan pengikut dan faktor yang memberi kesan kepada pengikut. Walaupun ciri-ciri pemimpin, pengikut, situasi dan budaya merupakan aspek yang penting, tetapi kajian lepas menunjukkan bahawa kandungan visi pemimpin juga merupakan aspek yang kritikal. Ini kerana kandungan visi dapat memimpin pengikut dalam melaksanakan visi, memotivasi dan meyakinkan pengikut dalam mencapai visi tersebut.

Berdasarkan sorotan literatur yang dibentangkan, adalah jelas wujud jurang yang memerlukan kajian lanjut bagi meneroka ciri-ciri penyampaian visi daripada perspektif kepelbagaian budaya. Oleh itu, dalam kajian ini, ciri-ciri pembentukan visi pemimpin berbangsa Melayu di Malaysia akan dikaji. Walaupun penerokaan konsep komunikasi kepimpinan dalam kajian ini berguna untuk pemimpin dan masyarakat di Malaysia, ini tidak seharusnya dianggap sebagai kajian untuk menolak konsep Barat yang sedia ada. Memandangkan banyak kajian sedia ada adalah daripada perspektif Barat, penyelidik berpendapat bahawa konsep-konsep yang mencirikan Timur dan Barat tidak patut dibandingkan antara satu sama lain.

2.2.2 Penyampaian Visi

Kajian retorik karismatik menunjukkan bahawa terdapat elemen-elemen lain yang penting selain kandungan visi yang memberi sumbangan terhadap kesan motivasi dan emosi pengikut. Jick (2001) mencadangkan bahawa kandungan visi hanya menyumbang sepuluh peratus sahaja, sebaliknya yang lainnya adalah pelaksanaannya. Visi yang dibentuk perlu dikomunikasikan kepada individu lain supaya dapat menjadi visi yang dikongsi bersama (Synder et al., 1994). Douglas, Burtis dan Pond-Burtis (2001) menyatakan bahawa bagaimana visi disampaikan itu menjadi penting seperti perkara yang hendak disampaikan. Kajian awal kepimpinan telah memberi tumpuan kepada ciri-ciri dan kemahiran pemimpin dan telah mengenalpasti tiga kategori kemahiran kepimpinan, iaitu kemahiran teknikal, konsep dan interpersonal. (Yukl, 2007). Salah satu kategori yang penting adalah kemahiran interpersonal dan kemahiran ini berakar umbi daripada komunikasi.

Visi tidak mungkin memberi kesan ke atas individu atau organisasi melainkan visi tersebut disampaikan dengan baik (Antonakis & Hooijberg, 2007). Berdasarkan kajian yang telah dijalankan, Kotter (1995) membuat kesimpulan bahawa pemimpin yang mempunyai kemahiran komunikasi yang lemah tidak dapat menyampaikan visi dengan berkesan walaupun visi tersebut merupakan visi yang baik. Oleh itu, Zaccaro dan Bank (2001) mengetengahkan lima aspek penyampaian visi, iaitu penggunaan imej inspirasi, bahasa yang inklusif, spesifikasi tugas dan matlamat, visi yang jelas dan visi yang mencabar.

Ucapan adalah penting dalam kepimpinan karismatik dan pemimpin dinasihatkan menggunakan bentuk ekspresif. Ini kerana mereka membentuk gambaran masa

depan (Conger, 1991). Pada masa yang sama, Kirkpatrick dan Locke (1996) menunjukkan bahawa menggunakan gaya komunikasi yang karismatik adalah berkaitan dengan persepsi pemimpin sebagai berkarisma tetapi gagal untuk meningkatkan kualiti atau kuantiti prestasi pengikut. Penyelidikan eksperimen telah menunjukkan bahawa tahap penerimaan dan keberkesanan pemimpin karismatik meningkat apabila ucapan mempunyai ciri-ciri kandungan bervisi dan penyampaian mesej yang berkesan (Awamleh & Gardner, 1999).

Ini bermanfaat untuk mempertimbangkan kesan daripada pelbagai faktor komunikasi, menilai kesan saluran komunikasi serta gaya komunikasi personal pemimpin. Tahap apabila pengikut berkongsi visi mempunyai hubungan yang positif dengan bagaimana pemimpin mengkomunikasikan visi tersebut. Farmer, Slater, dan Wright (1998) menunjukkan hubungan ini melalui kajian komunikasi di universiti. Penyelidik membuat kesimpulan bahawa perkara ini adalah bermanfaat untuk sarjana komunikasi membantu pemimpin membentuk mesej tentang visi organisasi mereka.

Douglas et al. (2001) mencadangkan bahawa faktor-faktor penyampaian mesej merupakan penentu utama karisma dan sering menekankan kepentingan komunikasi dalam menyampaikan visi. Hasil kajian menunjukkan bahawa walaupun kedua-dua kandungan visi dan penyampaian visi memainkan peranan dalam pembentukan persepsi karisma, kesan penyampaian visi adalah lebih kuat. Kajian Hwang et al. (2005) pula mendapati penyampaian yang lemah akan mengganggu dan mengalihkan perhatian khalayak daripada kandungan mesej. Ini seterusnya mengurangkan kejelasan kandungan mesej tersebut. Oleh itu, ciri-ciri penyampaian

kandungan visi yang kuat mungkin perlu supaya kesan kandungan berkenaan sampai sepenuhnya kepada pengikut.

Naidoo dan Lord (2008) menyatakan pemimpin yang menyampaikan visi akan mempengaruhi persepsi pengikut. Ini adalah kerana penyampaian suatu visi yang jelas, bersuara lantang dan mahir menyampaikan idea dan perasaan dapat membantu meningkatkan imej seorang pemimpin (Strange & Mumford, 2005). Walau bagaimanapun, Shamir et al. (1994) menyatakan bahawa penyampaian visi juga perlu mengandungi nilai-nilai yang terkandung dalam mesej demi untuk mewujudkan kesan berpanjangan (Den Hartog & Verburg, 1997; O'Connell et al., 2011). Contohnya, Mahatma Gandhi dapat mencapai dan mempengaruhi khalayak dengan berkesan walaupun sering digambarkan sebagai seorang yang pemalu dan tidak mempunyai kemahiran berucap. Ini kerana beliau menekankan kandungan visi dan kaedah pelaksanaan visi (Bligh & Robinson, 2010).

Kelly (2000) menyatakan bahawa penyampaian visi yang berkesan bergantung kepada penggunaan bahasa dan simbol untuk membentuk makna yang baru dan khusus. Hasil kajian Yusuf (2007) menunjukkan bahawa penyampaian visi yang berkesan dapat mewujudkan kebolehpercayaan dan kewibawaan terhadap seorang pemimpin. Ini kerana pemimpin yang mempunyai mesej yang berinspirasi tinggi lebih cenderung untuk menarik perhatian dan mendapat kepercayaan daripada pengikutnya. Selain itu, Rafferty dan Griffin (2004) menyatakan pemimpin mempunyai kesan positif yang kuat terhadap pengikut sekiranya penyampaian mesej itu berbentuk positif dan menarik. Ini disokong oleh kajian Barnett dan McCormick (2003) yang mendapati pemimpin membina dan mengekalkan kredibiliti melalui

penyampaian dan tindakan konsisten yang diambil melalui visi yang dibentuk. Oleh itu, komunikasi inspirasional merupakan komponen yang penting dalam penyampaian visi masa depan. Sehubungan itu, penyampaian suatu visi mungkin mempunyai pengaruh biasa ataupun negatif kepada pengikut sekiranya usaha galakan dan keyakinan daripada pemimpin tidak wujud.

Ciri-ciri komunikasi pemimpin merujuk kepada ciri-ciri yang digunakan oleh pemimpin semasa berinteraksi. Individu lain dapat memahami seorang pemimpin dari segi latar belakang, cara pemikiran dan persepsi realiti sosial dengan mengenalpasti ciri-ciri komunikasi pemimpin tersebut. Menurut Raimo (2008), setiap individu memiliki ciri-ciri berkomunikasi yang berlainan dan setiap ciri yang dipraktikkan adalah berdasarkan kepada norma, peraturan, dan nilai-nilai budaya. Ini menunjukkan bahawa ciri-ciri komunikasi atau penyampaian merupakan tingkah laku yang dapat dipelajari dan dikawal oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dikongsi bersama dalam kalangan individu yang berbeza.

Sehubungan itu, pemimpin perlu menekankan nilai dan kepercayaan teras semasa menyampaikan visi supaya pengikut mendapat dorongan untuk melaksanakan visi tersebut (Synders et al., 1994). Ini adalah kerana nilai-nilai peribadi dan inspirasi ekstrinsik boleh memainkan peranan dalam mencetuskan visi baru (O'Connell et al., 2011). Tambahan pula, komunikasi yang berasaskan nilai dan kepercayaan dapat mempercepatkan pelaksanaan visi dengan menyampaikan imej atau perkataan yang membuatkan visi lebih mudah untuk diingati.

Visi yang dikongsi di dalam sebuah organisasi merupakan tugas yang paling penting bagi seorang pemimpin (Farmer et al., 1998). Bennis dan Nanus (1985) membuat kesimpulan bahawa kepimpinan yang berjaya berkongsi agenda atau visi dengan ahli-ahlinya. Ini seperti yang diungkapkan oleh Bennis dan Nanus (1985):

“Pemimpin boleh dianggap sebagai individu yang menyampaikan visi dengan jelas, tetapi untuk memastikan organisasi tersebut berjaya, imej perlu berkembang daripada keperluan keseluruhan organisasi dan mesti "dituntut" atau "dimiliki" oleh semua ahli”. (Bennis & Nanus, 1985, hlm46)

Persepsi karisma boleh dikaitkan dengan pelbagai aspek komunikasi. Norton (1983) membezakan 11 pembolehubah yang menyumbang kepada ciri-ciri seseorang penyampai mesej, iaitu animasi, perbalahan, dominan, dramatik, mesra, tenang dan tepat. Dimensi mesra, prihatin, dominan dan reflektif oleh pemimpin telah didapati bertindak sebagai tingkah laku karisma (Holladay & Coombs, 1994). Ciri mesra dan keprihatinan menggambarkan daya tarikan sosial dan kepekaan sosial. Ini meliputi isyarat perhatian, galakan, dan penglibatan dengan orang lain yang digambarkan oleh Riggio (1987) sebagai satu komponen penting dalam karisma. Selain itu, pemimpin berkarisma sering digambarkan memiliki sifat ketekunan dan keyakinan (Bass, 1988; Choi, 2006). Ciri-ciri dominan dan tenang pula bertindak sebagai petunjuk keyakinan diri dan kawalan yang sejajar dengan pemimpin berkarisma (Holladay & Coombs, 1994; Bono & Ilies, 2006). Sementara itu, beberapa elemen boleh bertindak sebagai penunjuk universal tingkah laku karisma, manakala elemen yang lain mungkin bergantung kepada budaya tertentu. Hwang et al. (2005) menekankan kepentingan kepimpinan karismatik di negara-negara

membangun dan menghuraikan tingkah laku pemimpin berbeza dengan di negara Barat. Tambahan pula, mereka mencadangkan karisma lebih mudah disampaikan dan diterima dalam budaya kolektivistik.

Baum et al. (1998) pula menunjukkan bahawa terdapat tujuh ciri-ciri visi secara keseluruhannya, iaitu keringkasan, kejelasan, cabaran, kestabilan, abstrak, orientasi masa depan dan kebaikan (keupayaan untuk memberi inspirasi) yang positif berkaitan dengan organisasi. Kantabutra (2006) mengatakan bahawa interaksi antara kesemua tujuh ciri tersebut membawa kepada peningkatan prestasi organisasi.

Setiap individu mempunyai cara komunikasi yang berbeza dan ciri-ciri komunikasi dapat mewakili cara seseorang memilih untuk berkomunikasi sambil memberi bentuk makna dan difahami. Menurut Littlejohn (2002), ciri-ciri komunikasi seseorang bukannya kesan daripada hanya seorang individu. Ini kerana budaya akan memberi kesan kepada cara individu menjalankan tugas, melihat dan memerhati individu lain serta melihat realiti sosial. Oleh itu, nilai budaya dan interaksi sosial memainkan peranan yang penting secara langsung dan tidak langsung dalam menentukan corak komunikasi yang berbeza.

Terdapat pelbagai gaya komunikasi yang digunakan oleh individu untuk berinteraksi antara satu sama lain dalam pelbagai keadaan, tujuan dan kumpulan yang berbeza (Norton, 1983). Kajian O'Keefe & O'Keefe (1997) mendapati kebanyakan masyarakat di China lebih bersifat pasif dan bersopan-santun berbanding orang Barat semasa berkomunikasi. Secara umumnya, orang Barat lebih bersifat individualistik dan berkomunikasi secara langsung. Sebaliknya, masyarakat Malaysia sering

disifatkan sebagai mesra dan sopan (Asma, 1996). Oleh itu, walaupun terdapat beberapa gaya komunikasi, individu secara umumnya telah dikenalpasti mempunyai gaya yang konsisten dan dominan.

Sebaliknya, Johansson et al. (2014) menyatakan bahawa tiada satu ciri-ciri komunikasi tertentu yang boleh dianggap penting. Kepentingan ciri-ciri komunikasi bergantung kepada keadaan dan individu yang dinilai serta sifat tertentu dan maklumat sedia ada. Oleh itu, pemimpin perlu mengkomunikasikan visi mereka menggunakan cara supaya dapat mendekati pengikut dan mampu mempengaruhi mereka supaya terlibat dalam menjalankan visi (Sashkin, 1988). Oleh itu, pemimpin perlu menumpukan perhatian, berkomunikasi, menunjukkan kebolehpercayaan dan mengambil risiko. Justeru, penyampaian visi dalam kajian ini ditakrifkan sebagai sejauhmana pemimpin menyampaikan visi, sama ada secara bertulis atau melalui teknologi sebagai pengantara.

Kesimpulannya, keberkesanan penyampaian visi bergantung kepada integrasi antara kedudukan, gaya, bahasa dan tindakan pemimpin (Synders et al., 1994). Pemimpin yang menyampaikan maklumat dengan sempurna adalah lebih berpengaruh berbanding pemimpin yang menyampaikan maklumat dengan tidak sempurna (Dewan & Myatt, 2008). Ini adalah kerana komunikasi berkesan hanya wujud apabila penerima mesej memahami maklumat yang hendak disampaikan daripada sumber. Interaksi antara sifat-sifat pemimpin dengan kemahiran komunikasi yang tinggi akan memberi kesan kepada persepsi terhadap kualiti pemimpin.

Justeru, apa yang penyelidik ingin lakukan adalah untuk mengenalpasti ciri-ciri penyampaian visi dan mengintegrasikan ciri-ciri tersebut ke dalam persekitaran kebudayaan, iaitu di antara perspektif Barat dan ideologi masyarakat Cina di Malaysia. Kajian ini bukan sahaja menyumbang dalam memberikan pandangan alternatif kepada konsep komunikasi kepimpinan, malah menyediakan satu model komunikasi kepimpinan untuk pemimpin dan masyarakat di Malaysia dengan menyesuaikan model teori Barat yang sedia ada. Justeru, kajian ini meneroka tema-tema karismatik daripada budaya yang berlainan serta cara visi itu disampaikan dalam konteks kepimpinan yang berbeza.

2.3 Kepimpinan Dr. Mahathir

Terdapat banyak kajian tentang kepimpinan Dr. Mahathir telah dikaji bukan sahaja oleh pengkaji tempatan, malah luar negara. Mauzy dan Milne (1983-1984) telah mula mengkaji pembentukan visi Dr. Mahathir melalui disiplin Islam. Kecenderungan Dr. Mahathir melaksanakan projek yang berasaskan Islam adalah untuk membuktikan bahawa agama Islam bukanlah agama yang mundur, tetapi moden, dinamik dan bersesuaian dengan keperluan zaman. Contohnya, pengoperasian Bank Islam, pembinaan Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM) dan juga subjek Tamadun Islam dijadikan subjek wajib di institusi pengajian tinggi tidak lagi dilihat sebagai satu simbolik sebahagian daripada proses Islam di Malaysia (Mauzy & Milne, 1983-1984; Abdul Muati, 2010).

Dr. Mahathir merupakan seorang pemimpin berasaskan visi yang cenderung melihat kepada hasil jangka panjang (Low, 2011). Pada tahun 1998, dunia telah melihat kejatuhan Suharto dalam menangani krisis kewangan dan terpaksa meletak jawatan

disebabkan tekanan daripada rakyat. Namun Dr. Mahathir dan kerajaannya berjaya menangani krisis tersebut tanpa sokongan dari *International Monetary Fund* (IMF). Oleh itu, Tarmizi (2005) dan Ahmad Atory (2005) bersetuju bahawa Dr. Mahathir mempunyai personaliti yang bervisi, pragmatik, dinamik dan bijak.

Selain itu, banyak kajian tentang pemikiran Dr. Mahathir telah dijalankan. Contohnya, Rusdi, Mohamed Mustafa dan Muhammad Afifi (2005) menyatakan pemikiran Dr. Mahathir bermaksud apa saja idea yang lahir hasil daripada pemikiran beliau yang kemudiannya diterjemahkan dalam bentuk pelaksanaan dasar-dasar kerajaan sewaktu zaman kepimpinan beliau sebagai Perdana Menteri Malaysia yang keempat.

Kajian Rusdi dan Sivamurugan (2006) telah menyenaraikan empat faktor yang membentuk falsafah pemikiran politik Dr. Mahathir, iaitu keluarga, penjajahan negara, kedoktoran dan CHE Det. Gabungan idea-idea ini diserap dan digubalkan sebagai falsafah sehingga mewujudkan istilah '*Mahathirisme*'. Asas kepercayaan bahawa disiplin diri harus dimiliki oleh masyarakat, maka Dr. Mahathir telah memperkenalkan dua bentuk dasar utama, iaitu dasar ekonomi dan pembangunan negara dan dasar sosial serta etika. Secara tidak langsung, masyarakat negara telah berpandukan visi Dr. Mahathir dan beliau dilihat berani menghadapi pelbagai cabaran di dalam dan luar negara.

Menurut Milne dan Mauzy (1999), *Mahathirisme* bukanlah panduan kepada pemikiran dan tindakan Dr. Mahathir, namun pemikiran dan tindakan Dr. Mahathir adalah panduan dalam pembentukan *Mahathirisme*. Mohd Azizuddin (2008)

menyatakan perspektif Malaysia dalam nilai-nilai Asia adalah berdasarkan elemen budaya Melayu-Islam, iaitu feudalism, Islam dan adat yang dilindungi daripada penyerapan nilai-nilai Barat. Elemen utama *Mahathirisme* adalah autoriti dan mengutamakan komuniti serta masyarakat berasaskan kekeluargaan. Model ini juga adalah reaksi akibat perbalahan di antara teori hak-hak kemanusiaan, universalisme dan relativisme budaya.

Mauzy dan Milne (1983-1984) menyifatkan Dr. Mahathir sebagai seorang teknokrat dan stail pentadbirannya berdasarkan kepada kualiti pengurusan, termasuklah disiplin, kerajinan dan produktiviti. Tidak hairanlah Dr. Mahathir memilih negara Jepun dan Korea sebagai negara contoh Dasar Pandang ke Timur. Ini kerana pada pandangannya negara-negara tersebut menunjukkan sifat-sifat seperti kesetiaan, bertimbang rasa, keberkesanan, kebersihan, keteraturan, keikhlasan, kejujuran dan yang paling penting kerajinan dan disiplin.

Perdana Menteri keempat Malaysia telah dinyatakan oleh Case (1991) sebagai mempunyai ciri-ciri penyampaian ucapan yang bersifat tegas, perbalahan, konfrontasi dan serangan. Oleh itu, Dr. Mahathir pernah dilabelkan sebagai ultra Melayu. Tambahan pula, Sardiman (2005) berpendapat bahawa Dr. Mahathir seorang yang mempunyai kepercayaan diri, berani, gigih, moden dan bersifat anti barat, tetapi cerdas. Oleh itu, Malaysia mampu mencapai kemajuan dan menggerakkan masyarakat Melayu untuk membangunkan diri sendiri sehingga mempertahankan kewujudan dan jati diri tanpa bantuan negara Barat.

Menurut Mauzy dan Milne (1983-1984), Dr. Mahathir muncul sebagai seorang pemikir dan idealis. Ini kerana di bawah pentadbirannya, negara Malaysia telah melalui satu proses transformasi yang tidak pernah digambarkan sebelum ini. Dr Mahathir ingin menjadikan negara Malaysia sebuah negara maju dan rakyatnya mampu bersaing di peringkat global. Beliau juga seorang tokoh yang tidak mudah mengaku kalah, memiliki personaliti tersendiri, mampu menyesuaikan diri dengan keadaan dan mempunyai keyakinan diri yang tinggi (Ishtiaq, 2011).

Faktor kepimpinan merupakan kepentingan utama dalam menentukan kejayaan sesuatu pembaharuan yang dilaksanakan (Ali et al., 2011). Kajian Ahmad Atory (1997) mendapati usaha pembaharuan di bawah pentadbiran Dr. Mahathir sejak tahun 1981 telah mencapai visi dan telah berjaya secara umumnya mengubah sikap kakitangan awam terhadap kecekapan, keberkesanan matlamat dan produktiviti. Data empirikal telah membuktikan bahawa strategi berbentuk struktur dan tingkah laku yang telah dipraktikkan untuk membuat pembaharuan terhadap birokrasi dan telah meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sektor awam (Ahmad Atory, 2006).

Kajian Mansor dan Khairul Azman (2005) melihat perkaitan kerangka analitikal Teori sosiologi klasik Max Weber dalam mengkaji pemikiran pembangunan Dr. Mahathir sewaktu menerajui kepimpinan negara dari tahun 1981 hingga 2003. Kajian analisis kandungan dan temubual ini mendapati cara kerja Dr. Mahathir bersifat sistematik dan berdisiplin tinggi untuk memastikan tugasnya berjaya. Selain itu, beliau menggunakan pendekatan *rasional-legal* untuk menangani masalah untuk mengatasi krisis yang melanda negara. Secara dasarnya, aspek sistematik, disiplin

dan *rational-legal* menjadi tunjang kepimpinan beliau iaitu sifat kepimpinan ini mempengaruhi aspek sosial Malaysia. Untuk itu, kajian ini menyeragamkan aspek struktur kepimpinan dalam konteks komunikasi masyarakat Cina.

Menurut Zakry (1990), persoalan Dr. Mahathir sebagai *Machiavelli* Malaysia harus dilihat dari dua faktor, iaitu faktor pembangunan untuk rakyat dan faktor sentimen peribadi kepimpinan. Kedua-dua faktor ini harus dipecahkan supaya pandangan dan sikap berada di dalam keadaan yang lebih jelas semasa membuat penilaian. Beliau telah berjaya mengubah sikap dan gaya hidup rakyat ke arah lebih dinamik dan terbuka. Penyeragaman waktu seluruh Malaysia, penggunaan tanda nama dan konsep Pandang ke Timur adalah antara ciri-ciri penting menstrukturkan rakyat bersedia untuk bekerja lebih keras, teratur dan berdisplin.

Selain itu, keteguhan dan disiplin tentera Jepun menjadi kuasa dunia juga mempengaruhi stail kepimpinan Dr. Mahathir, justeru beliau melancarkan Dasar Pandang ke Timur. Menurut Dr. Mahathir, peranan doktor adalah sama dengan pemimpin politik termasuklah mengenalpasti dimensi sejarah, menganalisis tanda-tanda dan punca-punca permasalahan serta mencari jalan penyelesaian dan membawa kepada proses tindakan (Ong, 2005). Akhir sekali, faktor CHE Det menggambarkan usaha Dr. Mahathir menyebarkan idealisme melalui penulisan dengan menyalurkan idea-idea pemikiran mengenai situasi semasa dan isu kemasyarakatan. Istilah *Mahathirisme* dibentuk bukan saja melalui penguatkuasaan dasar pembangunan dan kestabilan masyarakat, malah melibatkan stail kepimpinan dan falsafah diri.

Menurut kajian Ahmad Atory (1997), persepsi Dr. Mahathir terhadap kakitangan sektor awam agak berbeza dengan persepsi bekas Perdana Menteri sebelumnya. Setelah menjadi Perdana Menteri, Dr. Mahathir telah cuba untuk meningkatkan taraf ahli-ahli birokrat supaya menjadi lebih dinamik, berkesan dan produktif. Ini kerana Dr. Mahathir mengetahui bahawa birokrasi merupakan tunggak kepada kaum Melayu dan ekonomi negara dapat ditingkatkan sekiranya birokrasi digiatkan dengan kakitangan awam yang berkesan.

Dr. Mahathir disifatkan sebagai mempunyai stail kepimpinan transaksional dan karismatik kerana mampu menonjolkan beliau sebagai seorang pemimpin yang dominan dengan memperkenalkan konsep penswastaan sebagai salah satu polisi pembangunan yang diterima oleh ahli-ahli birokrat dan juga para usahawan (Ahmad Atory, 1997). Kajian Ahmad Atory (1997) mendapati Dr. Mahathir sering berbincang dan berkongsi idea dengan kakitangan awam sebelum memperkenalkan program baru, malah beliau akan membuatkan penyampaiannya mudah untuk difahami oleh kakitangan awam.

Walaupun kerajaan telah berusaha untuk mengintegrasikan masyarakat melalui pelbagai visi dan ideologi, namun masih sukar untuk mencapai etnosentrisme dalam kalangan pelbagai etnik. Ini kerana proses ini melibatkan ahli politik, ahli akademik, persatuan dan juga para pelajar (Suhana, 2012). Cabaran tersebut telah dinyatakan oleh Dr Mahathir yang memperkenalkan Wawasan 2020 pada bulan Februari 1991. Beliau menggariskan cabaran utama negara dalam proses pembinaan negara adalah untuk mewujudkan sebuah negara Malaysia yang bersatu padu dan mempunyai

aspirasi yang sama, mengintegrasikan di peringkat wilayah dan antara etnik yang berdasarkan hak sama rata dan keadilan.

Dr. Mahathir percaya bahawa Konsep Bangsa Malaysia yang diperkenalkan pada tahun 1991 dalam konteks Wawasan 2020 akan dicapai bukan sahaja dalam pembangunan ekonomi, malah politik, sosial, spiritual, psikologi dan budaya serta pembinaan negara dengan “acuan” sendiri. Dalam ucapan beliau pada tahun 1988, beliau menyatakan bahawa rakyat Malaysia masih kekal dengan kaum masing-masing, iaitu sebagai kaum Cina, India, Iban dan sebagainya selepas kemerdekaan. Oleh itu, tiada alasan untuk rakyat Malaysia bimbang tentang hilangnya identiti etnik, bahasa ibunda atau budaya sendiri.

Terdapat pelbagai pendapat daripada penyelidik dan juga ahli politik tentang visi Bangsa Malaysia Dr. Mahathir. Contohnya, Shamsul (1996a) melihat konsep Bangsa Malaysia sebagai satu usaha oleh Dr. Mahathir untuk mengalihkan kesetiaan dan pengenalpastian rakyat Malaysia daripada kolektif sosial kepada negeri dan institusi. Selain itu, Mohamed Mustafa (2005) pula berpendapat bahawa konsep Perpaduan dalam Kepelbagaian (*Unity in Diversity*) dapat mencerminkan idea Bangsa Malaysia dan bahasa kebangsaan adalah penting dalam pembangunan visi bangsa Malaysia. Ini kerana kaum-kaum lain tidak perlu mentafsirkan isu-isu dalam bahasa mereka sendiri kerana mereka boleh memahami bahasa kebangsaan.

Hasrat Konsep Bangsa Malaysia adalah untuk mengukuhkan hubungan antara etnik dan memastikan rakyat Malaysia menyemai perpaduan seperti yang termaktub dalam prinsip-prinsip negara. Justeru, pelaksanaan konsep ini memainkan peranan

utama dalam sektor yang menyatukan masyarakat yang berlainan dan membentuk satu budaya politik baru yang kondusif bagi pembangunan negara (Mohamed Mustafa, 2005). Walaupun terdapat perubahan terhadap kepemimpinan negara, tetapi visi untuk mencapai perpaduan sosial tidak pernah berubah. Selepas Bangsa Malaysia, Datuk Seri Najib Tun Razak, Perdana Menteri sekarang telah memperkenalkan slogan '1Malaysia'. Objektifnya adalah untuk mewujudkan perpaduan dalam sebuah negara pelbagai agama dan budaya. Selain itu, slogan ini bermakna negara menerima kepelbagaian etnik, agama dan kepercayaan. Berdasarkan hujah ini, konsep Bangsa Malaysia sebenarnya masih diteruskan.

Kesimpulannya, Dr. Mahathir sememangnya pemimpin yang unik. Selama hampir satu dekad, Dr. Mahathir merupakan satu daripada tiga pemimpin yang paling penting dan berpengaruh selain Suharto dan Lee Kuan Yew (Ishtiaq, 2011). Dalam dasar politiknya yang anti Barat, beliau mampu membangunkan negara Malaysia seperti negara Barat. Pada pandangan penyelidik, kepemimpinan Dr. Mahathir yang unik inilah yang menarik untuk dikaji semula. Visi dan pemikiran Dr. Mahathir amat signifikan dalam sejarah politik Malaysia dan adalah sesuatu yang sudah terbukti serta diakui. Justeru, analisis tematik kandungan visi dan ciri-ciri penyampaian visi beliau dikaji supaya dapat memberikan nilai-nilai yang mendasari visi karismatik yang menarik dan radikal.

2.4 Komunikasi Antara Budaya

Perbezaan antara budaya jelas terpahat dan meresap ke dalam pemikiran sosial setiap individu secara mendalam dan meluas. Menurut Martin dan Nakayama (1999), budaya membawa imej yang berlainan kepada individu berbeza. Budaya

merupakan terma yang sering digunakan oleh ahli antropologi sebagai satu sistem yang membentuk, menyimpan, menyampai dan memproses maklumat yang dibentuk oleh individu (Raimo, 2008). Hofstede (1991) menyatakan budaya merupakan pengaturcaraan minda secara kolektif yang membezakan satu kumpulan atau kategori daripada kumpulan yang lain. Justeru, kajian ini akan melihat kepada konstruk budaya yang personal iaitu kepada tingkah laku, nilai dan kepercayaan yang mempengaruhi persepsi seorang individu atau sekumpulan individu terhadap seorang pemimpin.

Idea-idea mengenai budaya digabungkan ke dalam definisi yang dicadangkan oleh Heck (1996) yang menyatakan bahawa budaya dicipta, diperoleh atau dipelajari yang dibangunkan dan diturunkan kepada generasi seterusnya. Ini termasuklah adat resam, idea, adat istiadat, kebiasaan, tradisi, bahasa dan sikap serta perasaan yang dikongsi yang membantu mewujudkan satu piawai bagi individu. Hofstede dan Peterson (2000) juga menyimpulkan bahawa keahlian dalam budaya tertentu biasanya kekal di dalam sesebuah negara.

Komunikasi antara budaya adalah berkaitan dengan komunikasi antara individu daripada kumpulan sosio-budaya yang berbeza (Maryam & Wu, 2012). Ini memberi tumpuan kepada peranan yang dimainkan oleh faktor peringkat budaya dan meneroka pengaruh mereka ke atas proses komunikasi. Oleh itu, budaya memainkan peranan yang penting dalam pembangunan pemikiran dan sifat individu dan pengabaian perbezaan budaya berpotensi menimbulkan masalah dalam perhubungan seharian (Lailawati, 2005). Banyak kajian telah mengkaji tentang perbezaan budaya dan implikasinya.

Memandangkan konsep kepimpinan berkisar diantara maksud dipengaruhi dan mempengaruhi serta merupakan bentuk budaya yang sensitif. Budaya melambangkan nilai-nilai asas dan sistem kepercayaan individu yang dijangka memberi kesan kepada proses komunikasi dan mekanisme kepimpinan. Terdapat banyak kajian mengenai kepimpinan antara budaya telah menunjukkan bahawa kepimpinan yang berbeza dikonsepsikan daripada budaya yang berbeza (Mittal, 2015). Ringkasnya, pemahaman kuasa budaya adalah penting untuk memahami proses kepimpinan. Walau bagaimanapun, hal ini masih belum jelas terutamanya bagaimana budaya membentuk kepimpinan komunikasi.

Kajian konsep budaya semakin popular dan mendapat perhatian. Ini kerana Tayeb (1994) menyatakan bahawa hal ini berkaitan dengan nilai dan sikap budaya berbeza daripada satu masyarakat dengan masyarakat yang lain. Selain itu, kumpulan budaya yang berbeza akan menunjukkan kelakuan yang berbeza di bawah keadaan yang sama disebabkan perbezaan nilai dan sikap. Merkin (2009) mendapati budaya di Amerika Syarikat dilaporkan bersifat lebih langsung manakala budaya di Korea yang mengamalkan nilai *Confucianisme* dilaporkan bersifat tidak langsung. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa nilai-nilai *Confucianisme* yang mementingkan keharmonian dan menjaga maruah individu lain mempunyai tahap kekhuatiran komunikasi yang tinggi.

Komunikasi akan lebih berkesan sekiranya individu berkongsi pengetahuan dan tanggapan mengenai budaya. Storz (1999) menyatakan bahawa sekiranya terdapat dua individu yang mempunyai latar belakang dan pengalaman yang sama, komunikasi antara individu akan menjadi lebih mudah dan berkesan. Ini kerana

setiap kesimpulan dibuat berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang lazim. Namun, terdapat penyelidik yang menyatakan bahawa nilai dan kepercayaan telah bergabung merentasi budaya disebabkan kewujudan teknologi dan interaksi antara budaya lain melalui globalisasi (Tayeb, 1994). Oleh itu, percanggahan pendapat ini mengundang kepada persoalan budaya menjadi kesamarataan dalam berkongsi maklumat dan penerimaan maklumat.

Pembangunan model budaya kepimpinan karismatik yang menerangkan perbezaan dan persamaan yang berasaskan budaya dapat menjelaskan dan menyelesaikan isu-isu tersebut. Willner (1984) mencadangkan bahawa penggunaan unsur-unsur seperti pengulangan, irama dan keseimbangan mungkin mempunyai implikasi tertentu dalam tradisi budaya tertentu. Trompenaars (1993) menjelaskan beberapa perbezaan komunikasi antara budaya dalam bentuk komunikasi lisan. Contohnya, dalam budaya Anglo-Saxon, seorang individu akan mula bercakap sejeurus selepas individu yang lain berhenti bercakap dan mencelah adalah dianggap kurang sopan. Dalam budaya Latin pula, mencelah merupakan salah satu cara yang menunjukkan minat seseorang dalam hal yang dibincangkan. Oleh itu, perbezaan budaya mempunyai jangkakan yang berbeza daripada pemimpin serta budaya komunikasi individu mempunyai kesan ke atas pembentukan jangkakan mereka (Taleghani, Salmani, & Taatian, 2010).

Selain itu, persepsi kepimpinan dipengaruhi oleh nilai-nilai masyarakat dan konteks budaya (Matveev & Lvina, 2007). Komunikasi antara budaya berbeza dalam pelbagai cara, contohnya dari segi sifat komunikasi dan motivasi. Fu dan Yukl (2000) menyatakan bahawa penyampaian visi di negara China biasanya disampaikan

dengan cara yang tidak agresif. Ini adalah kerana China dipengaruhi oleh nilai-nilai *Confucianisme* yang membuatkan pengikut berwaspada terhadap pemimpin yang hanya tahu bercakap tanpa melibatkan diri dalam tindakan.

Sebilangan besar kajian tentang budaya berdasarkan kepada perbezaan budaya antara individu dan kumpulan dari pelbagai latar belakang dan etnik (Ahlstrom, Chen, & Yeh, 2010; Maryam & Wu, 2012; Merkin, 2009). Secara umumnya, andaian terhadap persepsi individu terhadap pemimpin secara tidak langsung berkaitan dengan konsep perbezaan budaya.

Komunikasi akan mempengaruhi struktur budaya kerana ini ditunjukkan dalam corak komunikasi. Noritah dan Washima (2006) menegaskan bahawa persamaan dalam budaya tidak boleh ditakrifkan sebagai "kesamaan", tetapi sebaliknya perlu menghargai perbezaan individu lain tanpa mengira bangsa, jantina, keturunan, gaya hidup atau jenis pekerjaan. O'Keefe et al. (1997) pula menegaskan bahawa kesukaran komunikasi dan perundingan di antara negara Barat dan Cina adalah disebabkan oleh perbezaan budaya. Melalui komunikasi antara budaya secara terbuka dan jujur, pelbagai budaya individu berkenaan membolehkan mereka bekerjasama untuk mencapai matlamat tanpa mengira orientasi kumpulan atau budaya.

Walaupun terdapat banyak penyelidikan yang mengenalpasti kepelbagaian budaya, penyelidikan sedia ada adalah terhad kepada kemahiran komunikasi dan kebanyakannya tertumpu kepada kepimpinan antarabangsa dan jarang dilihat kajian terhadap komunikasi antara budaya di negara Asia yang menekankan nilai-nilai

tertentu, seperti nilai *Confucianisme*. Menurut Kanungo dan Mendonca (1996), dapat dilihat bahawa kajian yang berkaitan dengan kepimpinan memerlukan pengenalanpastian sama ada komunikasi kepimpinan mempunyai erti yang sama dalam budaya yang berbeza atau sebaliknya. Selain itu, perbezaan budaya dalam penggunaan alat retorik dalam kandungan visi, gaya pemimpin dan unsur-unsur penyampaian visi menyediakan garis panduan yang menarik untuk kajian masa depan (Den Hartog & Verburg, 1997).

Budaya Cina telah ditakrifkan dan dianalisis dalam golongan ideologi *Confucianisme* sepanjang masa (Lin, Ho, & Lin, 2013; King & Zhang, 2014; Ralston, Yu, Wang, Terpstra, & He, 1996). Namun, seperti yang disebut dalam kajian budaya tradisional Cina, *Taoisme* dan *Buddhisme* juga mempunyai pengaruh yang besar kepada pandangan dunia orang Cina yang menjadikan budaya Cina lebih rumit dan sukar untuk digeneralisasikan. De Man (2011) membuat kesimpulan bahawa nilai budaya Cina berubah setiap masa. Mereka menyatakan bahawa negara China bergerak ke arah ekonomi pasaran sejak 30 tahun yang lalu. Oleh itu, falsafah budaya *Confucian* telah menyerapkan nilai-nilai Barat dan telah menghasilkan satu set nilai *Confucianisme* yang baru.

Menurut Wang dan Chee (2012), masyarakat Cina menekankan aspek konteks atau aspek komunikasi bukan lisan. Ini kerana budaya Cina merupakan budaya berkonteks tinggi, bererti komunikasi bergantung kepada tafsiran yang dimaksudkan dan bukannya apa yang disampaikan. Ini berbeza dengan budaya Barat apabila komunikasi menekankan kandungan yang nyata dan eksplisit dan tafsiran bergantung kepada apa yang sebenarnya dikatakan atau ditulis. Oleh itu, perbezaan

antara pendekatan asas komunikasi orang Cina dan Barat adalah orang Cina menekankan pembinaan hubungan, manakala Barat menfokuskan kepada pertukaran maklumat dengan berkesan dan melakukan tugas dengan segera. Tambahan pula, orang Cina menjaga semua pihak secara adil, termasuklah mengimbangi dari segi aspek emosi dan rasional. Ini kerana emosi memainkan peranan yang penting dalam komunikasi Cina.

Walaupun kajian komunikasi kepimpinan dan budaya di Malaysia mula diberi perhatian, tetapi tumpuan kajian masih tertumpu kepada masyarakat Malaysia secara umum (Fontaine & Richardson, 2003; Mohd Rizal & Sharifah Aluya, 2005). Terdapat beberapa penyelidik tempatan telah menunjukkan minat dalam mengkaji kebudayaan majmuk di negara Malaysia. Walau bagaimanapun, skop kajian tersebut masih dianggap terhad. Ini disebabkan kajian tidak mengambilkira semua kaum utama di negara Setakat ini, kajian paling menyeluruh tentang nilai budaya kaum-kaum di Malaysia telah dijalankan oleh Asma (2001) dengan menggunakan hasil kajian yang diperolehi daripada persidangan, bengkel dan seminar di antara tahun 1990 hingga 1992 oleh Institut Pengurusan Malaysia bagi mendapatkan satu senarai nilai-nilai etnik di Malaysia. Tambahan pula, kajian yang sama telah dijalankan untuk mengkaji tentang persamaan dan perbezaan antara dimensi budaya dalam kalangan masyarakat Anglosaxons, Australia dan Malaysia (Asma & Lim, 2001).

Walaupun kajian-kajian yang dinyatakan di atas menyediakan dapatan yang bernilai mengenai hubungan etnik antara kumpulan-kumpulan etnik di Malaysia yang penting untuk perpaduan negara, hanya sedikit diketahui tentang konsep komunikasi

kepimpinan yang berteraskan ideologi masyarakat Cina di Malaysia. Oleh itu, perkara ini menimbulkan kajian yang lebih lanjut. Persoalan kajian ini boleh dijawab dengan melihat perspektif masyarakat Cina terhadap komunikasi kepimpinan di Malaysia.

2.4.1 Masyarakat Cina di Malaysia

Dalam aspek sejarah, masyarakat Cina Malaysia merupakan keturunan pendatang dari Negara China yang tiba di Malaysia sekitar abad ke-15 hingga pertengahan abad ke-20 (Lee, 2009). Boleh dikatakan hubungan antara masyarakat Melayu dengan masyarakat Cina telah bermula sejak abad ke-4 (Lee, 2009; Mohd Ridhuan, 2010). Pada mulanya, masyarakat Cina datang ke Malaysia untuk berniaga. Bilangan mereka yang semakin meningkat menjadi signifikan pada abad ke-18, khususnya semasa penjajahan British untuk mencari rezeki (Mohd Ridhuan, 2010). Dalam proses migrasi dan penetapan itu, pengenalan masyarakat Cina di Malaysia semakin mengalami perubahan besar.

Sebilangan masyarakat Cina ketika itu hanya mahu tinggal di Tanah Melayu secara sementara. Walaupun mereka sudah berada di Tanah Melayu, tetapi jiwa mereka masih belum berpisah dengan tanahair mereka. Masyarakat Cina sememangnya bangga dengan peradaban dan ketamadunan mereka dan cuba mengekalkannya walaupun kehidupan semakin berubah (Mohd Ridhuan, 2009). Tafsiran sedemikian menyebabkan mereka berpegang kuat untuk mengekalkan ciri keCinaan, terutamanya dari segi kebudayaan untuk mewujudkan identiti mereka sendiri (Lee, 2004c).

Identiti masyarakat Cina merujuk kepada hubungan psikologi dan emosi individu dengan subjek luaran di sekeliling, termasuklah individu lain, kelompok sosial, ideologi dan matlamat. Hal ini seterusnya menyerap sehingga menjadikan sebahagian daripada diri mereka dan mereka menganggap diri mereka adalah sebahagian daripada subjek luaran itu. (Lee, 2004b). Sementara itu, dari segi akademik, konsep identiti Cina lebih merujuk kepada cara masyarakat Cina memandang diri mereka dan kesemua itu berkait rapat dengan pengetahuan mereka tentang budaya, geopolitik dan sejarah (Tu, 1994). Namun, pandangan sedemikian telah berubah setelah masyarakat Cina berhijrah ke Tanah Melayu dan mengamalkan perkongsian nilai melalui proses pembudayaan (Khoo, 1999).

Bagi orang Melayu, fikiran orang Cina hanya berorientasikan perniagaan, menjalani kehidupan yang ringkas dari segi cara berpakaian namun tidak pada makanan (Lewis 2007). Tambahan pula, orang Cina adalah pintar dan licik serta akan melakukan apa sahaja untuk memperolehi wang (Lewis, 2007). Manakala bagi orang Cina, orang Melayu terlalu menumpukan kepada ajaran agama Islam yang menghalang minat untuk mereka berjaya dalam perniagaan. Selain itu, orang Melayu menjalani kehidupan yang mudah, makan dengan sederhana dan sentiasa berpakaian kemas. Orang Melayu juga sering dilihat memberi sedekah kepada pengemis dan menderma kepada orang Melayu miskin yang lain (Lewis, 2007). Sebaliknya, kajian Rabushka (1973) menunjukkan bahawa orang Cina di Malaysia bukan saja mempunyai stereotaip negatif terhadap Melayu, seperti pemalas dan bangga diri tetapi juga mengamalkan sikap kesetiaan dan kesopanan. Oleh itu, dapat dibuat tanggapan bahawa persepsi kaum Cina di Malaysia berbeza dengan persepsi

orang Melayu tentang gaya komunikasi kaum Melayu sendiri (Lyons & Kashima, 2003).

Selama ini, masyarakat Cina di Malaysia telah mendominasi ekonomi Malaysia. Namun sejak adanya Dasar Ekonomi Baru (DEB) yang diperkenalkan oleh kerajaan Malaysia untuk memberi kesamarataan dalam hak ekonomi negara, dominasi mereka dalam ekonomi telah menyusut. Sungguhpun begitu, mereka masih membentuk majoriti golongan berpendapatan sederhana dan tinggi di Malaysia. Menurut Jabatan Perangkaan Malaysia (2014), sehingga tahun 2004, masyarakat Cina menjadi bangsa terkaya di Malaysia dengan penguasaan 40.9 peratus jumlah ekuiti hak milik ekonomi negara.

Sehubungan itu, masyarakat Cina mendesak supaya peningkatan terhadap hak-hak mereka turut diperjuangkan berdasarkan kepada prinsip kesamarataan (Mohd Ridhuan, 2010). Sementara itu, kerajaan Melayu berkeras merujuk kepada sejarah hak Bumiputera yang mesti dipertahankan dan diberi keistimewaan. Sehingga kini, pertikaian masih diteruskan. Ketidakpuasan hati masyarakat Cina disalurkan melalui akhbar-akhbar Cina, ucapan awam dan perbualan seharian sehingga wujudnya salah faham dan kadang-kala berlakunya ketegangan dalam hubungan antara kaum di Malaysia.

Hasil kajian triangulasi Mohd Ridhuan (2008) mendapati ternyata bahawa tahap persepsi pelajar Cina dalam gerakan politik UMNO berada pada tahap “ultra kiasu”. Majoriti daripada mereka melihat kelebihan dan keistimewaan Melayu UMNO

sebagai satu diskriminasi, ketidakadilan, penganiayaan, penindasan dan meminggirkan orang Cina.

Dr. Mahathir, Perdana Menteri pada ketika itu telah menyeru masyarakat supaya membentuk Bangsa Malaysia. Menurut beliau, Bangsa Malaysia bermaksud orang yang dapat memperkenalkan diri mereka dengan negara Malaysia, bertutur dalam Bahasa Malaysia dan menerima perlembagaan. Untuk merealisasikan matlamat Bangsa Malaysia, orang ramai perlu menerima di antara satu sama lain, tanpa mengira bangsa dan agama. Konsep Bangsa Malaysia telah diterima baik oleh masyarakat Cina kerana ini merupakan konsep berbilang budaya. Namun, para intelek Melayu mula bimbang perkara ini mungkin membawa kepada satu identiti nasional tanpa identiti Melayu yang jelas (Lee, 2004a).

Ini menyebabkan wujudnya kebimbangan masyarakat bukan Islam tentang niat kerajaan untuk menukarkan negara Malaysia kepada negara berunsurkan Islam. Dr. Mahathir sering meyakinkan masyarakat bukan Islam bahawa keadilan, kesaksamaan dan kepentingan mereka dilindungi. Dr. Mahathir meletakkan keutamaan yang tinggi terhadap pencapaian perpaduan kaum Muslim dan melihat kemajuan Islam sebagai satu cara untuk mendisiplin, memotivasi dan menyatukan kaum Melayu.

Walaupun, kajian yang dilakukan oleh Storz (1999) menunjukkan bahawa gaya hidup masyarakat Melayu melalui konsep nilai budi berkait rapat dengan konsep *Confucianisme*. Konsep nilai budi dianggap mempunyai nilai-nilai yang hampir sama dengan nilai-nilai *Confucianisme* dalam kehidupan masyarakat

Cina. Contohnya dalam penerapan nilai-nilai moral dan pemupukan nilai kemanusiaan. Persamaan ini mempunyai beberapa implikasi kepada sikap dan tingkah laku yang boleh mencerminkan beberapa aspek tertentu dalam budaya di Malaysia (Low, 2013).

Menurut Wong (2001), terdapat tiga sistem kepercayaan Cina di Malaysia, iaitu *Taoisme*, *Confucianisme* dan *Buddhisme*. Ketiga-tiga kepercayaan ini telah disebutkan dan menjadi asas nilai budaya masyarakat Cina. Walaupun majoriti masyarakat Cina di Malaysia mengamalkan ibadat *Buddhisme* dalam cara hidup mereka, dapat dilihat bahawa nilai *Confucianisme* boleh didapati dalam cara hidup masyarakat Cina yang beragama lain seperti Kristian (Storz, 1999; Hong & Wang, 2009).

Plate (2012) melihat politik dan peranan pemimpin dan pengikut sebagai budaya yang ditentukan oleh kepercayaan tentang sifat kekuasaan. Beliau mengkaji perbezaan persepsi mengenai kuasa dan asal-usul beberapa negara di Asia. Hasil kajian menunjukkan bahawa orang Asia mengidealisasikan kuasa dan corak budaya tertentu boleh membantu atau menghalang proses pemodenan. Dalam membincangkan politik di Malaysia, Plate (2012) menyatakan bahawa masalah etnik telah menyebabkan kelemahan apabila peraturan utamanya adalah untuk mengelakkan kontroversi yang mungkin merangsangkan rakyat.

Kesimpulannya, soal masyarakat Malaysia majmuk telah menjadi isu yang hangat dibincangkan. Ini terutamanya dari segi identiti masyarakat Melayu dan Cina, kerana kedua-dua kumpulan etnik itu sangat dominan dalam bidang politik dan

ekonomi negara (Shamsul, 2001). Oleh itu, kajian ini adalah bertujuan memahami peranan nilai-nilai *Confucianisme* dalam masyarakat Cina di Malaysia terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Tumpuan yang diberikan kepada nilai *Confucianisme* tidak bermaksud untuk mengandaikan masyarakat Cina di Malaysia mempunyai budaya Cina yang monolitik. Terdapat perbezaan yang ketara dalam kalangan mereka, seperti cara percakapan serta dalam aspek-aspek kehidupan lain.

2.5 Teori Kepimpinan Karismatik

Perkataan “karisma” berasal daripada perkataan Yunani yang bermaksud "anugerah Tuhan", iaitu berkeupayaan untuk melakukan keajaiban. Perkataan ini telah digunakan oleh Weber (1947) untuk menerangkan pengaruh pemimpin dengan kualiti yang luar biasa melalui persepsi pengikut. Pemimpin berkarisma membangkitkan semangat dan komitmen pengikut dengan menyampaikan visi yang menarik dan meningkatkan keyakinan pengikut untuk mencapainya. Selain itu, pemimpin karismatik mencapai kejayaan yang luar biasa dengan menggunakan cara yang inovatif dan berkesan dan dinilai oleh pengikut (Mittal, 2015). Oleh itu, sifat-sifat karisma merupakan hasil daripada persepsi pengikut terhadap pemimpin karismatik.

Teori kepimpinan karismatik oleh ahli sosiologi German, Weber (1947) pada mulanya membincangkan bagaimana pengikut menyifatkan kualiti pemimpin politik yang unik. Weber melihat pemimpin karismatik sebagai seorang yang menonjol semasa krisis, mempunyai kebolehan komunikasi yang berkesan, berupaya memberi inspirasi dan keyakinan kepada pengikut. Sejak itu, banyak kajian telah mengubahsuai dan meluaskan teori ini dalam konteks yang lain misalnya kajian

kepimpinan karismatik dalam konteks organisasi (Conger & Kanungo, 1987; Frese et al., 2003; Shamir et al., 1993) dan pendidikan (Barnett & McCormick, 2003).

Terdapat beberapa sarjana yang menganggap istilah kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional adalah sama (Felfe & Schyns, 2010; Khatri et al., 2012; Mittal, 2015; Shamir et al., 1993). Ini mungkin kerana kedua-dua ciri-ciri kepemimpinan tersebut adalah sama dari segi hasil dan prestasi di luar jangkaan. Namun, terdapat satu perbezaan yang agak ketara di antara kedua-dua ciri kepemimpinan (Mittal, 2015). Contohnya, ciri-ciri pemimpin karismatik dilihat oleh pengikut sebagai luar biasa dan pengikut bergantung kepada pemimpin untuk panduan dan inspirasi (Antonakis & Hooijberg, 2007). Sebaliknya, ciri-ciri kepemimpinan transformasional pula berbentuk inspirasi dan merangsang pengikut untuk membangunkan diri.

Perbezaan lain yang penting wujud di dalam tingkah laku kepemimpinan dalam kedua-dua gaya kepemimpinan ini. Pemimpin transformasional melakukan lebih banyak perkara yang akan memberi kuasa kepada pengikut dan menyebabkan mereka kurang bergantung kepada pemimpin (Gardner & Avolio, 1998). Sebaliknya, pemimpin karismatik melibatkan diri dalam tingkah laku yang memupuk imej kecekapan luar biasa dan dengan itu meningkatkan pergantungan pengikut (Yukl, 1999). Kajian ini menggunakan kepemimpinan karismatik kerana melibatkan komunikasi pemimpin. Kemahiran dan keperluan komunikasi jelas diakui dalam kesusasteraan kepemimpinan karismatik. Para sarjana menentukan atau membezakan pemimpin karismatik melalui keupayaan mereka menyampaikan dan mewujudkan

makna yang memberi inspirasi kepada pengikut untuk mencapai visi (Conger & Kanungo, 1987; Gardner & Avolio, 1998; Isolatus & Almonkari, 2011).

Teori kepimpinan era baru, secara alternatifnya dikenali sebagai karismatik, *transformational*, *visionary* atau *inspirational* telah muncul dalam kesusasteraan kepimpinan sejak dekad yang lalu (Conger & Kanungo, 1987; Felfe & Schyns, 2010; Yusuf, 2007). Beberapa orang penyelidik telah mengurangkan perbezaan di antara kepimpinan transformasional dan karismatik (House & Shamir, 1993; Khatri et al., 2012). Khatri et al. (2012) menyatakan karisma merupakan komponen yang perlu dalam kepimpinan transformasional, tetapi Gomes (2014) menyatakan bahawa seorang individu dapat menjadi pemimpin transformasional tanpa mempunyai sifat karisma. Walaubagaimanapun, Shamir et al. (1993) merujuk teori kepimpinan baru ini sebagai karismatik kerana karisma merupakan konsep utama dalam kalangan teori kepimpinan yang lain sama ada secara tersurat atau pun tersirat.

Ramai pengkaji telah mencadangkan pelbagai ciri-ciri pemimpin berkarisma, antaranya berkeyakinan, fasih berkomunikasi, bertenaga dan keazaman serta keinginan untuk membuat perubahan dan mengambil risiko (House & Howell, 1992). Pertama, pemimpin karismatik yakin dengan kebolehan sendiri dan juga visi yang telah dibentuk (Conger & Kanungo 1998; House & Aditya 1997; Howell & Shamir, 2005). Selain itu, pemimpin karismatik cenderung menunjukkan imej yang berkeyakinan dan kesungguhan (House & Aditya 1997; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998; Takala et al., 2013). Tahap keyakinan diri yang tinggi dapat meningkatkan keupayaan pemimpin untuk membentuk visi yang dapat meninggalkan kesan positif ke atas pengikut. Ini kerana perkara ini membantu mengurangkan

ketidakpastian dan kebimbangan tentang masa depan (Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001). Sehubungan itu, ini juga menyediakan satu tahap penyelesaian dalam mengetahui bahawa pemimpin mempunyai jaminan diri dan mempunyai keyakinan terhadap visinya.

Kedua, pemimpin karismatik dilihat sebagai seorang yang fasih berkomunikasi. Ini kerana sebahagian elemen karisma dipengaruhi oleh kemahiran komunikasi dan kemahiran retorik yang berkesan (House & Howell, 1992). Kemahiran ini mungkin kelihatan tenang, seperti yang ditunjukkan oleh Gandhi, Nelson Mandela dan *Mother Teresa*, manakala ada yang kelihatan lebih "*macho*", seperti yang ditonjolkan oleh Franklin D. Roosevelt dan Jack Welch (Den Hartog et al., 1999; Bligh & Robinson, 2010). Di samping itu, pemimpin karismatik menggunakan pelbagai gaya komunikasi lisan dan bukan lisan untuk menerangkan dan menjelaskan visi mereka (Bass, 1985; Javidan & Carl, 2005). Mereka dapat menterjemahkan konsep abstrak supaya visi menjadi idea yang difahami, konkrit dan tidak dapat dilupakan oleh pengikut (Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1998).

Ketiga, beberapa sarjana telah menunjukkan bahawa ciri-ciri yang membezakan antara pemimpin karismatik adalah kegigihan dan kesanggupan untuk bekerja keras untuk memastikan visi dicapai (House & Howell, 1992, Javidan & Carl, 1991; Shamir et al., 1998). Semangat dan keazaman yang diperlukan untuk memupuk dan memanfaatkan komitmen kepada perubahan sukar dibangunkan tanpa tahap tenaga yang tinggi.

Keempat, pemimpin karismatik biasanya mempunyai kecenderungan yang kuat untuk membuat perubahan dan bertindak sebagai agen perubahan (House & Aditya, 1997; Tichy & Devanna, 1986). Oleh itu, mereka sanggup mengambil risiko dan membuat pengorbanan demi mencapai visi yang dibentuk (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998; House & Aditya, 1997). Ciri-ciri ini membantu mewujudkan imej pemimpin apabila pengikut mempercayai dan membuat pengorbanan untuk kebaikan bersama (Gardner & Avolio, 1998).

Kepimpinan karismatik ditakrifkan sebagai proses pengaruh sosial yang melibatkan pembentukan dan penyampaian visi yang memberi semangat, membekalkan inspirasi untuk memotivasi dan menunjukkan sensitiviti terhadap persekitaran dan keyakinan pengikut terhadap pemimpin (Shamir et al., 1993). Pengikut melihat pemimpin karismatik sebagai seorang individu yang memiliki kualiti yang luar biasa dan menerima visi dan arahan pemimpin dan membuat pengorbanan secara bersama (Willner, 1984). Kajian kes oleh Willner (1984) menyimpulkan bahawa kepemimpinan karismatik merupakan fenomena yang berdasarkan kepada perhubungan dan persepsi. Ini boleh dijelaskan bahawa sifat karisma tidak wujud di dalam diri seorang pemimpin, sebaliknya wujud di dalam hubungan antara pemimpin berkarisma, pengikut yang terbuka kepada karisma dan persekitaran yang kondusif (Klein & House, 1995).

Komitmen pengikut terhadap gambaran masa depan yang diingini dan sejauhmanakah identifikasi mereka terhadap pemimpin sangat bergantung kepada persepsi mereka terhadap kredibiliti pemimpin dan visi (Sosik & Dinger, 2007). Pemimpin membina kredibiliti tersebut dengan menyampaikan dan menjelaskan

keperluan visi baru dan cara visi tersebut boleh dicapai. Contohnya, Conger dan Kanungo (1987) menerangkan bahawa karisma bukan hanya didapati dalam kualiti peribadi pemimpin sahaja, tetapi pada interaksi antara sifat pemimpin dan persepsi, keperluan, kepercayaan dan nilai pengikut. Gardner dan Avolio (1998) mencadangkan bahawa pemimpin dan pengikut akan membina imej pemimpin berkarisma melalui pengurusan tanggapan dan proses pembentukan tanggapan. Kajian-kajian ini menunjukkan bahawa terdapat peningkatan terhadap kepentingan pengikut dalam proses kepemimpinan (Hollander, 1992; Howell & Shamir, 2005; Lord & Brown, 2004; Meindl, 1995).

Shamir et al. (1993) menyatakan bahawa pemimpin karismatik dapat memotivasikan pengikut melalui konsep sendiri dengan membuatkan pengikut merasakan mereka merupakan sebahagian daripada sesuatu yang penting. Ini dapat dilakukan sekiranya pemimpin berusaha meningkatkan nilai intrinsik yang berkaitan dengan pencapaian matlamat serta menghubungkan nilai-nilai dan perkara-perkara yang penting terhadap kumpulan dan budaya organisasi. Sebaliknya, pemimpin transaksional tidak dapat menyampaikan visi yang menjadi sumber inspirasi kepada pengikut (Berson et al., 2001). Pemimpin transaksional menekankan matlamat strategik jangka panjang dan ganjaran luaran dalam kandungan visi. Gaya kepemimpinan ini dijangka tidak akan memberi penekanan kepada nilai intrinsik dalam mencapai sesuatu visi.

Para sarjana teori kepemimpinan karismatik menyatakan bahawa kepemimpinan karismatik adalah lebih proaktif dan berkesan daripada kepemimpinan transaksional dari segi motivasi pengikut untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi (Bass, 1985;

Bass & Avolio, 1993). Hasil ini telah disokong dalam beberapa kajian sejak sedekad yang lalu (Hwang et al., 2005; Mittal, 2015; Rafferty & Griffin, 2004). Kajian telah menunjukkan bahawa pemimpin karismatik lebih mampu memberi perhatian dan kepentingan kepada pengikut. Pengikut pemimpin karismatik juga telah dibuktikan dapat mempamerkan tahap komitmen yang lebih tinggi terhadap visi organisasi, kesediaan untuk bekerja yang lebih kuat, tahap amanah dan perpaduan terhadap pemimpin yang lebih tinggi (Matveev & Lvina, 2007). Semua kesan ini dijangka akan mewujudkan keadaan yang lebih baik untuk memahami dan menyebarkan visi, misi yang strategik serta matlamat dan penerimaan pemimpin oleh pengikut.

Pengikut pemimpin yang karismatik mungkin mempunyai kepercayaan yang mendalam terhadap visi, keupayaan, nilai dan tujuan. Willburn (2008) mencadangkan emosi pengikut terhadap pemimpin adalah kuat dan melampaui kekaguman biasa dan amanah. Naidoo dan Lord (2008) menyifatkan ini sebagai pengenalan emosi dan kognitif mutlak dengan pemimpin. Mereka mengagumi pemimpin, cenderung untuk menerima nilai dan menunjukkan kasih sayang yang kukuh dan penuh ketaatan (De Vries, Pieper, & Oostenveld, 2010; Naidoo & Lord, 2008; Willburn, 2008)

De Vries et al. (2010) mendapati kepimpinan karismatik mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi, sikap dan persepsi pengikut. Begitu juga dengan kajian Bass dan Avolio (1993) yang meninjau semula 15 set kajian juga melaporkan hasil kajian yang sama. Kirkpatrick dan Locke (1996) pula mengkaji komponen visi dan komunikasi karismatik secara berasingan mendapati visi mempunyai perkaitan yang

kuat dari segi kesan secara langsung mahupun tidak langsung terhadap prestasi dan sikap pengikut berbanding gaya komunikasi karismatik.

Pemimpin transformasional bergantung kepada kemahiran retorik bagi menyampaikan visi dan membentuk makna kepada pengikut (Bligh & Robinson, 2010; Brown, 2011; Keller, 1992; Takala et al., 2011). Pemimpin mahir berkomunikasi dan menggunakan bahasa, simbol, metafora dan imej jelas dan sifat bukan lisan untuk mempengaruhi pengikut. Pembentukan dan penyampaian visi inspirasional adalah kritikal dalam kejayaan sesebuah organisasi. Pemimpin yang mengkomunikasikan mesej yang sama namun akan menerima maklum balas yang berbeza daripada pengikut. Ciri-ciri komunikasi lisan merupakan faktor kritikal yang membezakan adakah mesej tersebut akan diingati dan disokong.

Selain kemahiran komunikasi, Mayfield et al. (2015) telah mengenalpasti bahawa nilai-nilai juga merupakan sifat asas bagi pemimpin karismatik. Nilai-nilai pemimpin memberi kesan kepada kandungan visi, contohnya matlamat dan kaedah yang dipilih untuk menggalakkan visi itu dicapai (Mayfield et al., 2015; Schwartz et al., 2010). Pengaruh visi pemimpin amat kuat apabila kandungan mesej tersebut sesuai dengan keperluan, nilai dan aspirasi pengikut (Schwartz et al., 2010). Kantabutra dan Avery (2010) pula menyatakan bahawa pemimpin karismatik menggunakan strategi penumpuan ucapan dalam hubungan karismatik, apabila mereka menyesuaikan gaya pertuturan mereka untuk melengkapkan nilai-nilai dan ciri-ciri pengikut. Oleh itu, ini dapat berfungsi untuk meningkatkan daya tarikan serta menggalakkan identifikasi pengikut terhadap pemimpin.

Terdapat banyak kajian tentang kepimpinan karismatik yang telah dijalankan pada dekad yang lalu. Kajian-kajian tersebut telah dilaksanakan dalam pelbagai kaedah, termasuklah kajian kes (Schwanke, 2009) kaedah soal selidik pelbagai bidang (De Vries et al., 2010; Felfe & Schyns, 2010; Czech & Forward, 2010; Manshoor et al., 2011), eksperimen makmal (Kirkpatrick & Locke, 1996; Shipman et al., 2010), analisis temubual (Isolatus & Almonkari, 2011), analisis kandungan (Wheatley, 2000; Isolatus & Almonkari, 2011) dan analisis maklumat arkib sejarah (Parker, 2001).

Malah, kajian-kajian yang menggunakan teori kepimpinan karismatik telah dijalankan dalam pelbagai sampel. Ini termasuklah pelajar yang dijadikan sebagai subjek kajian makmal (Awamleh & Gardner, 1999; Holladay & Coombs, 1994), pengurus pertengahan dan bawahan (Crant & Bateman, 2000; Dubinsky, Yammarino & Jolson, 1995) dan juga pemimpin korporat atasan (Baum et al., 1998). Kebanyakan kajian teoritikal dan empirikal tentang pemimpin karismatik menunjukkan kesan yang positif seperti penilaian prestasi yang lebih tinggi, peningkatan tahap kepuasan kerja dan motivasi dan penilaian keberkesanan oleh pengikut (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Men, 2014).

Khatri et al. (2012) mendapati bahawa konsep karismatik dan teori kepimpinan yang lain berkongsi satu andaian bahawa pemimpin karismatik merupakan pemimpin yang bervisi. Antara sebab para sarjana menggabungkan konsep karismatik dan visi adalah kerana dapat mewakili kepimpinan yang hebat dan kepimpinan ini mungkin memerlukan kedua-dua karisma dan visi.

Kirkpatrick dan Locke (1996) pula mengenalpasti tiga komponen teras kepimpinan berkarisma, iaitu penyampaian visi, pelaksanaan visi dan personaliti karismatik. Dua daripada komponen tersebut berkaitan dengan visi. Komponen personaliti karismatik pula bergantung kepada cara penyampaian visi pemimpin dan mesej yang ingin disampaikan.

Kajian menunjukkan bahawa keupayaan untuk membentuk visi adalah berbeza dengan keupayaan untuk menyampaikan visi (Khatri et al., 2001). Ini adalah kerana kecerdasan, keupayaan analitikal, kepakaran dan pengetahuan merupakan kemahiran pemimpin yang mampu membentuk visi, manakala keupayaan untuk menyampaikan visi pula berkait rapat dengan keupayaan retorik dan kemahiran sosial seorang pemimpin.

Teori kepimpinan karismatik dipilih kerana ianya bersesuaian dengan matlamat kajian ini kerana tiga sebab utama. Pertama, sebahagiannya adalah disebabkan oleh sejarah dan sosiologi yang telah lama wujud. Ini adalah satu perspektif yang menekankan peranan pemimpin, pengikut dan pemahaman tentang proses kepimpinan (Bligh & Kohles, 2009). Tumpuan utama teori ini yang memfokuskan pemimpin dan majoriti komentar politik memberi tumpuan kepada aspek pemimpin yang berasaskan pendekatan "*Great Man*" pada abad yang lalu. Oleh itu, salah satu matlamat kajian ini adalah untuk memberi perhatian kepada aspek-aspek persepsi masyarakat dalam menilai pemimpin dan hasil kepimpinan.

Kedua, teori kepimpinan karismatik telah dikatakan relevan kepada situasi apabila terdapat jarak sosial yang besar di antara pemimpin dan pengikut (Mittal, 2015).

Oleh itu, perkara ini sesuai dengan matlamat kajian kerana adalah sukar untuk membayangkan keadaan jarak sosial yang besar di antara pemimpin negara dan pengikut. Meindl (1995) berpendapat bahawa ciri-ciri dan tingkah laku pemimpin tidak memainkan peranan yang penting dalam kewujudan kepimpinan karismatik kerana hanya sebilangan kecil pengikut yang benar-benar mempunyai hubungan secara langsung dengan pemimpin. Sebaliknya, persepsi pengikut yang dapat menghidupkan imej pemimpin karismatik.

Ketiga, ramai sarjana telah menggunakan teori ini untuk meneroka persepsi pemimpin-pemimpin politik dan bukti empirikal menunjukkan bahawa teori ini relevan terutamanya dalam situasi krisis (Bligh, Kohles, & Meindl, 2004; Bligh, Kohles, & Pillai, 2005). Contohnya, Presiden George W. Bush selepas tragedi 9/11 dan apabila calon luar telah menunjukkan potensi karismatik, misalnya, Gabenor Arnold Schwarzenegger. Oleh itu, penyelidik berpendapat bahawa teori ini adalah sangat relevan dalam membantu penyelidik dalam mengetahui bagaimana seorang Perdana Menteri dapat membentuk visi dan berkomunikasi dengan masyarakat berbilang kaum dan agama di Malaysia. Di samping itu, tidak dapat disangkal bahawa Dr. Mahathir merupakan seorang tokoh yang dihormati sebagai seorang pemimpin berkarismatik (Ahmad Atory, 1997).

Walaupun ramai sarjana melihat teori kepimpinan karismatik dari sudut yang berbeza, kebanyakan daripada mereka telah menyatakan bahawa sifat atau ciri-ciri pemimpin karismatik perlu mempunyai kemahiran komunikasi yang baik (Johansson, 2014; Mayfield, 2015; Men, 2014). Ini dibuktikan dalam kajian Gomes (2014), pemimpin yang tidak berupaya menarik perhatian pengikut dengan visinya

tidak bermakna pemimpin tersebut tidak bervisi. Ini adalah kerana pemimpin bukan hanya perlu membentuk visi strategik, malah pemimpin juga perlu menyampaikan visi supaya dapat memotivasikan pengikut untuk berusaha ke arah mencapai visi tersebut (Men, 2014).

Teori kepemimpinan karismatik dipilih berbanding teori bervisi kerana penyelidik mempercayai bahawa pemimpin karismatik berupaya untuk memahami keperluan dan kehendak individu lain. Selain itu, kelebihan teori kepemimpinan karismatik terletak pada keupayaan untuk menyampaikan mesej yang mempunyai daya tarikan dan menyakinkan pengikut (Khatri et al., 2001). Sebaliknya, teori bervisi pula lebih bersifat intelektual dan berfikiran analitikal kerana dapat mengorganisasikan sejumlah besar maklumat dan pengetahuan yang kompleks dalam membentuk visi (Martin, 2014).

Walaupun kajian kepemimpinan telah banyak dijalankan namun didapati kebanyakan daripada model kepemimpinan karismatik agak terhad dalam mengkaji kepelbagaian sifat-sifat pengikut (Javidan & Carl, 2005; Mittal, 2015). Selain itu, model berdasarkan kepemimpinan cenderung memberi tumpuan kepada ciri-ciri individu dan psikologi Barat (Awamleh & Gardner, 1999; Bligh, Kohles, & Meindl, 2004) dan tidak mengkaji tentang kesan budaya terhadap kepemimpinan karismatik (Heck, 1996). Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk melihat bagaimana nilai-nilai *Confucianisme* memberi kesan kepada perspektif masyarakat Cina terhadap pemimpin karismatik.

Beberapa penyelidik telah membincangkan tentang peranan penggunaan bahasa dalam pemimpin berkarisma. Contohnya, Takala et al. (2013) dalam kajian

pemimpin politik mengulas bahawa pemimpin karismatik menggunakan imej lisan dan berkeupayaan untuk menyesuaikan tahap bahasa mengikut pendengar tertentu. Selain itu, Godwin (2011) pula memaklumkan bahawa pemimpin karismatik menggunakan bahasa simbolik, label, slogan dan metafora.

Perbezaan antara kandungan visi dan pemimpin adalah berguna untuk tujuan analisis, namun adalah jelas bahawa kedua-dua aspek ini mempunyai kaitan dalam cara yang rumit. Dalam beberapa kajian kes, aspek visi dan kandungan wujud di dalam kepimpinan berkarismatik (Larwood, Falbe, Kriger, & Miesing, 1995).

Kajian awal tentang kepimpinan karismatik cenderung mengkaji visi dan karisma sebagai satu konsep bersepadu (Bass, 1988; Bass, 1990; Bennis dan Nanus, 1985). Pendekatan bersepadu yang mengkaji visi dan karisma adalah kerana pemimpin politikal yang terkenal, berjaya dan berkesan sering digunakan sebagai contoh dalam kajian ini, contohnya Martin Luther King dan Mahatma Gandhi. Pemimpin karismatik bukan sahaja mempunyai ciri-ciri karisma tetapi mempunyai visi masa depan. Oleh itu, tidak menghairankan bahawa kajian kepimpinan karismatik membuat kesimpulan bahawa salah satu prasyarat untuk menjadi seorang pemimpin karismatik adalah pembentukan visi manakala bagi pemimpin bervisi pula mempunyai ciri-ciri karismatik.

Banyak kajian telah menunjukkan bahawa pemimpin karismatik yang berjaya mempunyai kedua-dua karisma dan visi. Visi yang meyakinkan dapat mempengaruhi pengikut dengan idea-idea, manakala karisma dapat menarik pengikut ke arah pemimpin. Hamrefors (2010) mendapati visi merupakan komponen

pemangkin utama di dalam kejayaan dalam pemimpin transformasi dan mengatakan kepentingannya dalam pendekatan baru ke arah penyelidikan kepimpinan bervisi. Begitu juga dalam satu kajian terhadap 90 orang pemimpin oleh Bennis dan Nanus (1985) menunjukkan visi organisasi menjadi konstruk utama dalam kalangan pemimpin transformasi berkesan. Sebaliknya, sarjana percaya bahawa visi tanpa karisma tidak akan mewujudkan pengikut (Khatri et al., 2012; Mayfield et al., 2015). Keadaan ini wujud kerana pengikut perlu berasa komited terlebih dahulu sebelum menerima visi pemimpin.

2.6 Model Kepimpinan Hubungan

Pendekatan ini mula diperkenalkan oleh Uhl-Bien (2006). Pada asasnya, kepimpinan hubungan ditakrifkan sebagai satu proses pengaruh sosial di mana wujudnya kordinasi (perkembangan susunan sosial) dan perubahan (nilai, sikap, pendekatan, tingkah laku dan ideologi) (Uhl-Bien, 2006). Dalam erti kata lain, aspek sosial merupakan pusat kepada kepimpinan hubungan.

Kepimpinan hubungan boleh dikategorikan kepada dua perspektif, iaitu entiti dan hubungan. Perspektif entiti merujuk kepada sifat individu kerana mereka terlibat dalam hubungan interpersonal manakala perspektif hubungan merujuk kepada proses pembinaan sosial di mana kepimpinan itu berlaku (Uhl-Bien, 2006). Pada dasarnya, makna atau pembentukan konsep hubungan berubah mengikut perspektif.

Kepimpinan sentiasa bergantung kepada konteks yang dibentuk oleh hubungan antara pemimpin dan pengikut (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Oleh itu, kajian ini

melihat kepada kepemimpinan sebagai satu proses hubungan dan etika di antara pemimpin dan pengikut yang berusaha untuk mencapai perubahan positif.

Sehubungan itu, pemimpin dan pengikut sentiasa berhubungan, di mana kepemimpinan dibentuk di dalam sistem hubungan yang saling berkaitan dalam konteks interaksi (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Walaupun begitu, teori kepemimpinan dan pendekatan kajian kepemimpinan banyak bergantung kepada andaian peribadi, di mana kepemimpinan merupakan pengaruh pemimpin dari atas ke bawah sementara pengikut, proses dan konteks merupakan pengaruh sekunder (Cogliser et al., 2009).

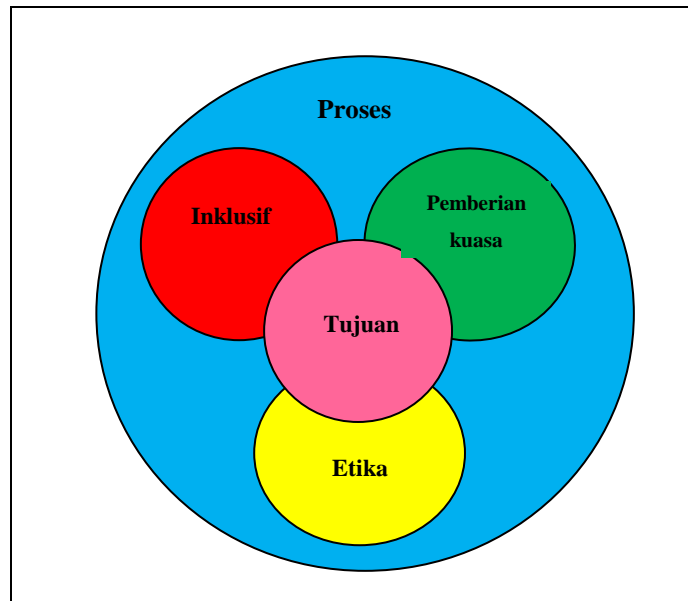
Pandangan tentang hubungan kepemimpinan bukan merupakan satu sifat atau kelakuan seorang pemimpin, tetapi sebagai satu fenomena yang dibina dalam interaksi antara individu yang bertindak di dalam konteks (Cogliser et al., 2009). Pandangan ini merupakan andaian bahawa kepemimpinan dibina dalam proses interaksi sosial yang membolehkan sekumpulan individu bekerjasama dalam cara yang bermakna untuk menghasilkan kesan kepemimpinan (Cunliffe & Erikson, 2011). Oleh itu, komunikasi merupakan elemen utama kepemimpinan berorientasikan hubungan (Shamir, 2007).

Sekiranya dilihat kepada konsep kepemimpinan karismatik, kepemimpinan hubungan membayangkan bahawa persepsi pengikut adalah mengikut tingkah laku pemimpin. Penyelidikan mengenai kepemimpinan karismatik telah memberi tumpuan kepada hubungan di antara pemimpin dan pengikut. Walau bagaimanapun, setakat ini penyelidik hanya mengandaikan kewujudan hubungan atau membezakan antara hubungan yang kukuh dan lemah di antara pemimpin dan pengikut. Perkara yang

masih dipertikaikan adalah dimensi yang mendasari hubungan yang boleh mempengaruhi sifat karismatik (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).

Apabila pengikut melihat pemimpin mempamerkan tingkah laku kepimpinan karismatik, mereka bukan sahaja mengiktiraf pemimpin tersebut sebagai karismatik tetapi mereka akan mengubah sikap, nilai dan tingkah laku yang konsisten (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Pengaruh kepimpinan ini dikenali sebagai kesan pengikut. Berdasarkan teori kepimpinan karismatik, beberapa kesan pengikut telah dikenal pasti. Conger, Kanungo dan Menon (2000) menyatakan bahawa pengikut pemimpin karismatik boleh dibezakan melalui penghormatan, kepercayaan dan kepuasan terhadap pemimpin.

Model kepimpinan hubungan menyediakan rangka rujukan atau pendekatan kepada kepimpinan dalam organisasi (Uhl-Bien, 2006). Model kepimpinan hubungan tidak menggambarkan cara kepimpinan yang diamalkan dalam kumpulan atau organisasi, tetapi merupakan satu model aspirasi yang membentuk dan menyokong kumpulan yang beretika dan berkesan. Model ini merupakan satu rangka kerja yang menghubungkan lima elemen utama yang berperanan sebagai pendekatan responsif kepada kepimpinan. Pendekatan kepimpinan adalah bermakna dalam membina komitmen ke arah tujuan positif yang berbentuk inklusif dan melibatkan individu pelbagai pandangan, memberi kuasa, beretika dan mengiktiraf bahawa keempat-empat unsur-unsur ini dicapai dengan berorientasikan proses. Rajah 2.1 menunjukkan unsur-unsur dalam model kepimpinan hubungan.



Rajah 2.1 Model Kepimpinan Hubungan

Bertujuan bermaksud mempunyai komitmen terhadap matlamat atau aktiviti (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Tujuan juga merupakan keupayaan untuk bekerjasama dan mencari titik persamaan dengan orang lain untuk mewujudkan perubahan positif. Mewujudkan perubahan positif bermakna bekerja ke arah menyelesaikan perbezaan, mencari hala tuju yang sama dan membina visi bersama untuk meningkatkan prestasi organisasi. Visi dapat memberi semangat dan mengubah tujuan ke dalam tindakan. Model kepimpinan hubungan ini "didorong oleh visi", bermaksud matlamat utamanya adalah untuk menyatukan pengikut dalam mencapai visi bersama.

Penekanan kepimpinan hubungan kepada unsur inklusif pula bermaksud memahami, menilai dan melibatkan diri secara aktif dalam pelbagai pandangan, pendekatan, gaya dan aspek keperibadian (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Untuk menilai unsur inklusif, pemimpin mempunyai peluang untuk meneroka sikap dan ciri-ciri pemimpin itu sendiri. Pemimpin yang bersifat inklusif mempunyai kemahiran untuk

memembangkan bakat pengikut supaya memudahkan keterlibatan mereka. Selain itu, mendengar dengan empati dan berkomunikasi secara terbuka juga merupakan kemahiran komunikasi yang memudahkan keterlibatan orang lain. Contohnya, penggunaan bahasa yang tidak mengecualikan, iaitu perkataan 'kita' atau 'kami'. Justeru, ciri inklusif dapat melahirkan kepimpinan yang inklusif dan mewujudkan kitaran positif untuk mengekalkan kualiti organisasi dari masa ke semasa.

Selain itu, pemberian kuasa melibatkan kewujudan suasana pembelajaran kondusif atau persekitaran yang membenarkan dan menggalakkan semua pengikut menyedari bahawa mereka mempunyai hak dan tanggungjawab untuk mengetahui perkara yang sedang dilakukan (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Kuasa seorang pemimpin tidak begitu kuat kerana kuasa terletak dalam kumpulan secara keseluruhan dan kuasa ini perlu dikongsi dengan ahli-ahli yang lain. Dalam erti kata lain, matlamat pemimpin adalah membantu ahli-ahli mencapai potensi kumpulan. Pemberian kuasa juga berusaha untuk mengurangkan rasa takut dan tugas dapat dilaksanakan berdasarkan pada kepercayaan dan inklusif.

Model kepimpinan hubungan juga menekankan moral dan etika kepimpinan, bermakna kepimpinan yang didorong oleh nilai-nilai dan standard untuk mewujudkan kepimpinan yang baik dan bermoral (Cunliffe & Erikson, 2011). Bahasa yang digunakan untuk menilai etika, kepimpinan moral adalah amat penting. Cunliffe dan Erikson (2011) mentakrifkan etika sebagai peraturan sosial yang mengawal dan menghadkan kelakuan, terutamanya peraturan mengenai benar atau salah.

Falsafah kepimpinan merupakan nilai-nilai yang didorong oleh pemimpin. Dalam falsafah ini, pemimpin dan pengikut mengamalkan perkongsian nilai dalam membuat perubahan dan meningkatkan komitmen secara bersama (Cunliffe & Erikson, 2011). Tindakan pemimpin dan pengikut berpunca daripada set nilai-nilai yang kongruen dan dikongsi. Nilai merupakan kepercayaan peribadi yang merupakan "prinsip bimbingan dalam kehidupan yang berkaitan dengan keperluan peribadi dan sosial" (Kouzes & Posner, 1993). Walaupun terdapat banyak percanggahan pendapat dalam kesusasteraan sama ada kepimpinan merupakan nilai neutral atau didorong oleh nilai-nilai, adalah wajar dan bersesuaian untuk mengatakan bahawa pengikut mengharapkan pemimpin melakukan perkara yang betul (Collard, 2007).

Burns (1978) menyatakan bahawa nilai dan etika adalah penting dalam proses kepimpinan. Ini kerana beliau menyatakan aspek utama kepimpinan moral adalah berkeupayaan untuk mengatasi kepelbagaian kehendak, keperluan dan harapan serta mengaitkan tingkah laku kepimpinan, iaitu peranan, pilihan, gaya dan komitmen kepada satu set nilai yang jelas.

Proses pula merujuk kepada bagaimana ahli-ahli berkumpul untuk menjadi satu kumpulan, mengekalkan kumpulan dan mencapai tujuan kumpulan tersebut (Cunliffe & Erikson, 2011). Ini juga merujuk kepada pengambilan dan penyertaan ahli, bagaimana ahli kumpulan membuat keputusan dan bagaimana ahli kumpulan mengendalikan tugas-tugas yang berkaitan dengan visi. Komponen proses dalam model kepimpinan hubungan bermaksud pemimpin dan pengikut berkomunikasi serta bekerjasama untuk mencapai perubahan positif. Proses ini mewujudkan tenaga, gerakan dan momentum.

Kesimpulannya, model kepemimpinan hubungan mencerminkan bagaimana tujuan organisasi atau masyarakat mempengaruhi komponen inklusif, pemberian kuasa dan beretika. Keupayaan seorang pemimpin untuk mengaitkan keperluan dan nilai-nilai budaya pengikut merupakan langkah asas dalam pembinaan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Cunliffe dan Erikson (2011) menerangkan bahawa hubungan yang kukuh antara pemimpin dan pengikut memberi faedah dan kepentingan bersama. Oleh itu, fokus kajian ini adalah meneroka ciri-ciri komunikasi kepemimpinan daripada perspektif nilai-nilai budaya Cina, iaitu *Confucianisme*.

2.7 Confucianisme

Masyarakat Cina telah dipengaruhi oleh warisan yang diturunkan oleh ahli falsafah Cina, iaitu *Confucius*. Sejak 2000 tahun yang lalu, pengikut ajaran *Confucius* telah memastikan warisannya diserap ke dalam sebahagian kehidupan sosial, ekonomi, pendidikan dan budaya masyarakat Cina di Asia Timur (O'Keefe & O'Keefe, 1997). Ajaran *Confucius* menyarankan supaya setiap individu perlu mempunyai batasan diri walaupun individu tersebut disifatkan sebagai seorang pemimpin. Orang Barat mendapati masyarakat Cina yang bersifat pasif dan kesopanan amat mengelirukan. Ini kerana prinsip kepemimpinan Barat lebih bersifat lantang, jelas dan secara langsung. Oleh itu, Tu (2000) mendefinisikan *Confucianisme* sebagai sifat budaya yang bukan sahaja mengawal sikap pengikut tetapi juga nilai-nilai mereka.

Menurut Chan (1969), *Confucianisme* bukan merupakan satu agama apabila mula ditubuhkan. Ini kerana tiada perkara seperti kitab-kitab suci, ulama dan sebagainya dalam tradisi *Confucianisme*. Sebaliknya, *Confucianisme* merupakan satu sistem

nilai yang mengawal tingkah laku interpersonal ke arah membina masyarakat madani (Scarborough, 1998). Namun, segelintir pengikut telah menganggap *Confucianisme* sebagai mempunyai sifat keagamaan kerana mempunyai pengaruh ke atas masyarakat Cina sebagaimana agama lain mempengaruhi pengikutnya. Dalam bentuk falsafah, *Confucianisme*, *Taoisme* dan *Buddhisme* mempunyai ciri-ciri yang agak sama, iaitu menekankan kesedaran minda, subjektiviti serta kebebasan.

Negara-negara dan masyarakat di Asia Timur telah mengamalkan nilai budaya yang berasaskan ideologi *Confucian* disebabkan oleh pengaruh besar daripada ajaran *Confucianisme*. *Confucianisme* adalah sistem pengajaran moral, sosial, politik, dan agama kompleks yang dicipta oleh ahli falsafah awal Cina, iaitu *Confucius* dan kemudiannya dibangunkan oleh Mencius dan pengikut *Neo-Confucius* (Hershock & Ames, 2006). *Confucianisme* merupakan teras nilai-nilai ideologi dan budaya Asia Timur mempunyai kesan mendalam terhadap amalan kepimpinan Asia Timur (Lang et al., 2012).

Ren adalah konsep pusat dalam etika *Confucian* dan juga merupakan konsep keprihatinan (Li, 2008). Menurut *Confucius*, seorang yang mengamalkan *Ren* memahami keperluan dan mengambil berat terhadap individu lain (Chan, 2008; Li, 2008). *Confucianisme* menyokong kepimpinan yang bersifat kemanusiaan dan menggalakkan pemimpin menggalakkan nilai-nilai moral dan memenuhi keperluan pengikut (Lee, 2001).

Confucianisme menganggap hubungan manusia merupakan asas sebuah masyarakat yang harmoni (Ding, 2006). Ini adalah kerana masyarakat Cina cenderung

mengelakkan kekeliruan di dalam struktur hubungan. Menurut perspektif *Confucius*, untuk mewujudkan hubungan manusia yang baik, individu mesti mempunyai gelaran yang betul. Gelaran bermaksud terma yang menunjukkan hubungan antara ahli keluarga, seperti bapa dan anak atau terma yang melambangkan kedudukan sosial seperti pemimpin dan pengikut. Sebelum berkomunikasi, masyarakat Cina sering mewujudkan hubungan manusia melalui gelaran dan dengan itu menentukan peranan mereka, melaksanakan peranan dengan memenuhi tanggungjawab etika, iaitu seperti menunjukkan rasa hormat dan bertimbang rasa.

Falsafah *Confucianisme* menganggap tingkah laku yang sopan dan hubungan manusia merupakan asas kemasyarakatan. Dalam usaha mencapai matlamat moral yang ideal, *Confucianisme* mengemukakan prinsip-prinsip yang menentukan "kesesuaian" adab atau sikap terhadap orang lain serta diri sendiri. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh Yum (1988), *Confucianisme* mempunyai pengaruh yang kuat dalam gaya komunikasi di Asia Timur. Bukan itu sahaja, *Confucianisme* telah menjadi satu faktor budaya yang tidak dapat dielakkan dalam membincangkan perkembangan ekonomi Asia Timur yang pesat, seperti negara China, Jepun dan Korea.

Para sarjana yang mengkaji keajaiban pertumbuhan ekonomi Jepun dan empat negara Harimau Asia (Korea Selatan, Taiwan, Hong Kong dan Singapura) pada akhir tahun 1980-an tertarik dengan model pembangunan Asia Timur yang digunakan (Cheng et al., 2013; Wang et al., 2005). Mereka telah mencapai persetujuan bahawa kejayaan negara-negara ini adalah disebabkan oleh keupayaan mereka untuk

menggabungkan teknologi Barat dengan budaya dan ideologi tradisional mereka, terutamanya ideologi *Confucianisme* (Cheng et al., 2013). Nilai dan etika *Confucianisme* dianggap sebagai kunci kepada kejayaan ekonomi negara Jepun dan empat negara Harimau Asia. Kerajaan Singapura, misalnya, telah memulakan usaha bersepadu untuk menggalakkan ideologi *Confucianisme* dalam masyarakat Singapura melalui media massa dan kurikulum pada tahun 1980-an (Tu, 1996).

Di negara Jepun, *Confucianisme* telah dipraktikkan oleh Tokugawa Shogunate (1603-1867) dan hanya terhad kepada sekolah-sekolah swasta dan pengaruhnya tidak pernah meresap ke dalam semua peringkat masyarakat. Walaubagaimanapun, kerajaan Meiji (1868-1911) telah menggunakan prinsip *Confucianisme* untuk membina negara dengan maharaja sebagai pihak berkuasa tertinggi. Sifat kesetiaan telah ditekankan dalam ciri *Confucianisme* negara Jepun kerana mereka melihat hubungan antara maharaja dan rakyat adalah seperti hubungan antara bapa dan anak.

Sebaliknya di negara Korea, *Confucianisme* telah digunakan sebagai falsafah rasmi Dinasti Yi (1392-1910) dan telah dibangunkan semasa pemerintahan selama 500 tahun. Terdapat sekolah-sekolah khas yang mengajar pemikiran *Confucian* oleh pemimpin-pemimpin spiritual di mana mereka juga mengamalkan prinsip *Confucianisme* (Lee, 2001) dan ciri *Confucianisme* utama negara Korea cenderung menekankan "ketaatan kepada ibu bapa" (Cheng et al., 2013).

Sekiranya membandingkan pelajar di negara China dan Taiwan, Yuan & Shen (1998) mendapati bahawa nilai *Confucianisme* tradisional masih wujud dalam masyarakat luar bandar yang mewakili 75-80 peratus daripada penduduk di Tanah

Besar China berbanding dengan negara Taiwan. Walaupun golongan muda yang tinggal di kawasan bandar menganggap nilai-nilai *Confucianisme* agak kuno tetapi mereka masih boleh menerima nilai tersebut untuk membimbing dan membentuk citarasa golongan muda. Walaupun wujud nilai-nilai baru dan moden daripada budaya Barat, nilai-nilai yang lebih stabil masih meresapi dalam pendidikan moral dan latihan. Ini menunjukkan bahawa konsep *Confucianisme* masih berperanan dalam memimpin, membimbing dan menjangkau budaya Cina pada hari ini (Matthews, 2000). Oleh itu, nilai-nilai *Confucian* tetap utuh sehingga ke hari ini walaupun telah melalui perubahan masa. Nilai *Confucianisme* asas tidak berubah, hanya diubah atau disesuaikan untuk memenuhi model yang lebih baru mengikut keadaan politik.

Masyarakat Cina yang menetap di negara Malaysia sejak beberapa generasi yang lalu, masih dipengaruhi oleh nilai-nilai *Confucianisme*. Ini kerana nenek moyang mereka telah mengamalkannya selama lebih daripada dua ribu tahun (Storz, 1999). Pengaruh ini telah meninggalkan kesan mendalam dalam setiap masyarakat Cina sehingga hari ini dalam menjalankan kehidupan seharian. Pada dasarnya, nilai-nilai, tingkah-laku dan semangat masyarakat Cina sebahagian besarnya dibentuk melalui pendedahan ajaran *Confucianisme* (Storz, 1999).

Satu lagi sebab utama *Confucianisme* telah memberi kesan yang lebih kuat daripada sistem agama falsafah Asia Timur yang lain seperti *Buddhisme* dan *Taoisme* adalah kerana falsafah ini merupakan falsafah yang pragmatik dan berorientasikan masa kini. Oleh kerana nilai-nilai budaya semakin berubah mengikut masa dan mengubah masyarakat Asia Timur secara pesat, pandangan intelektual tentang kesan

Confucianisme dalam zaman moden semakin berbeza (Lu, Xia, & Heisey, 2002). Dalam masyarakat Cina di Malaysia, *Confucianisme* merupakan nilai teras yang mempengaruhi masyarakat Cina di Malaysia dalam melihat perhubungan antara umat manusia dan sosial (Storz, 1999).

Kepimpinan *Confucius* dibina di atas landasan akhlak dan pemimpin yang melaksanakannya melalui contoh yang mulia (Sheh, 2010). Seorang pemimpin *Confucian* perlu mempunyai perasaan moral yang tinggi dan ini adalah seperti tulang belakang kepada seorang pemimpin berkenaan (Sheh, 2010). Jika pemimpin sebuah organisasi tidak mengamalkan konsep *Ren*, maka seluruh organisasi tidak akan mendapat keyakinan dan kepercayaan daripada pengikutnya. Untuk mendapat kepercayaan pengikut, pemimpin *Confucian* perlu bersifat amanah, iaitu boleh dipercayai dan mulia. Dalam kepemimpinan politik, *Confucius* percaya bahawa pemerintahan sebuah negara dapat dipimpin melalui nilai peribadi dan moral seorang pemimpin tanpa melibatkan keganasan.

Ciri-ciri kepemimpinan perlu difahami dalam usaha mencapai matlamat yang dihasratkan (Cheng, 2011). Seorang pemimpin yang baik mampu membentuk matlamat yang wajar dan pada masa yang sama cuba menyakinkan kehendak dan keupayaan untuk mengejar matlamat tersebut supaya pengikut mempunyai sebab yang baik dan berkeyakinan untuk mempercayai bahawa matlamat dapat dicapai. Selain itu, pemimpin perlu menunjukkan bahawa beliau mampu mengatasi masalah terhadap perubahan organisasi dan faktor-faktor lain yang boleh menyebabkan kekecewaan dalam pencapaian matlamat. Oleh itu, pada pandangan *Confucian*, kepemimpinan adalah satu aspek yang membentuk dan melaksanakan nilai dalam

mengekalkan matlamat yang diinginkan dan melaksanakan tindakan untuk mencapai matlamat.

Ajaran *Confucius* menekankan lima aspek penting yang manusia perlu pelajari untuk menyempurnakan diri, iaitu estetik (*aesthetic*), ibadah (*ritual*), semangat bersejarah (*sense of history*), autoriti dan kuasa (*authority and power*) dan pembelajaran (*learning*). Nilai utama *Confucianisme* berasal daripada konsep *Ren*. Konsep *Ren* (kebaikan, kemanusiaan) asalnya diperkenalkan oleh *Confucius* yang menekankan konsep moral (Storz, 1999). Sifat-sifat kebaikan *Confucianisme* lain yang mencerminkan dan menyatukan nilai-nilai masyarakat Cina adalah konsep *Yi* (kebenaran), *Li* (upacara dan ibadah), *Zhi* (kebijaksanaan), *Xin* (kejujuran dan amanah), *Zhong* (kesetiaan), *Shu* (murah hati dan kemaafan) dan *Xiao* (ketaatan) (Thompson, 2010).

Budaya di Korea semakin berubah tetapi bukan secara mendadak akibat daripada proses teknologi dan globalisasi (Stowell, 2003). Generasi muda telah sedikit sebanyak menyimpang daripada nilai-nilai *Confucianisme* yang telah membimbing kehidupan ibu bapa mereka. Walaubagaimanapun, masyarakat Korea masih memegang kuat kepada nilai-nilai *Confucianisme* tradisional berbanding masyarakat Jepun dan China.

Majoriti penyelidikan Barat telah mengkaji sifat-sifat budaya *Confucianisme* dan kajian itu juga mengaitkan kepimpinan di Asia Timur. Satu kajian tentang *Confucianisme* dalam kepimpinan adalah mengenai bidang komunikasi. Ding (2006) telah meneroka corak komunikasi dan mengkaji bagaimana nilai *Confucianisme*

mempengaruhi corak komunikasi dalam sebuah organisasi. Mereka mendapati prinsip-prinsip *Confucianisme* telah mempengaruhi hubungan interpersonal dalam sebuah organisasi. Oleh itu, prinsip *Confucianisme* untuk kajian ini dikaitkan pula dalam konteks komunikasi kepimpinan pemimpin terulung Malaysia, Dr. Mahathir.

Terma 'etika' dan 'moral' adalah hampir sama dengan maksud cara (*tao*) dan kebaikan (*te*) dalam bahasa Cina. Cara (*tao*) mempunyai makna yang hampir sama dengan kebenaran di dalam falsafah Barat, manakala kebaikan (*te*) merupakan perkataan "dapat," erti yang berkembang daripadanya ialah 'hati yang jujur' (Lau, 1992). Kedua-dua nilai asas *Confucianisme* mengenai kepimpinan adalah kebaikan dan keadilan sebagai sifat-sifat yang dapat menghasilkan pemimpin yang baik, berperikemanusiaan dan adil (Han, 2013).

King dan Zhang (2014) berhujah bahawa nilai-nilai *Confucianisme* bukan hanya sesuai dipraktikkan oleh masyarakat Cina, tetapi untuk masyarakat dunia. Ini kerana nilai ini merupakan satu etika global yang dapat memupuk pendekatan global terhadap kepimpinan. Nilai teras kepimpinan *Confucianisme* yang memberi tumpuan kepada keharmonian ini menunjukkan satu alternatif yang penting kepada pembangunan teori kepimpinan Barat. Kajian terhadap perubahan budaya Cina dan kesannya terhadap kepimpinan Cina memudahkan pemahaman komunikasi antara budaya dan mengurangkan jurang dalam penyelidikan kepimpinan global. Ini juga mewujudkan asas yang kukuh untuk memahami bagaimana nilai-nilai budaya Cina mempengaruhi pembelajaran, pendidikan dan pembangunan pemimpin serta menyediakan penyelesaian alternatif dalam menghadapi perubahan persekitaran (Han, 2013).

Nilai-nilai Asia telah lama mencerminkan tingkah laku sosial masyarakat di rantau Asia yang sebahagian besarnya terdiri daripada masyarakat Cina-*Confucian*, Melayu-Islam dan India-Hindu (Chua, 2004). Menurut Chua (2004), semangat perkauman *Confucianisme* boleh disesuaikan dengan agama-agama lain seperti agama Islam dan Hindu. Agama Islam yang merupakan sebahagian besar daripada identiti Melayu, mempunyai amalan *communitarian* melalui konsep ummah, idea perpaduan, saling hormat-menghormati dan saling bekerjasama dalam usaha untuk semangat masyarakat (Selvarajah & Meyer, 2008a) . Dalam amalan masyarakat Cina, tanggapan nilai-nilai bersama bukan sahaja berdasarkan perkauman, ia juga berdasarkan konsep hubungan dan kesalingan. Contohnya, daripada aspek institusi keluarga, ibu bapa bertanggungjawab menjaga anak-anak dan kesetiaan daripada anak-anak merupakan balasan (Chua, 2004). Nilai-nilai bersama yang diamalkan tidak hanya eksklusif untuk masyarakat Cina sahaja, malah masyarakat India dan Melayu mempunyai versi mereka sendiri yang merupakan sebahagian daripada gaya hidup mereka (Zarina & Faisal, 2010).

Kesimpulannya, hasil kajian menunjukkan bahawa tanggapan pemimpin yang berkesan dalam budaya *Confucian* adalah yang berkaitan dengan sifat-sifat kepimpinan karismatik. Berdasarkan perspektif Balakrishnan dan Ee (2010), tidak banyak kajian dilakukan ke atas nilai-nilai kepimpinan karismatik yang dipetik daripada ajaran Cina. Malah kebanyakan penyelidikan mengkaji kepimpinan secara umum dan tidak mengkaji secara mendalam. Justeru, kajian ini merupakan satu analisis tentang perspektif *Confucianisme* dalam pembentukan visi dan penyampaian visi pemimpin dan cuba meneroka persepsi masyarakat Cina dalam kepimpinan berkarismatik.

2.7.1 Confucianisme dan Komunikasi Kepimpinan.

Walaupun kajian kepimpinan dikaji secara meluas di negara Barat, ia masih dilihat sebagai enigma atau konsep yang sukar difahami (Taormina & Selvarajah, 2005). Dalam budaya Timur, terutamanya di negara Asia, kajian empirikal tentang persepsi kepimpinan adalah sedikit dan masih dikaji daripada pemahaman budaya Barat (Pittinsky & Zhu, 2005). Sejak kemasukan semula negara China ke dalam ekonomi antarabangsa sejak tahun 1970-an, didapati bahawa kajian kepimpinan dan pengurusan di China semakin meningkat (Ling et al., 2000; Wang et al., 2005)

Kebudayaan dan kepimpinan merupakan dua aspek yang menarik tetapi merupakan bidang yang sukar dikaji (Fan, 2000). Ini kerana kedua-dua subjek adalah kompleks dan hubungan antara kedua-dua aspek tersebut masih dipertikaikan, khususnya hubungan antara budaya Cina dan kepimpinan. Ini adalah disebabkan kekurangan persetujuan dan kesukaran untuk mengkategorikan nilai budaya Cina (Fan, 2000).

Ramai penyelidik telah membuktikan bahawa budaya memberi impak secara langsung terhadap ciri kepimpinan dan menyatakan bahawa budaya dan norma tradisi membezakan gaya kepimpinan (Javidan & Carl, 2005). Triandis (1995) dalam kajiannya menyimpulkan bahawa gaya kepimpinan dalam sesebuah negara dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya. Beliau menyatakan bahawa masyarakat negara yang bersifat individualistik lebih menekankan kepada kebebasan dan autonomi manakala masyarakat budaya kolektivistik lebih tertumpu kepada tahap keselamatan serta keharmonian kumpulan. Oleh itu, terdapat perbezaan budaya dan tahap kepimpinan dalam sesebuah negara. Aspek budaya dan kepimpinan menjadi isu utama yang akan dibincangkan dalam kajian ini memandangkan Malaysia

digolongkan dalam sebuah negara yang mempunyai kepelbagaian budaya dan adat resam masyarakatnya.

Penyelidikan tentang kepimpinan Cina bermula oleh Misumi (1985), seorang sarjana Jepun yang berpengaruh dalam kajian kepimpinan Cina kontemporari. Penyelidikan Misumi selari dengan kajian Ohio State (Fleishman, Harris, & Burt, 1955) dan kajian Michigan (Katz & Kahn, 1952) yang memfokuskan kepada dimensi tugas dan hubungan individu dalam kepimpinan. Seperti kajian Ohio State dan Michigan, Misumi telah membangunkan model kepimpinan berdasarkan dua faktor, iaitu faktor prestasi (*performance*) dan faktor pengekalan (*maintenance*). Misumi telah menjalankan pelbagai kaedah kajian termasuk temubual dan kajian makmal. Misumi dan Peterson (1985) mendapati bahawa dalam organisasi Jepun, produktiviti dan kepuasan ahli kumpulan telah diberi nilai tertinggi di bawah kepimpinan yang berdasarkan kepada prestasi dan hubungan.

Rentetan daripada kajian Misumi (1985), sekumpulan penyelidik Cina sains sosial mula membangunkan teori kepimpinan Cina (Hui & Tan, 1999). Mereka mendapati model prestasi dan hubungan adalah relevan terhadap pelbagai organisasi kerajaan Cina (Xu, Chen, Wong, & Xue, 1985). Namun, temubual dengan informan menunjukkan bahawa corak prestasi dan hubungan adalah tidak mencukupi untuk mentafsirkan kepimpinan dalam budaya kerja orang Cina. Penyelidik Cina menegaskan bahawa pemimpin yang berkesan juga memerlukan penilaian yang tinggi terhadap akhlak (Ip, 2011; Low, 2010). Dimensi akhlak termasuklah ciri-ciri seperti kebenaran dan pengawalan diri. Oleh itu, teori kepimpinan Cina

memfokuskan kepentingan prestasi dan pengekatan hubungan yang digabungkan dengan ciri-ciri akhlak yang penting.

Budaya Cina mempunyai tahap jarak kuasa yang tinggi, tahap individualisme yang rendah, sederhana dalam *masculinity*, sederhana dalam mengelak ketidakpastian dan mempunyai tahap orientasi jangka panjang yang tinggi. Sementara itu, dalam aspek kepimpinan, jarak kuasa yang tinggi di Tanah Besar China mewakili jangkaan ketidaksamaan. Masyarakat Cina mempunyai tahap *individualisme* yang agak rendah menunjukkan wujudnya *kolektivisme*. Hsieh dan Chen (2011) membincangkan bahawa pemimpin di Tanah Besar China biasanya mengambil peranan yang bersifat keibubapaan dengan mengambil tanggungjawab terhadap ahli kumpulan seperti keluarga yang besar. Masyarakat Cina mempunyai tahap bagi mengelak ketidakpastian yang agak rendah dan ini menunjukkan bahawa pengikut menjangkakan mereka akan mendapat penyeliaan secara langsung dan situasi yang tidak berstruktur dan berisiko harus dielakkan. Selain itu, budaya Cina menerapkan sikap berjimat cermat dan ketabahan, menghormati tradisi, delegasi dalam tanggungjawab sosial dan menjaga air muka individu lain.

Keluarga merupakan unit tradisional masyarakat Cina. Prinsip *Confucianisme* menyatakan bahawa seseorang bapa berperanan sebagai pemimpin akan berada di bahagian atas struktur hierarki dengan ahli keluarga yang lain perlu menerima peranannya sebagai seorang pemimpin (Yan & Sorenson, 2006). Apabila struktur ini dipraktikkan di dalam konteks organisasi, Gao, Bai dan Shi (2011) menyatakan bahawa pemimpin yang bijak mempunyai kepentingan bersama dengan pengikut dan keharmonian sebuah organisasi dapat dicapai.

Lin, Ho dan Lin (2013) menyatakan bahawa falsafah *Confucianisme* mempunyai pengaruh yang penting kepada orang Cina. Kajian Chang (2008) mendapati kepentingan keharmonian di tempat kerja mempunyai kesan yang ketara terhadap kepada jururawat Cina. Ling, Chia dan Fang (2000) juga menunjukkan bahawa prinsip tradisional Confucius, *Ren* (kemanusiaan) dan *Yi* (kebenaran) mempunyai pengaruh yang besar ke atas masyarakat Cina.

Confucianisme melihat *Ren* (kemanusiaan) sebagai mengambil berat terhadap pengikut dan *Zhi* (kebijaksanaan) sebagai memahami pengikut,. Oleh itu, boleh dibuat kesimpulan bahawa nilai *Ren* merupakan faktor utama dalam mengekalkan hubungan yang harmoni di antara pemimpin dan pengikut. Nilai *Zhi* pula adalah nilai penting untuk menunjukkan kepimpinan yang berkesan (Wang et al., 2005). Di samping itu, *Confucius* menyatakan bahawa nilai-nilai seperti kebajikan, kebijaksanaan, keberanian, kemaafan dan kebenaran adalah nilai-nilai etika yang penting untuk pemimpin dalam masyarakat kolektivis. Pengikut perlu menunjukkan kesetiaan, ketaatan dan menghormati sebagai balasan.

Dalam kajian Ling et al. (2000), keserbabolehan (*versatility*) merupakan salah satu daripada empat ciri utama pemimpin Cina yang berjaya. Ini berbeza dengan teori kepimpinan Barat. Masyarakat Cina beranggapan bahawa keserbabolehan merupakan bakat semata-mata dan hanya orang yang bijak sahaja memilikinya. Untuk menjadi serba boleh adalah sama untuk menjadi pintar mengikut budaya Cina dengan itu adalah agak mustahil bagi pemimpin untuk mendapatkan penghormatan yang lebih banyak daripada pengikut untuk menjadi seorang yang serba boleh.

Perhubungan antara pemimpin dan pengikut merupakan topik yang tertua dan diterima secara meluas oleh budaya Cina (Wang, 2011). Perhubungan pemimpin yang baik dilihat sebagai mempunyai keupayaan untuk berjaya. Selain itu, pemimpin dijangka bersifat matang, yakin, berterus terang, elegan dan pandai bersosial dengan persekitaran luar (Ling et al., 2000). Sifat ini agak sama dengan teori kepimpinan Barat namun lebih rumit dan sukar. Kajian Li dan Moreira (2009) mendapati bahawa kira-kira 69.8% daripada responden menjawab pembinaan hubungan jangka panjang (*guanxi*), manakala 55.6% menjawab memberi perhatian kepada keharmonian. Keputusan ini menunjukkan bahawa perhubungan dan keharmonian jangka panjang dianggap penting dalam kalangan masyarakat Cina.

Hofstede dan Peterson (2000) menyatakan bahawa pengamalan nilai-nilai budaya adalah berterusan dan mempunyai pengaruh yang penting kepada pembangunan pemimpin dalam masyarakat (Scarborough, 1998). Tambahan pula, Scarborough (1998) menyatakan bahawa walaupun nilai-nilai pemimpin dipengaruhi oleh masyarakat dan tekanan, tetapi nilai-nilai tersebut masih selaras dengan nilai teras budaya dan tingkah laku pemimpin. Contohnya, amalan kepimpinan dan masyarakat di negara Asia Timur akan mencerminkan nilai budaya yang berasaskan *Confucianisme*.

Penyelidik telah menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan dalam organisasi Cina mempunyai kualiti kepimpinan transformasional (Leung & Bozionelos, 2004). Kajian Xu (2011) yang mengkaji kepimpinan di Tanah Besar China dalam bidang pendidikan mendapati majoriti pemimpin menunjukkan sifat-sifat murah hati, mempunyai nilai moral dan tingkah laku kepimpinan transformasional.

Di Tanah Besar China, pemimpin menyokong kepimpinan yang berkarismatik, berasaskan nilai, berorientasikan kumpulan dan berperikemanusiaan (Fu et al., 2007; Javidan et al., 2006), yang selaras dengan penekanan dimensi budaya Cina. Pemimpin juga memberi penekanan kepada pembinaan hubungan interpersonal, justeru lebih mengutamakan penggunaan komunikasi tidak langsung supaya mengekalkan hubungan positif dan keharmonian kumpulan (Fu et al., 2007; Javidan et al., 2006).

Kajian Selvarajah dan Meyer (2006) mengenalpasti bahawa pemimpin di China yang cemerlang memberi pengiktirafan kepada kerja yang baik, mempunyai visi strategik dan mewujudkan rasa bertujuan dan bersemangat di dalam organisasi. Nilai-nilai ini adalah berkaitan dengan nilai-nilai *Confucianisme* adalah berdasarkan kepada nilai hormat-menghormati, inklusif dan masa depan. Ini jelas menunjukkan bahawa kepercayaan pemimpin Cina terhadap nilai *Confucianisme* masih amat dihargai walaupun perubahan dalam sistem politik dan sosial (Hofstede & Bond, 1988).

Di Hong Kong, pemimpin cenderung untuk menghargai ketegasan dalam hubungan sosial, di samping menekankan keharmonian, menjaga maruah diri dan mengelakkan konfrontasi (Farh & Cheng, 2000). Ini mungkin disebabkan oleh pengaruh Barat yang berpanjangan di Hong Kong (Tu, 2000). Sama seperti pemimpin di Tanah Besar China, penyelidik mendapati bahawa pemimpin dari Hong Kong juga menyokong kepimpinan karismatik yang berasaskan nilai, berorientasikan kumpulan dan berperikemanusiaan (Farh & Cheng, 2000). Walaupun pemimpin Hong Kong menekankan ketegasan, autonomi dan kepimpinan autokratik, mereka mampu menyelesaikan masalah sendiri tanpa meminta bantuan daripada orang lain.

Pemimpin di Taiwan pula mempunyai profil budaya yang sama dengan pemimpin di Tanah Besar China dan Hong Kong dalam beberapa dimensi budaya (House et al., 2004). Memandangkan Taiwan telah lama menubuhkan hubungan perniagaan dengan negara Barat, pengaruh nilai-nilai tradisional Cina adalah lebih rendah daripada di Tanah Besar China. Walau bagaimanapun, berbanding dengan Hong Kong, pemimpin di Taiwan lebih mengutamakan sifat-sifat kepimpinan seperti integriti dan penjagaan maruah diri berbanding sifat kepimpinan autonomi dan autokratik (Farh & Cheng, 2000).

Nilai-nilai *Confucianisme* tradisional meninggalkan pengaruh yang kuat kepada budaya Korea walaupun sedang menghadapi cabaran daripada budaya di Barat. Corak kepimpinan paternalistik, struktur hierarki, ketidaksamarataan jantina dan kolektivisme merupakan ciri-ciri utama yang berpunca daripada pengaruh *Confucianisme* (Cheng et al., 2013). Hubungan hierarki di antara orang atasan dan bawahan, majikan dan pekerja adalah berdasarkan kepada prinsip ketaatan dan setiakawan. Kebanyakan organisasi di Korea mengamalkan nilai *Confucianisme* sebagai asas kod etika iaitu kebaikan, beretika, kesopanan, pengetahuan dan keikhlasan.

Kajian-kajian yang telah dibincangkan di atas jelas menunjukkan bahawa terdapat perbezaan persepsi terhadap konsep kepimpinan di kalangan masyarakat dari budaya yang berbeza seperti Hong Kong, Taiwan, Korea dan Malaysia. Perbezaan tersebut mungkin disebabkan oleh andaian dan nilai berbeza yang dipegang oleh masyarakat yang menyebabkan kepelbagaian persepsi terhadap konsep kepimpinan. Ini juga

membuktikan bahawa walaupun dua budaya berkongsi nilai yang sama, mereka boleh bertindak secara berbeza.

Ini dapat dilihat bahawa falsafah Cina dan pemikiran Barat telah memberikan gambaran yang berbeza terhadap kepimpinan (de Man, 2011). Pemikiran kontekstual dan perhubungan falsafah Cina menyatakan bahawa pemimpin adalah sebahagian daripada realiti sosial. Selain itu, hal ini juga menekankan perhubungan antara pemimpin dan pengikut dari segi peranan yang saling membentuk dan bukannya sebagai interaksi antara individu yang autonomi (Ames & Rosemont, 1998).

Sebaliknya, Fukuyama (2011) telah mencadangkan bahawa kepimpinan merupakan satu fenomena sejagat. Namun hanya untuk beberapa bentuk kepimpinan sahaja, contohnya kepimpinan karismatik. Ini kerana kepimpinan karismatik adalah berbentuk kepimpinan yang universal (Dorfman, Lavidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012). Amalan kepimpinan yang berjaya dalam satu budaya mungkin tidak akan berjaya dalam budaya yang lain (Dorfman et al., 1997; Gao et al, 2011; Low, 2012). Terdapat perbezaan budaya antara budaya Cina dan Barat. Oleh itu, prinsip-prinsip kepimpinan Barat dan prinsip Cina perlu dikaji (King & Zhang, 2014).

Dalam kerangka falsafah Cina, kepimpinan telah memberi tumpuan kepada kemanusiaan dan mengembangkan pengikut melalui pembangunan peribadi (Aritz & Walker, 2014; Cheung & Chan, 2008; Sheh, 2010). Pemimpin dibezakan oleh jawatan, iaitu *ling xiu* untuk pemimpin yang telah mencapai visi dan *ling dao* untuk pemimpin yang berperanan untuk melaksanakan tugas untuk mencapai visi tersebut (Sheh, 2010). Kajian Barat memberi tumpuan kepada pemimpin manakala orang

Cina memberi tumpuan kepada aktiviti kolektif pengikut (Aritz & Walker, 2014). Perbezaan antara kepimpinan transformasional dan transaksional telah diiktiraf di China melalui pangkat *ling xiu* (transformasional) dan *ling dao* (transaksional).

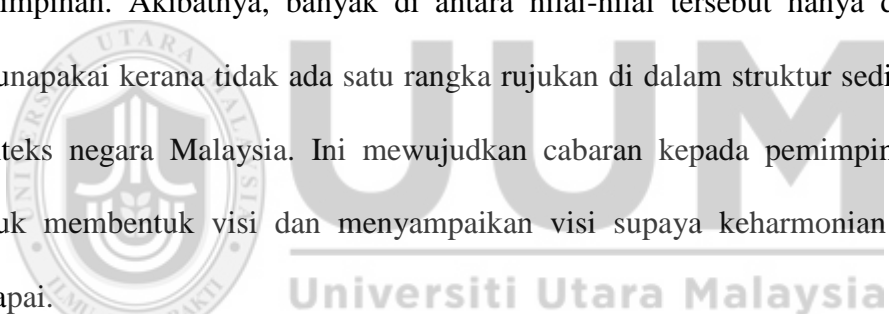
Perbandingan hasil kajian oleh penyelidik Barat dan Sheh (2010) menunjukkan bahawa pendekatan kepimpinan Cina menekankan aspek saling bergantung, kemanusiaan dan situasi manakala Barat menganggap kepimpinan sebagai satu bentuk sains dan menumpukan kepada keputusan, hasil yang objektif dan proses yang lebih bersifat peribadi yang disokong oleh logik dan analisis.

Oleh itu, berdasarkan sorotan literatur yang telah dibincangkan, *Confucianisme* menekankan konsensus dan keharmonian antara manusia dan alam semula jadi serta sesama individu (Kirkbride, Tang, & Westwood, 1991). Salah satu matlamat terbesar *Confucianisme* adalah pencapaian keharmonian sosial. Ini kerana pembentukan dan pengkekalan hubungan ahli yang harmoni akan memastikan kestabilan dan perpaduan masyarakat (McDonald, 2011). Dalam mengekalkan dan mencapai hubungan sosial yang harmoni dan kestabilan, pemimpin memainkan peranan utama. Dalam *Confucianisme* yang ideal, pemimpin perlu ihsan dan berperikemanusiaan kepada pengikut, memupuk diri mengikut kaedah-kaedah tentang kewajaran, dan membawa dengan mengamalkan pujukan moral dan contoh moral (Farh & Cheng, 2000).

Penyelidik telah menekankan kepentingan dalam mewujudkan pemimpin dunia yang dilengkapi dengan kecekapan komunikasi antara budaya (Fontaine & Richardson, 2003). Nilai-nilai *Confucianisme* merupakan salah satu landasan dalam memahami

kepintaran interpersonal yang diperlukan oleh pemimpin, iaitu kredibiliti, amanah, keadilan, kejujuran, menghormati dan rendah diri. Kajian *Confucianisme* akan membantu pemimpin meningkatkan pengetahuan mereka dalam arena globalisasi. Nilai-nilai *Confucianisme* juga menyediakan sumber etika dan konseptual untuk meningkatkan pemahaman pemimpin mengenai kepimpinan dalam abad ke 21. Menurut Han (2013), pengamalan nilai-nilai *Confucianisme* bukan merupakan satu alternatif tetapi merupakan penyelesaian dalam menghadapi cabaran globalisasi.

Namun, didapati pengetahuan yang terhad terhadap nilai-nilai seperti kemanusiaan, kebijaksanaan, kepercayaan dan kesetiaan yang perlu diamalkan dalam komunikasi kepimpinan. Akibatnya, banyak di antara nilai-nilai tersebut hanya diterima dan digunapakai kerana tidak ada satu rangka rujukan di dalam struktur sedia ada dalam konteks negara Malaysia. Ini mewujudkan cabaran kepada pemimpin yang cuba untuk membentuk visi dan menyampaikan visi supaya keharmonian masyarakat dicapai.



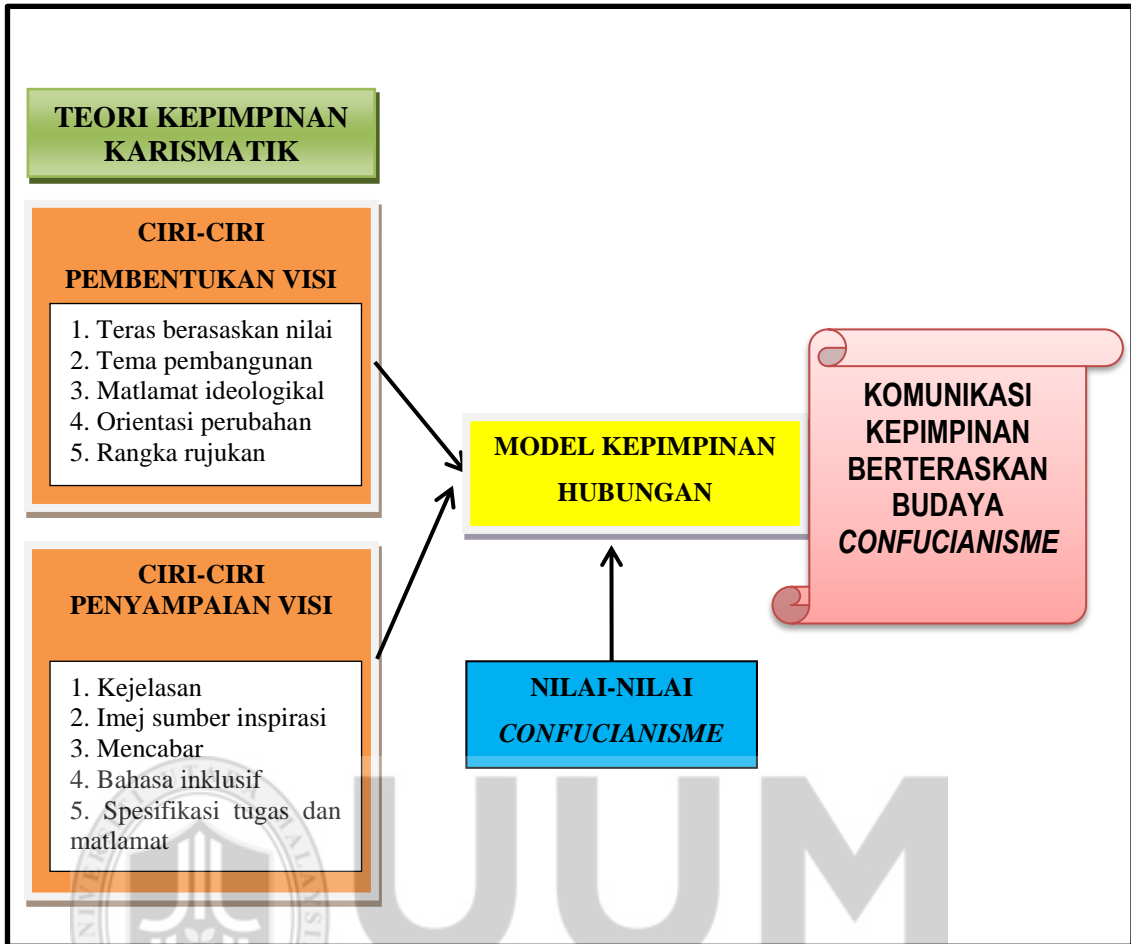
Justeru, adalah penting untuk mengetahui dan memahami nilai-nilai teras *Confucianisme* dalam masyarakat Cina di Malaysia. Penyelidik mendapati bahawa nilai-nilai *Confucianisme* mempunyai pengaruh yang berterusan tentang pandangan masyarakat Cina terhadap aspek kemanusiaan, komunikasi dan kepimpinan. Dalam memberi fokus kepada nilai-nilai *Confucianisme*, ini tidak bermakna masyarakat Cina di Malaysia dianggap mempunyai budaya Cina yang monolitik. Terdapat perbezaan yang jelas di antara mereka seperti dalam dialek dalam komunikasi seharian dan juga aspek-aspek lain dalam kehidupan mereka, contohnya, dalam

masakan. Bagi tujuan kajian ini, nilai-nilai *Confucianisme* adalah mencukupi untuk menunjukkan nilai-nilai teras masyarakat Cina di Malaysia.

2.7 Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan isu-isu yang telah dibentangkan, jurang yang memerlukan kajian lanjut adalah meneroka ciri-ciri penyampaian visi dan penyampaian visi dalam persekitaran pemimpin yang mempunyai kepelbagaian budaya. Ini adalah wajar untuk menunjukkan bahawa kajian ini tidak bertujuan untuk membandingkan dengan paradigma Barat.

Kerangka konseptual kajian ini adalah berdasarkan kepada teori utama iaitu teori kepimpinan karismatik yang dibangunkan oleh Weber (1947) digabungkan dengan model kepimpinan hubungan (Uhl-Bien, 2006) yang menjadi asas kepada ideologi *Confucianisme* oleh *Confucius* (551–479 BCE). Kedua-dua teori dan ideologi ini menekankan aspek kepimpinan yang dinilai oleh keperluan atau ciri-ciri pengikut serta menentukan nilai dan norma kepimpinan paling sesuai yang boleh digunakan dalam proses pembentukan visi dan penyampaian visi. Rajah 2.2 menunjukkan kerangka konseptual model komunikasi kepimpinan berteraskan budaya *Confucianisme*.



Rajah 2.2 Kerangka konseptual model komunikasi kepimpinan berteraskan budaya *Confucianisme*

Di antara teori-teori kepimpinan, tingkah laku kepimpinan karismatik dikatakan sesuai dengan pemikiran tradisional Cina, yang secara paradigma kebanyakannya diterima secara meluas (McDonald, 2012). Kepimpinan karismatik merupakan bentuk kepimpinan yang aktif, di mana pemimpin berkait rapat dengan pengikut dalam memotivasikan mereka untuk melaksanakan tugas. Selain itu, pemimpin karismatik cenderung memberi gambaran bahawa mereka mempunyai visi dan kecekapan untuk mencapai kejayaan. Pengikut kemudian akan bertindak balas dengan memberi semangat dan komitmen terhadap matlamat pemimpin tersebut

(Mittal, 2015). Gaya kepemimpinan pemimpin mewakili ciri-ciri budaya seorang pemimpin. Oleh itu, pemimpin karismatik dijangka berfungsi secara berbeza di bawah budaya yang berbeza. Salah satu ciri penting di dalam kepemimpinan karismatik budaya Cina adalah pemimpin Cina sentiasa mewujudkan suasana kekeluargaan, iaitu nilai keharmonian dan kesetiaan sering ditekankan. Manakala kepemimpinan karismatik di Barat pula berbentuk inspirasional dan sokongan, mempunyai hubungan yang rapat dengan pengikut dan menggalakkan pengikut mengambil bahagian dalam proses pengurusan (Lang et al., 2012). Menurut Aritz dan Walker (2014), pemimpin karismatik Cina memenuhi ciri-ciri sebagai seorang pemimpin yang baik dan berkesan, manakala keberkesanan seorang pemimpin karismatik Barat bergantung kepada prestasi organisasi. Walaupun di sebalik perbezaan budaya, komponen kepemimpinan karismatik secara umumnya melibatkan tingkah laku pemimpin karismatik, iaitu jangkauan prestasi tinggi, rangsangan intelek, dan tingkah laku pemimpin sokongan (Romney, Batchelder, & Weller, 1986; Scandura & Dorfman, 2004).

Kajian ini merangkumi pernyataan Holladay dan Coombs (1994) bahawa komunikasi kepemimpinan meliputi dua dimensi, iaitu pembentukan visi dan penyampaian visi. Pembentukan visi menjelaskan lima kriteria visi yang dinilai iaitu bersesuaian dengan sejarah, budaya dan nilai, realistik dan positif, bermatlamat dan berwibawa, berinspirasi, difahami, unik dan bercita-cita tinggi (Shipman et al., 2010). Manakala penyampaian visi merujuk kepada ciri komunikasi dan interaksi pemimpin supaya maksud yang disampaikan dapat diterima, ditafsirkan, ditapis dan difahami oleh pengikut (Awamleh & Gardner, 1999; De Vries et al., 2010).

Pemimpin karismatik mempunyai keupayaan untuk menyuarakan visi ideologikal dan berinspirasi serta menjanjikan masa depan yang lebih baik. Penyampaian visi yang berkesan dinilai melalui visi yang disampaikan (kandungan) dan cara visi tersebut disampaikan (keupayaan berkomunikasi) (Lussier, 2010). Pemimpin karismatik menyampaikan kandungan mesej dengan menekankan imej positif visi masa depan dan imej negatif situasi masa kini. Kemahiran komunikasi yang berkesan adalah penting dalam kejayaan penyampaian visi menarik dan mengekalkan peranan kepimpinan. Melalui cara lisan dan bukan lisan, pemimpin karismatik mengkomunikasikan keyakinan diri dan dedikasi untuk memberi kredibiliti kepada pengikut. Mereka sering digambarkan sebagai komunikator yang mengetahui cara untuk meningkatkan semangat dan tindakan dalam kalangan pengikut. Pengikut cenderung mencontohi pemimpin karismatik, iaitu mempunyai semangat yang tinggi, ketekunan, keberanian dan pengorbanan.

Di samping ciri-ciri kepimpinan karismatik, budaya dan nilai merupakan penentu gaya kepimpinan dan perlu diambil kira apabila menangani sesuatu cabaran dan matlamat (Scandura & Dorfman, 2004). Walaubagaimanapun, ini juga merupakan tanggungjawab pemimpin untuk membangunkan budaya dan nilai supaya mencapai kepimpinan yang berkesan. Shamir et al. (1994) menyatakan bahawa pemimpin karismatik cenderung untuk menggabungkan nilai-nilai dan justifikasi moral dalam kandungan mesej. Ini boleh dikaitkan dengan model kepimpinan hubungan yang menekankan moral dan etika kepimpinan, yang didorong oleh nilai-nilai dan standard kepimpinan yang baik dan bermoral (Fairhurst, 2006).

Visi Dr. Mahathir yang begitu tertanam dengan nilai-nilai moral dan budaya akan mencerminkan falsafah budaya dalam ucapan beliau. Begitu juga dengan pemimpin karismatik yang kerap meletakkan tema yang berbentuk nilai-nilai budaya ke dalam mesej mereka. Oleh itu, kajian ini melihat bagaimana pendekatan nilai dan budaya dapat menyumbang dan mengembangkan kajian komunikasi kepimpinan. Dengan menggabungkan teori kepimpinan karismatik dan model kepimpinan hubungan, kajian ini berharap dapat mengetahui peranan hubungan nilai-nilai dalam kepimpinan, iaitu berdasarkan nilai-nilai *Confucianisme*.

Memandangkan kajian-kajian lepas cenderung mengkaji daripada sudut pandangan Barat, kajian ini adalah untuk mengkaji konsep komunikasi antara budaya daripada orientasi Barat ke Timur, iaitu masyarakat Cina. Kajian ini bukan sahaja memberikan pandangan alternatif kepada konsep komunikasi kepimpinan, ini juga menyumbang kepada pengembangan model teori Barat sedia ada.

Idea yang menggabungkan prinsip kepimpinan tradisional dengan prinsip kepimpinan moden telah dibincangkan oleh Farh dan Cheng (2000). Kajian tersebut menyatakan bahawa sekiranya prinsip kepimpinan tradisional dan moden disatukan, perlu terdapat bukti dalam setiap budaya tentang andaian antara budaya atau asimilasi daripada budaya lain. Contohnya, prinsip tradisional kemanusiaan Cina akan menjadi satu prinsip yang moden dalam budaya yang lain, iaitu teori kepimpinan Barat. Walau bagaimanapun, setakat ini tidak terdapat kajian yang menunjukkan bahawa falsafah itu telah secara amnya diserapkan ke dalam teori kepimpinan Barat. Walaupun perbezaan antara amalan kepimpinan Barat dan Cina telah dilaporkan, perbezaan ini adalah perkara-perkara yang diberi penekanan dan

tidak bermakna. Oleh itu, King dan Zhang (2014) mencadangkan bahawa kajian kepimpinan dikaji berkaitan dengan pengamalan nilai-nilai *Confucianisme*.

Walaupun terdapat pendapat bahawa nilai-nilai kepimpinan Cina adalah penting, namun nilai-nilai *Confucianisme* tersebut jarang menjadi subjek di dalam kajian. Salah satu sebabnya ialah sifat yang sukar difahami mengenai nilai *Confucianisme*. Memandangkan falsafah dan pemikiran tradisional Cina bukan semata-mata memberi tumpuan kepada pemahaman nilai kerja *Confucian*, tujuan kajian ini adalah untuk melihat kepada nilai-nilai teras *Confucianisme* masyarakat Cina di Malaysia, iaitu konsep *Ren* (kebaikan, kemanusiaan), *Yi* (kebenaran), *Li* (upacara dan ibadah), *Zhi* (kebijaksanaan), *Xin* (kejujuran dan amanah), *Zhong* (kesetiaan), *Shu* (murah hati dan kemaafan) dan *Xiao* (ketaatan) (Thompson, 2010) dalam komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Tujuan lain adalah untuk mengetahui sama ada terdapat pengaruh nilai *Confucianisme* terhadap tingkah laku kepimpinan Dr. Mahathir.

Walaupun para sarjana sebelum ini cenderung membincangkan kepimpinan karismatik dari segi kualiti visi, kajian mula memberi perhatian kepada karisma atau visi sebagai konstruk dominan (Hwang et al., 2005). Ini dilihat dalam kajian baru-baru ini yang mengambil pendekatan di mana sifat-sifat karismatik tertentu seperti kebolehan berkomunikasi atau sifat-sifat visi tertentu telah menjadi perhatian (Mittal, 2015). Kajian ini melihat bahawa kedua-dua karisma dan visi adalah sama penting kerana setiap konstruk terdiri daripada pelbagai ciri-ciri asas yang mempunyai hubungan yang signifikan terhadap sikap dan tingkah laku pengikut.

Kajian ini mengkonsepkan visi sebagai konstruk yang meliputi beberapa komponen. Pertama, pembentukan visi dilihat sebagai titik permulaan bagi usaha pemimpin untuk mengubah pengikut. Beberapa kajian empirikal menunjukkan bahawa pemimpin bervisi akan mempengaruhi persepsi keberkesanan pemimpin (Awamleh & Gardner, 1999; Holladay & Coombs, 1994; Kirkpatrick & Locke, 1996). Ini kerana keupayaan pemimpin dilihat oleh pengikut mempunyai visi adalah penting dan bukannya wujud semata-mata (Baum et al., 1998; Larwood et al., 1995). Oleh itu, dalam kajian ini, pembentukan visi ditakrifkan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi yang jelas daripada persepsi pengikut. Kandungan visi harus mengandungi elemen yang berbentuk ideologikal, iaitu dinyatakan dari segi nilai-nilai murni supaya sesuatu visi adalah bermakna.

Kedua, visi yang dikongsi bersama juga merupakan satu komponen yang penting. Bennis dan Nanus (1997) menyatakan bahawa pemimpin merupakan seorang yang bervisi apabila idea-idea pemimpin berjaya dikomunikasikan kepada pengikut. Oleh itu, pemimpin harus bijak membentuk, menjelaskan pandangan baru dan berjaya disampaikan kepada pengikut dengan berkesan (Berson & Avolio, 2004). Oleh itu, kajian mentakrifkan visi yang strategik mestilah jelas kepada pengikut. Ini bermakna pengikut mesti merasakan bahawa visi telah dinyatakan dengan jelas, dikongsi dan adalah sesuai.

Kesimpulannya, matlamat kajian ini adalah meneroka perspektif masyarakat Cina terhadap ciri-ciri pembentukan visi dan ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir dengan melihat peranan nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan

beliau. Akhir sekali, kajian ini diharap dapat membentuk model budaya berteraskan *Confucianisme* dalam konteks komunikasi kepimpinan.

Bab seterusnya akan membincangkan tentang kaedah kajian yang merangkumi analisis kandungan dan kaedah temubual secara mendalam. Analisis data dan justifikasinya turut dibincangkan dalam Bab Tiga.



BAB TIGA

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan kaedah yang digunakan di dalam kajian dan justifikasi penggunaannya. Perbincangan dalam bab ini dibuat dengan mengenalpasti unit analisis, menghuraikan rekabentuk kajian, kaedah pengumpulan data dan kaedah analisis data. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dalam konteks pembentukan visi dan penyampaian visi daripada perspektif masyarakat Cina. Kajian berbentuk kualitatif merupakan kaedah yang sesuai dan bertepatan disebabkan komunikasi kepimpinan merupakan fenomena yang kompleks, (Bryman, 2004; Conger, 1998).

Penggunaan kaedah kualitatif adalah disebabkan beberapa sebab. Kajian ini sesuai menggunakan kaedah kualitatif kerana kaedah ini memainkan peranan yang penting dalam peringkat pengenalpastian sesuatu kajian (Conger, 1998). Tambahan pula, dalam usaha memahami pemimpin yang mempunyai pengalaman memimpin dalam kepelbagaian budaya, adalah penting untuk memahami fenomena ini daripada perspektif mereka dan bukannya menjelaskan "di luar" perspektif (Patton, 2002).

Sehubungan itu, isu kepimpinan merupakan isu yang mencerminkan cara seorang pemimpin bertindak balas dengan pelbagai cabaran yang wujud. Ramai penyelidik telah mengkaji tentang cara pemimpin bertindak balas dengan jayanya dan mendapati bahawa kejayaan tersebut sebahagiannya dipengaruhi oleh latar belakang budaya pemimpin dan juga pengikut (Bryman, 2004; Bryman, Stephens, & Campo, 1996). Cheung dan Chan (2005) pula menyatakan bahawa kebanyakan kajian

tentang kepemimpinan Cina di Asia menggunakan kaedah kuantitatif. Justeru, mereka mencadangkan bahawa kajian kepemimpinan Cina yang akan datang perlu menggunakan kaedah kualitatif. Ini kerana kaedah tersebut sesuai dengan budaya Cina yang membenarkan individu menilai tingkah laku, nilai dan ciri-ciri seorang pemimpin secara bebas. Oleh itu, kaedah kualitatif dianggap bersesuaian dengan kajian penyelidikan iaitu memfokuskan kepada pandangan masyarakat Cina terhadap komunikasi kepemimpinan Dr. Mahathir.

Dalam kajian ini, Dr. Mahathir yang dikenali sebagai seorang pemimpin, tokoh, negarawan dan pemikir dijadikan sebagai fokus atau objek penyelidikan. Pemilihan Dr. Mahathir sebagai objek penyelidikan adalah berdasarkan kepada penunjuk utama yang disarankan oleh Furchan dan Maimun (2005), iaitu seorang pemimpin yang berjaya mempunyai karya-karya monumental, mempunyai pengaruh kepada masyarakat dan ketokohnya yang diakui.

Secara umumnya, dua kaedah telah dijalankan untuk menjawab persoalan kajian dalam kajian ini. Kaedah pengumpulan data secara analisis kandungan (untuk meneroka ciri-ciri pembentukan visi) dan temubual secara mendalam (untuk meneroka ciri-ciri penyampaian visi dan mengenalpasti nilai *Confucianisme* dalam mempengaruhi perspektif mereka terhadap komunikasi kepemimpinan Dr. Mahathir) digunakan untuk menjawab persoalan kajian yang dibangkitkan.

3.2 Analisis Kandungan

Penyelidikan menggunakan analisis kandungan kualitatif memberi tumpuan kepada ciri-ciri bahasa sebagai komunikasi dengan memberi perhatian kepada kandungan

atau makna kontekstual (Creswell, 2013; Lombard, Snyder-Duch, & Bracken, 2002). Data-data teks yang dikumpul termasuklah sama ada berbentuk lisan, bercetak, elektronik atau diperoleh melalui maklumbalas naratif, soalan soal selidik, temu bual, kumpulan fokus, pemerhatian atau melalui media cetak seperti artikel, buku, atau manual. Matlamat analisis kandungan adalah "untuk memberi pengetahuan dan pemahaman tentang fenomena yang dikaji" (Downe-Wamboldt, 1992, hlm314). Dalam kajian ini, analisis kandungan kualitatif ditakrifkan sebagai kaedah penyelidikan yang mentafsirkan kandungan teks data secara subjektif melalui proses mengklasifikasikan pengekodan dan mengenal pasti tema atau corak secara sistematik.

Kadang-kala, teori sedia ada atau penyelidikan sebelumnya mewujudkan fenomena yang tidak lengkap atau mendapat implikasi daripada kajian selanjutnya (Hsieh & Shannon, 2005). Potter dan Levine-Donnerstein (1999) mengkategorikan kaedah analisis kandungan ini sebagai pendekatan terarah (*directed approach*). Pendekatan terarah adalah untuk mengesahkan atau melanjutkan konsep rangka kerja suatu teori. Teori atau penyelidikan sedia ada boleh membantu menumpukan kepada persoalan kajian dan konsep-konsep yang penting. Justeru, membantu menentukan skema pengekodan awal atau hubungan antara kod.

Analisis kandungan yang menggunakan pendekatan terarah adalah berpandukan kepada proses yang lebih berstruktur berbanding dengan pendekatan konvensional (Hsieh & Shannon, 2005). Terdapat dua strategi dalam penggunaan pendekatan terarah. Strategi pertama, iaitu dengan menggunakan teori sedia ada atau penyelidikan yang lepas, penyelidik bermula dengan mengenalpasti konsep utama

sebagai pengkodan kategori awal (Potter & Levine-Donnerstein, 1999). Seterusnya, definisi operasional bagi setiap tema ditentukan dengan menggunakan teori dan sorotan literatur. Dalam kajian ini, lima ciri pembentukan visi digunakan sebagai rangka kerja awal untuk mengenal pasti ciri-ciri kandungan ucapan Dr. Mahathir. Ciri-ciri tersebut ialah teras berasaskan nilai, tema pembangunan, matlamat ideologikal, rangka rujukan dan berorientasikan perubahan (Zaccaro & Banks, 2001).

Di samping itu, kelebihan pendekatan terarah dalam analisis kandungan adalah teori sedia ada disokong dan dapat diperluaskan. Pendekatan terarah penting bagi penyelidikan dalam bidang yang sedang berkembang. Menurut Hsieh dan Shannon (2005), strategi kedua yang digunakan dalam analisis kandungan terarah adalah memulakan pengkodan dengan tema yang ditentukan terlebih dahulu. Data yang tidak dapat dikenalpasti akan dianalisis kemudian untuk menentukan sama ada ia merupakan satu tema atau sub-tema yang baru. Pilihan sub-tema yang digunakan bergantung kepada data dan matlamat penyelidik. Dalam kajian ini, penyelidik mengenalpasti beberapa sub-tema baru di bawah kelima-lima tema yang telah dikenalpasti dalam literatur.

3.2.1 Tujuan

Penyelidik menggunakan pendekatan analisis kandungan disebabkan beberapa perkara. Pertama, Chesebro dan Borisoff (2007) menyatakan bahawa analisis kandungan membantu penyelidik membuat kesimpulan dengan mengenalpasti ciri-ciri mesej yang tertentu dan memberi peluang kepada penyelidik untuk menganalisis kandungan mesej atau perkara sebenar yang dinyatakan oleh pembentuk mesej. Sebaliknya, kebanyakan kajian lepas yang menggunakan kaedah eksperimen telah

bergantung kepada persepsi responden (Naidoo & Lord, 2008; Shipman et al., 2010). Perbezaan ini amat penting terhadap signifikan kajian. Ini terutamanya apabila objektif kajian yang ingin dicapai adalah untuk mengkaji kandungan mesej secara mendalam. Dalam kajian Berson et al. (2001), sampel kajian yang terdiri daripada responden yang mengambil bahagian dalam kursus kepimpinan tidak dapat mewakili pemimpin dalam mewujudkan suatu pernyataan visi. Ini kerana hal ini tidak dapat menggambarkan kepimpinan dalam organisasi yang sebenar. Selain itu, ini juga mungkin berpunca daripada hakikat bahawa penyampai mesej (responden) itu bukanlah pemimpin yang sebenar.

Di samping itu, hasil kajian daripada kajian-kajian lepas merupakan kesan daripada batasan kaedah eksperimen dan manipulasi kajian (Kirkpatrick & Locke, 1996). Proses ini bermaksud tidak melibatkan sesetengah komponen visi yang penting dalam mempengaruhi persepsi pengikut, misalnya keperluan dan nilai-nilai yang dikongsi bersama (House & Shamir, 1993). Contohnya, dalam kaedah eksperimen, visi yang dibentangkan hanya selama beberapa minit dan dilakukan dalam persekitaran yang dikawal, di mana pemimpin sebenar mungkin mengambil masa yang lama untuk menyampaikan visi, menggunakan pelbagai cara untuk melaksanakan visi, mengukuhkan visi dan sering berinteraksi dengan pengikut untuk membentuk hubungan dengan pengikut (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Locke et al., 1991).

Visi boleh dioperasionalisasikan dari segi ucapan di mana pemimpin menyampaikan mesej kepada khalayak yang berkaitan serta menonjolkan sifat-sifat kepimpinan dan orientasi pemimpin. Ucapan sering digunakan oleh sarjana untuk menilai visi

pemimpin dan kaedah ini dapat memberi tumpuan yang lebih jelas terhadap pembentukan visi pemimpin (Strange & Mumford, 2005; Bligh & Robinson, 2010). Godwin et al. (2011) pula menyatakan bahawa ucapan pemimpin mengandungi nilai-nilai yang berfungsi untuk menyampaikan kepentingan visi. Ucapan juga memberi peluang kepada penyelidik untuk meningkatkan pemahaman tentang aspek kandungan visi yang boleh memberi kesan kepada pengikut.

Terdapat banyak cara untuk pemimpin menyampaikan visi yang telah dibentuk dan salah satunya adalah melalui ucapan. Banyak usaha yang perlu diambil untuk membentuk satu ucapan yang baik. Ini bertujuan supaya pendengar memahami dan dapat menerima visi yang disampaikan. Dr. Mahathir memainkan peranan yang aktif dalam penulisan teks ucapannya serta mengendalikannya dengan rapi dan bertanggungjawab (Khoo, 1995). Oleh itu, ucapannya sering mengandungi kata-kata dan hujah-hujah yang ditulis oleh Dr. Mahathir sendiri. Ini terutamanya apabila ucapan berkaitan dengan nilai, etika, dan ekonomi. Oleh itu, kandungan mesej Dr. Mahathir merupakan komponen yang dapat memberi kesan terhadap perspektif masyarakat.

Ucapan selalunya ditujukan kepada khalayak. Biasanya khalayak terdiri daripada pelbagai kaum, bangsa dan agama. Pemimpin perlu mencari cara untuk menghubungkan beliau dengan pengikut. Sehubungan itu, visi di dalam kandungan ucapan haruslah mewakili peranan pemimpin dan negara. Dr. Mahathir biasanya digambarkan sebagai seorang yang agresif yang mempunyai kemahiran berucap dan sering dinyatakan sebagai seorang pemimpin yang bersuara lantang di pentas politik dunia (Rustam, 2006). Dalam konteks ini, analisis tematik ucapan Dr. Mahathir dapat

menyerlahkan bagaimana mesej beliau itu mempengaruhi perspektif masyarakat Cina.

Oleh itu, matlamat utama di dalam kajian ini adalah persoalan tentang apakah ciri-ciri pembentukan visi yang digunakan oleh Dr. Mahathir dalam ucapannya? Begitu juga persoalan adakah ucapan beliau dapat mempengaruhi perspektif masyarakat Cina. Melalui kajian ini, akan menyerlahkan bagaimana aspek budaya seperti perbezaan kaum dan nilai-nilai dimasukkan ke dalam ucapan beliau. Ini juga akan memberi gambaran bagaimana Dr. Mahathir membentuk mesej terhadap masyarakat Cina. Untuk itu, analisis kandungan merupakan salah satu kaedah yang akan digunakan dalam kajian ini.

3.2.2 Rekabentuk Sampel

Fokus utama kajian ini adalah untuk meneroka dan menerangkan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Sampel kajian ini akan menggunakan teks ucapan Dr. Mahathir. Teks ucapan yang dipilih adalah ucapan Dr. Mahathir yang disampaikan di Majlis Perasmian Perhimpunan Agung *Malaysia Chinese Associations* (MCA) dan Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN sepanjang beliau memegang jawatan sebagai Perdana Menteri Malaysia. Ucapan di Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA dipilih kerana ucapan ini mewakili masyarakat Cina di Malaysia. Selain itu, ucapan di Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN juga dipilih kerana parti tersebut turut memainkan peranan penting dalam politik masyarakat Cina dengan pembabitannya secara langsung (Thock, 2005). Selain itu, kira-kira 80% daripada ahli-ahli Gerakan adalah etnik Cina, 15% lagi adalah India dan selebihnya adalah kaum Melayu atau lain-lain. Memandangkan

matlamat utama kajian ini adalah mengenalpasti ciri-ciri pembentukan visi dalam konteks masyarakat Cina, maka ucapan Dr. Mahathir dalam majlis ini adalah bersesuaian.

Teks ucapan tersebut dapat dianggap sebagai suatu wacana kepimpinan yang berdasarkan kepada beberapa faktor. Pertama, berdasarkan Lerman (1985) yang menegaskan bahawa ucapan pemimpin negara merupakan salah satu bentuk komunikasi yang paling signifikan dan merupakan satu-satunya komunikasi secara langsung antara simbol kuasa politik dan autoriti dengan rakyat. Kedua, ucapan Perdana Menteri merupakan mesej yang ingin ditujukan kepada masyarakat. Ucapannya di majlis-majlis seperti ini bersifat lebih khusus kepada kelompok tertentu sahaja, iaitu kepada masyarakat Cina. Ketiga, teks ucapan ini dipilih kerana teks tersebut telah disediakan dan disampaikan oleh Dr. Mahathir sendiri. Oleh itu, tema dan skop ucapannya lebih mencakup persoalan rakyat dan negara, khususnya kepada masyarakat Cina. Justeru, kajian ini mengambil langkah untuk meneroka pembentukan kandungan visi yang dicerminkan dalam ucapan Dr. Mahathir dan mengetahui tema yang mendasari visi dalam konteks budaya serta sejarah secara menyeluruh.

3.2.3. Pengumpulan Data

Kajian ini memberi tumpuan kepada ucapan Dr. Mahathir di Majlis Perasmian Perhimpunan Agung *Malaysia Chinese Associations* (MCA) dan di Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN yang diadakan setahun sekali. Melalui ucapan tahunan tersebut juga biasanya dimuatkan beberapa maklumat yang berkaitan dengan dasar kepimpinannya. Sejak memegang jawatan Perdana Menteri mulai 16 Julai

1981, boleh dikatakan Dr. Mahathir telah menyampaikan perutusan kepada masyarakat Cina di Malaysia setiap tahun. Beliau telah menyampaikan sebanyak 37 buah ucapan sekitar tahun 1981 hingga 2003, yang terdiri daripada 56,496 patah perkataan dan kesemua teks ucapan akan digunakan. Teks ucapan yang dianalisis ini diperolehi daripada laman web *Bername Library Link and Info Service* (BLIS) dan laman web Mahathir.com.

Pengumpulan data menumpukan kepada ciri-ciri pembentukan visi yang terkandung dalam ucapan Dr. Mahathir. Bagi menggambarkan ciri-ciri komunikasi kepimpinan, sistem tema telah dikenalpasti dengan merujuk kepada kajian-kajian lepas. Ini sebagaimana yang telah dibincangkan dalam Bab Dua, iaitu pemilihan pernyataan dan ungkapan dalam pembentukan visi. Satu skim pengkodan telah dibangunkan untuk mengenalpasti tema-tema yang muncul di dalam setiap teks ucapan.

3.2.4 Analisis data

Tema-tema yang berkaitan dengan pembentukan visi yang terangkum di dalam teks ucapan dikaji bertujuan untuk melihat apakah tema yang sering dipaparkan dan ditekankan oleh teks ucapan tersebut. Tema-tema tersebut dibahagikan kepada sub-sub tema dengan lebih mendalam. Tema-tema pembentukan visi termasuklah matlamat ideologikal, berteraskan nilai, rangka rujukan, tema pembangunan dan berorientasikan perubahan (Zaccaro & Banks, 2001; Frese et al., 2003). Jadual 3.1 menunjukkan protokol pengkodan untuk setiap tema.

Jadual 3.1

Protokol pengkodan ciri-ciri pembentukan visi

Tema	Sub-tema
<p>Matlamat ideologikal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ditakrifkan sebagai satu set kepercayaan, persepsi, andaian dan nilai-nilai yang difikirkan pemimpin untuk menjadi sebuah bentuk kerajaan dan sistem ekonomi yang terbaik (Caprara et al., 2006). • Melibatkan komunikasi idea-idea dan memainkan peranan penting dalam menyediakan cabaran dan tarikan motivasi untuk perubahan dalam menyampaikan satu matlamat ideologikal kepada pengikut. 	<p>Perspektif jangka panjang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merujuk kepada visi yang berorientasikan masa depan. • Bergantung kepada satu set konstruk yang menerangkan sejauh manakah keadaan masa depan yang mendorong tingkah laku semasa (Mayfield et al., 2015) <p>Perspektif positif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mewakili imej masa depan dan nilai-nilai pengikut untuk memberi inspirasi dan mendorong tingkah laku mereka (Kirkpatrick & Locke, 1996). • Seorang pemimpin yang positif mampu mewujudkan imej positif, perlu bebas daripada halangan, dapat melihat hubungan baru dalam persekitaran dan berfikir dengan cara yang berbeza dalam membentuk visi (Schwartz et al., 2010).
<p>Teras yang berasaskan nilai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ditakrifkan sebagai prinsip atau piawaian 	<p>Nilai organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merangkumi andaian terhadap prinsip normatif dan kepercayaan tentang

<p>individu, kumpulan, organisasi atau masyarakat secara keseluruhan (Low, 2013; Schwartz et al., 2010).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visi berasaskan nilai mencerminkan seorang pemimpin mempunyai penilaian kolektif tentang perkara penting dan bernilai dalam kehidupan (Collins & Porras, 1996). • Nilai atau prinsip mempunyai sifat yang abstrak, kabur dan subjektif. Nilai dapat mencerminkan apa yang dilakukan dan apa yang membimbing tingkah laku seorang pemimpin. 	<p>kerajaan, kewarganegaraan dan masyarakat nilai-nilai teras politik dan bagaimana kerajaan harus berfungsi. (Isolatus, & Almonkari, 2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberi tumpuan kepada tingkah laku dalam politik yang dipanggil "nilai-nilai teras politik" (Schwartz et al., 2010). <p>Nilai personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berfungsi sebagai standard untuk menilai semua jenis tingkah laku, peristiwa dan individu (Schwartz et al., 2010). • Pemimpin politik dapat membahagikan rakyat berdasarkan keutamaan nilai dan membolehkan mereka berkomunikasi dengan rakyat, merangka serta menyusun strategi persaingan politik dalam mengekalkan parti politik.
<p>Rangka rujukan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan pemilihan dan penekanan terhadap sesuatu aspek di dalam subjek tertentu sementara mengecualikan atau meminimumkan aspek yang lain. • Pemimpin merangka rujukan berdasarkan tafsiran peristiwa, masalah atau isu-isu yang berkaitan dengan visi mengikut kesesuaian visi 	<p>Budaya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merujuk kepada satu set kepercayaan, kod, mitos, stereotaip, nilai-nilai, norma, rangka yang dikongsi di dalam memori kolektif kumpulan atau masyarakat (Schwartz et al., 2010). • Satu cara hidup yang diamalkan sama ada dari segi pemikiran, nilai kepercayaan, pandangan dan pemikiran seseorang itu yang boleh diwarisi.

dari segi nilai, sejarah dan budaya organisasi serta selaras dengan keadaan semasa organisasi (Chong & Druckman, 2007; Scheufele, 1999).



Politik

- Kegiatan dalam suatu sistem politik atau negara yang berkaitan dengan proses penentuan tujuan daripada sistem tersebut dan cara melaksanakan tujuan tersebut (Schwartz et al., 2010)
- Infrastruktur politik mempunyai lima unsur, iaitu parti politik, kelompok kepentingan, kelompok penekan, alat komunikasi politik dan tokoh politik (Syed Ahmad, 1994).
- Dalam konteks di Malaysia, politik merangkumi isu pilihan raya, pembentukan kerajaan, budaya politik, politik pembangunan dan politik Islam (Siti & Zarina, 2005).

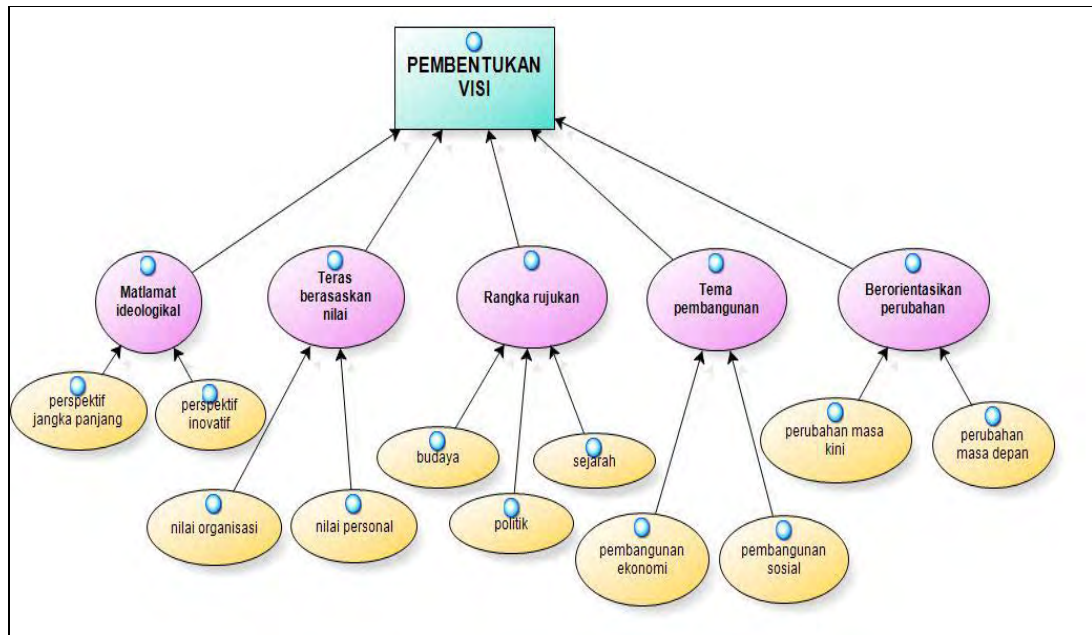
Universiti Utara Malaysia

Sejarah

- Merujuk kepada segala idea yang dilihat dalam konteks sejarah yang tersirat, dimensi menyeluruh daripada sejarah di mana semua peristiwa dan perkara boleh diletakkan (Druckman, 2009).
- Tempoh masa menjadi ukuran jarak institusi dan teknologi.
- Pemimpin membuat rujukan kepada sejarah dan tradisi kolektif, bukan sahaja untuk meningkatkan pemahaman ciri-ciri identiti kolektif tetapi menghubungkan tindakan semasa dan matlamat masa depan kepada sejarah.

	Hal ini akan mewujudkan rasa perubahan yang menyumbang kepada tindakan dan matlamat yang bermakna.
<p>Pembangunan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merujuk kepada perkara yang berkaitan dengan peningkatan sumber perniagaan termasuklah keuntungan, jualan, pekerja, kemudahan, pasaran, dan produk (Baum et al., 1998; Bucciarelli, 2015). • Penyataan visi bukan sahaja perlu mempunyai tema-tema yang menggambarkan perubahan masa, tetapi juga perlu menekankan tema pembangunan (Baum et al., 1998; Bucciarelli, 2015). 	<p>Pembangunan ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ditakrifkan sebagai pembangunan individu, institusi, masyarakat, negara dan dunia ke arah memaksimumkan faedah serta kepuasan keperluan masa kini dan masa depan. • Berkaitan dengan pengubahsuaian struktur, globalisasi, dan perindustrian dan melibatkan penglibatan kerajaan dalam dasar pembangunan. (Ahmad Zahid, 2008; Bucciarelli, 2015). • Dalam konteks di Malaysia, tema ini merujuk kepada dasar pembangunan yang meliputi usaha membasmi kemiskinan dan jurang perbezaan kelas dalam kalangan rakyat Malaysia (Zainal & Deepak, 2008). <p>Pembangunan sosial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merujuk kepada perubahan dalam struktur sosial, iaitu sifat institusi sosial, tingkah laku sosial atau hubungan sosial masyarakat dan komuniti. • Berkaitan dengan kejayaan atau kegagalan sistem politik, globalisasi, pendemokrasian, pembangunan dan pertumbuhan ekonomi. • Melibatkan implikasi ke atas dasar yang merangkumi kesihatan, pendidikan,

	kebijakan dan yang berkaitan dengan masyarakat seperti jenayah dan keselamatan (Bucciarelli, 2015).
<p>Orientasi perubahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salah satu peranan yang perlu ditekankan oleh pemimpin bervisi, termasuklah perubahan ekonomi, sosial, teknologi dan politik (Bucciarelli, 2015; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000). • Keperluan dan keutamaan pengikut juga akan berubah, maka pemimpin perlu sentiasa menyesuaikan visi kepada perubahan dan berfikiran jauh serta menetapkan visi untuk perubahan yang memisahkan organisasi daripada <i>status quo</i> (Conger & Kanungo, 1998; Collins & Porras, 1991). • Memastikan pemimpin bersedia untuk situasi atau keadaan yang boleh menggugat dan mengancam negara. 	<p>Perubahan masa kini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyatakan perkara yang sedang dilakukan dan telah dicapai oleh negara. <p>Perubahan masa depan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merujuk kepada perubahan yang ingin dilihat atau dicapai oleh negara pada masa hadapan (Locke & Kirkpatrick, 1991; Bucciarelli, 2015). • Satu pendekatan peralihan terhadap individu dan organisasi yang diinginkan pada masa depan. • Pemimpin memperkenalkan perubahan berdasarkan jangkaan bahawa perkara tersebut dapat diperbaiki, dan kemudian melaksanakannya sehingga berpotensi untuk berjaya.



Rajah 3.1 Kerangka kerja awal ciri-ciri pembentukan visi

Setelah pengkategorian dan skematik dimuktamadkan, setiap teks ucapan akan dibaca dan dikodkan ke dalam helaian pengkodan yang disediakan dengan menggunakan perisian NVivo 10. Sila rujuk Lampiran D untuk melihat borang helaian pengkodan untuk analisis kandungan.

Data yang diperolehi dalam kajian ini akan dianalisis menggunakan kaedah analisis kandungan dengan menggunakan program perisian NVivo 10 (*source, nodes, queries, model dan classification*). Selepas kesemua teks ucapan dimasukkan ke dalam *source*, langkah seterusnya adalah mengkategorikan kajian berdasarkan matlamat kajian dan seterusnya dipecahkan ke dalam *nodes* berdasarkan tema-tema yang telah dibincangkan sebelum ini. Selepas kesemua tema dimasukkan di dalam *nodes* mengikut kategori masing-masing, maka langkah seterusnya adalah untuk mencari sub-tema kajian. Selepas dapatan kajian dihasilkan, langkah seterusnya adalah

menggunakan model untuk menunjukkan model holistik kajian yang akan memperincikan tema-tema kajian berdasarkan dapatan daripada *nodes* yang diperolehi.

Tujuan kesemua analisis ini dibuat adalah untuk memperolehi gambaran keseluruhan mengenai tema berdasarkan analisis secara kualitatif. Kaedah ini perlu untuk menghuraikan segala data yang diperolehi. Bazeley (2009) mencadangkan pembentukan sub-tema adalah penting dalam pendekatan kualitatif bagi memperhalusi data sehingga tema-tema tertentu dapat menggambarkan keadaan sebenar yang berlaku dalam teks yang dikaji dan seterusnya diperincikan berdasarkan hasil dapatan kajian.

Pengekoden berlaku pada pelbagai peringkat dari masa ke semasa. Penyelidik membaca setiap patah perkataan dan perenggan dengan teliti. Semasa proses ini, teks ditandakan (*highlight*), dilabelkan dan dikodkan. Berdasarkan analisis awal, penyelidik mengenalpasti dan mengkodkan teks ke dalam lima ciri-ciri pembentukan visi. Setelah itu, pencarian maklumat berperingkat dijalankan dalam konteks di antara ciri-ciri tersebut untuk mendapatkan sub-sub tema. Proses pengekoden diteruskan sehingga kesemua sub-sub tema muncul dan dikenalpasti. Setelah itu, kandungan teks yang bukan melibatkan tema komunikasi kepimpinan akan diabaikan. Ini kerana mesej yang disampaikan itu tidak berkaitan dengan tema yang menjadi matlamat kajian ini.

3.2.5 Ujian Kebolehpercayaan

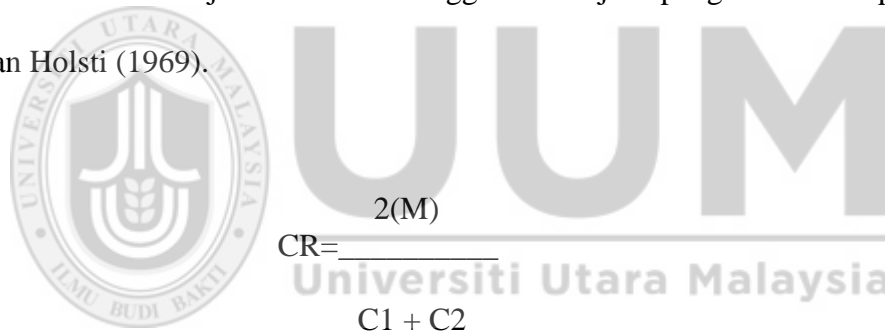
Kaedah analisis kandungan memerlukan pengkodan yang bersistematik dan teratur. Bagi memastikan setiap data yang dikod mempunyai nilai kebolehpercayaan, satu ujian kebolehpercayaan akan dilakukan (Wimmer & Dominick, 2011). Menurut Holsti (1969), ujian kebolehpercayaan adalah suatu kaedah untuk menguji semula apa dengan menggunakan tatacara serta data yang sama untuk memastikan satu jawapan yang sama diperolehi dengan penyelidikan yang dibuat pada kali pertama. Seperti yang dicadangkan dan dibincangkan sebelum ini, untuk memperbaiki dan mendapatkan analisis yang boleh dipercayai, teknik pelbagai penganalisis terlibat.

Setelah selesai proses pengkodan dilakukan, penyelidik memberikan teks ucapan dan borang pengkodan kepada dua orang *intercoder* untuk tujuan pengkodan. Pemilihan dua orang *intercoder* dibuat untuk menjamin tahap kesahihan pengkodan. Menurut Wilmer dan Dominick (2005), sebanyak dua hingga enam orang *intercoder* boleh dipilih untuk memastikan tahap kesahan dan kebolehpercayaan menjadi lebih tinggi. Pengkodan antara *intercoder* amat penting supaya tidak wujud sikap berat sebelah atau *bias* dalam proses pengkodan itu. Setelah *intercoder* selesai mengisi borang pengkodan, maka penyelidik perlu menjalankan satu lagi ujian ke atas kesahihan pengkodan.

Dalam kaedah ini, penyelidik dan dua *intercoder* lain membuat perbincangan untuk mendamaikan kod yang mempunyai perselisihan pendapat. Dalam pendekatan perundingan, penyelidik mengkodkan teks ucapan, kemudian membincangkan kod masing-masing secara aktif dengan tujuan untuk mendapatkan versi terakhir di mana kebanyakan, jika tidak semua, mesej yang dikod mencapai penjajaran. Ini akan

menyediakan satu latihan *hands-on*, skim pengkodan penambahbaikan, dan dengan itu boleh meningkatkan kebolehpercayaan. Salah satu lagi kelebihan pengkodan perundingan ialah dapat mengawal kesilapan oleh penyelidik yang kurang berpengalaman, *intercoder-saturation* atau salah tafsir (Garrison, Cleveland-Innes, Koole, & Kappelman, 2006). Seterusnya, ini juga boleh menjadi pendekatan dalam penyelidikan penerokaan di mana maklumat baru merupakan fokus utama. Teknik ini dipercayai dapat mengesahkan dan memahami fenomena sosial dengan lebih ketara dan bermakna.

Hasil penganalisan akan dikira secara statistik untuk mencari korelasi antara kedua-dua *intercoder*. Kajian ini akan menggunakan ujian pengkodan daripada formula ujian Holsti (1969).


$$CR = \frac{2(M)}{C1 + C2}$$

CR = Kebolehpercayaan

M = Jumlah keputusan pengkodan yang dipersetujui oleh kedua-dua *intercoder*

C1 = Jumlah pengkodan oleh *intercoder* pertama

C2 = Jumlah pengkodan oleh *intercoder* kedua

Menurut Wimmer dan Dominick (2003), ujian ini bertujuan untuk memastikan *intercoder* dapat membuat keputusan terhadap kandungan sesuatu teks. Korelasi rho Spearman dijadikan sebagai asas untuk menentukan kesahihan kajian. Sekiranya

nilai R rendah daripada 0.75, ini bermakna terdapat terlalu banyak pencanggahan pentafsiran kategori isi kandungan berita dalam kalangan *intercoder*.

Berdasarkan 37 buah ucapan yang dibaca, 75 peratus persetujuan mengenai tema-tema kandungan ucapan (ciri-ciri pembentukan visi) telah dicapai. Manakala untuk sub-sub tema di dalam ucapan, daripada 37 ucapan yang dibaca, perjanjian berlaku pada kira-kira 80 peratus. Ujian kebolehpercayaan dikira mengikut formula di bawah.

Ujian kebolehpercayaan untuk tema utama:

$$CR = \frac{2(210)}{281 + 281} = 0.747 = 0.75 = 75\%$$

Ujian kebolehpercayaan untuk sub-tema:

$$CR = \frac{2(224)}{281 + 281} = 0.797 = 0.8 = 80\%$$

3.3 Temubual Secara Mendalam

3.3.1 Tujuan

Matlamat utama kajian ini secara umum adalah mengkaji fenomena komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir daripada perspektif masyarakat Cina. Secara spesifiknya, kaedah kajian ini adalah untuk menjawab matlamat kedua dan ketiga dalam kajian ini, iaitu mengenalpasti ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir dan memahami pandangan masyarakat Cina yang ditanam dengan nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan beliau. Oleh itu, untuk mendapat pemahaman yang lebih

mendalam tentang persoalan kajian tersebut, maka penyelidik akan menggunakan kaedah temubual secara mendalam.

Menurut Gubrium dan Holstein (2002), pengumpulan data melalui kaedah temubual adalah kaedah untuk mendapatkan data yang kaya dengan maklumat terutamanya tentang isu kepelbagaian bentuk budaya, aktiviti, situasi dan tempat. Selain itu, Bryman (2004) juga menyatakan pengumpulan data secara temubual dapat mengenalpasti faktor-faktor penting yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan, contohnya dari segi perbezaan sifat dan budaya informan. Kajian Bryman (1996) dan Rantz (2002) yang menggunakan kaedah temubual telah mendapati pemimpin yang berkesan juga seorang komunikator yang baik dan boleh dipercayai. Ini menunjukkan bahawa kebarangkalian sumber tambahan akan didapati melalui kaedah kualitatif yang bersifat terbuka dan fleksibel berbanding kaedah kuantitatif.

Penyelidik berminat untuk memahami pengalaman dan perspektif pelbagai individu secara mendalam. Justeru, kaedah temubual merupakan kaedah yang sesuai. Oleh itu, kajian ini dapat memberi dapatan yang baru, iaitu melalui perkataan, makna dan cara yang baru terhadap perspektif masyarakat Cina dalam melihat komunikasi kepimpinan, dalam konteks kajian ini, penyampaian visi.

Selain itu, ini juga membantu dalam mengesahkan konsep atau penemuan daripada analisis kandungan. Menurut Golafshani (2003), kesahan menentukan sama ada penyelidikan benar-benar mencapai tujuan kajian yang ingin dikaji atau kebenaran hasil kajian yang dapati.

3.3.2 Informan kajian

Kajian ini menggunakan 15 orang informan dalam mendapatkan maklumat daripada sesi temubual yang dikendalikan oleh penyelidik. Kesemua informan dalam kajian ini adalah pemimpin berbangsa Cina dan mempunyai daya kepimpinan dalam sebuah organisasi atau kumpulan. Pemimpin ditakrifkan sebagai mereka yang telah mencapai status dan diiktiraf kepimpinannya sekurang-kurangnya dua tahun. Dalam usaha untuk mengumpul perspektif holistik terhadap komunikasi kepimpinan, informan yang dipilih mewakili tiga kumpulan pemimpin, iaitu pemimpin politik, pemimpin organisasi perniagaan dan pemimpin NGO. Ketiga-tiga kumpulan pemimpin ini dipilih kerana kumpulan-kumpulan ini dipercayai dapat memberi variasi maksimum yang menyumbang kepada pemahaman terhadap konsep komunikasi kepimpinan.

Sehubungan itu, Gubrium dan Holstein (2002) menunjukkan bahawa budaya masing-masing mempunyai pandangan yang dikongsi bersama yang menyebabkan persepsi untuk setiap topik berbeza-beza tetapi akhirnya satu set ciri-ciri atau pandangan yang terhad akan dicapai. Pendekatan ini telah digunakan oleh Creswell (2013) untuk menganggarkan sampel saiz minimum yang mencadangkan bahawa sekurang-kurangnya 10 informan diperlukan untuk memastikan kesahihan data. Berdasarkan Guest, Bunce dan Johnson (2006), kajian mendapati tahap kesahihan data wujud dalam 12 sesi temubual, walaupun elemen-elemen asas dalam tema dikesan wujud dalam enam temubual awal yang pertama.

Dua bentuk pensampelan digunakan untuk memilih informan. Melalui persampelan bertujuan (*purposive sampling*), sesuatu sampel tertentu dipilih dengan bertujuan

kerana mempunyai ciri-ciri yang berupaya untuk membolehkan penyelidik mendapat maklumat yang banyak, terperinci, serta kefahaman yang mendalam tentang permasalahan dan persoalan yang dikaji (Creswell, 2013). Persampelan dilakukan dengan mengambil kira dua prinsip, iaitu: 1) semua sampel mampu memberi jawapan kepada perkara mengikut matlamat kajian, dan 2) dalam masa yang sama persampelan harus mengambil kira faktor kepelbagaian yang wujud bagi setiap sampel dengan harapan agar dapat memberi kesan yang pelbagai pada data yang diperolehi. Oleh kerana penyelidik mempunyai senarai nama informan yang sedikit untuk dipilih, maka kajian ini juga perlu menggunakan persampelan bola salji (*snowball sampling*), sebagai teknik tambahan untuk memilih informan. Bentuk sampel berterusan setelah kajian bermula, dan penyelidik meminta informan untuk mengesyorkan orang lain yang mungkin menawarkan maklumat mengenai fenomena kepimpinan (Creswell, 2013).

Penyelidik menggunakan rangkaian peribadi untuk mengenalpasti informan yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Penyelidik juga berhubung dengan pelbagai pertubuhan dan persatuan Cina untuk merekrut informan. Setelah para informan dikenal pasti, penyelidik menghubungi setiap informan yang berpotensi melalui e-mel meminta kebenaran untuk menghubungi mereka melalui telefon untuk menjelaskan tujuan kajian ini dijalankan.

Berikut disenaraikan informan-informan yang dipilih sebagai sampel kajian:

1. Timbalan Presiden Parti Gerakan Rakyat Malaysia (GERAKAN)
2. Anggota Exco (MCA) Negeri Kedah
3. Timbalan Presiden Gabungan Pertubuhan Cina Malaysia

4. Ahli Dewan Perniagaan dan Perindustrian Cina Kedah
5. Pakar strategi pilihan raya & Ahli Parlimen Serdang *Democratic Action Party* (DAP)
6. Presiden Dewan Perhimpunan Cina Negeri Perlis
7. Ahli Dewan Undangan Negeri Kedah - Kawasan Kota Darul Aman *Democratic Action Party* (DAP)
8. Presiden *Malaysia Association of Practising Opticians* (MAPO)
9. Timbalan Presiden Pertubuhan Gerakan Belia Bersatu Malaysia (GBBM)
10. Ketua wartawan *Guang Ming Daily* Bahagian Utara Kedah
11. Naib Ketua Angkatan Muda Keadilan Pusat (KEADILAN)
12. Bekas ketua wartawan *Kwong Wah Yit Poh Press* Negeri Kedah
13. Ketua Pemuda Parti Gerakan Rakyat Malaysia (GERAKAN)
14. Wartawan kanan *Sin Chew Daily* negeri Kedah
15. Pegawai khas Menteri Besar Kedah

Pemimpin Cina datang daripada pelbagai konteks bahasa dan budaya di mana perkataan komunikasi sering digunakan dalam persekitaran akademik dan profesional, dan juga dalam perbualan harian mereka. Oleh itu, adalah dipercayai bahawa pemimpin-pemimpin Cina sesuai dan berada dalam kedudukan yang baik untuk memahami makna yang berbeza daripada konsep komunikasi daripada perspektif masyarakat Cina.

3.3.3 Pengumpulan Data

Kaedah temubual merupakan kaedah yang digunakan secara meluas dalam rekabentuk kajian kualitatif. Dalam kajian ini, penyelidik akan menjalankan

temubual secara bersemuka dengan informan kerana ini merupakan cara yang terbaik untuk mengetahui fikiran dan pandangan seseorang (Gubrium & Holstein, 2002). Apabila mengkaji tentang fenomena budaya dan sosial, bahasa sentiasa merupakan satu isu yang perlu dipertimbangkan (Jensen, 2002). Oleh itu, temubual akan dijalankan mengikut bahasa pilihan yang informan berasa selesa yakni sama ada bahasa Mandarin atau bahasa Inggeris.

Setiap sesi temubual dilaksanakan di antara 30 hingga 60 minit dengan menanyakan soalan-soalan yang dapat mencungkil pandangan informan dari segi komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, iaitu aspek ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir daripada perspektif masyarakat Cina dan pandangan masyarakat Cina yang ditanam dengan nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan. Soalan-soalan temubual adalah berdasarkan kepada teori dan sorotan literatur yang telah dibincangkan sebelum ini. Sepanjang temubual dijalankan, penyelidik menyusun urutan soalan berdasarkan kepada proses dan maklum balas daripada informan yang berbeza. Menurut Jensen (2002), teknik ini menggalakkan interaksi antara penyelidik dan informan dengan membolehkan penyelidik meneroka pemikiran informan serta meminta maklumat lanjut secara spontan.

Semua soalan temubual pada asalnya disediakan dalam bahasa Inggeris. Soalan-soalan tersebut diterjemahkan ke dalam bahasa Mandarin kerana proses pengumpulan data dijalankan yang melibatkan sebahagian informan yang lebih selesa menggunakan bahasa Mandarin. Pra-ujian telah dijadualkan dan dirancang dengan sewajarnya kerana agak sukar untuk meramalkan bagaimana informan dapat mentafsir dan bertindak balas kepada soalan-soalan yang disediakan (Low, 2013).

Semakan juga dilakukan semasa ujian ini untuk memastikan bahawa semua versi terjemahan soalan temubual difahami dengan jelas (Low, 2013). Penyelidik menjalankan pra-ujian dengan memberi soalan temubual dalam kedua-dua bahasa Inggeris dan Mandarin kepada tiga orang pensyarah kanan di Universiti Utara Malaysia yang berbangsa Cina. Mereka juga mencadangkan beberapa soalan tambahan yang relevan dengan matlamat kajian ini. Senarai soalan-soalan tersebut kemudiannya diubahsuai berdasarkan maklumbalas daripada beberapa informan supaya dapat meningkatkan kefahaman dan kejelasan soalan. Malah, soalan-soalan ini juga membenarkan penyelidik mengumpulkan maklumat lanjut mengenai pelbagai sumber mengenai kepimpinan. Melalui cara ini, penyelidik telah sedikit sebanyak mengetahui dan memahami pemahaman bakal informan sebenar tentang nilai-nilai seorang pemimpin. Sila rujuk Lampiran B untuk melihat protokol temubual dengan para informan.

Proses pengumpulan data sebenar dimulakan sebaik sahaja penyelidik memahami dan meneliti hasil analisis data daripada proses pra ujian. Sesi temubual sebenar dijalankan di pejabat dan di tempat-tempat lain di sekitar bandar di Malaysia seperti Alor Setar, Kangar, Pulau Pinang dan Kuala Lumpur. Ini bergantung kepada persetujuan dan kemudahan para informan. Data telah dikumpulkan selama tujuh bulan, iaitu bermula dari bulan Julai 2013 sehingga bulan Januari 2014. Pada mulanya, penyelidik menghubungi informan secara langsung melalui panggilan telefon. Dalam panggilan telefon tersebut, penyelidik terus memberitahu tujuan temubual dan meminta persetujuan untuk ditemubual. Seramai 13 orang informan bersetuju dan terus menetapkan hari, masa dan tempat temubual. Manakala, bagi dua informan yang tidak dapat dihubungi secara langsung, penyelidik menghubungi

pembantu peribadi informan untuk mendapatkan maklumat mengenai informan. Selepas mendapatkan maklumat, penyelidik membuat permintaan untuk mengatur satu temubual melalui surat atau e-mel bagi menjelaskan tujuan sesi temubual tersebut. Penyelidik membuat susulan dengan panggilan telefon untuk menentukan masa, tarikh, dan tempat untuk sesi temubual.

Kesemua maklumbalas yang diberikan semasa sesi temubual dicatatkan oleh penyelidik. Pita audio digital juga digunakan dengan persetujuan para informan untuk tujuan merekod supaya tidak berlakunya kehilangan atau keciciran mana-mana maklumat penting dan berharga daripada informan (Keyton, 2002).

Penyelidik juga menjalankan temubual secara formal (melalui telefon) dengan informan untuk menyokong dan melengkapkan data yang diperolehi daripada temubual peribadi secara mendalam. Tujuannya adalah untuk mendapatkan maklumat tambahan dan penjelasan yang lebih terperinci tentang maklum balas yang diberikan.

Bahagian pertama sesi temubual adalah untuk memahami pemahaman informan dalam konsep kepimpinan dan visi apabila informan diminta memberi beberapa ciri atau nilai yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Selain itu, penyelidik meminta penerangan daripada informan tentang sejauhmanakah visi pemimpin penting bagi mereka sebagai seorang pemimpin. Kemudian, penyelidik meminta informan untuk memberikan ciri-ciri atau kriteria yang harus dipertimbangkan apabila membentuk suatu visi.

Bahagian kedua temubual pula menumpukan kepada isu-isu yang berkaitan dengan komunikasi kepimpinan, iaitu penyampaian visi yang berkesan supaya menjadi visi yang dikongsi bersama. Dalam bahagian ini, informan disoal mengenai ciri-ciri dan bahasa yang perlu ada bagi seorang pemimpin yang berkesan. Selain itu, penyelidik juga meminta penerangan daripada informan tentang sejauhmanakah komunikasi penting bagi mereka sebagai seorang pemimpin. Berdasarkan kepada pengalaman informan sebagai pemimpin, penyelidik meminta informan menerangkan cara mereka berkomunikasi secara berkesan dengan individu lain. Informan juga diminta menerangkan teknik-teknik atau cara-cara yang digunakan untuk menjelaskan mesej yang kurang jelas.

Bahagian ketiga pula menumpukan kepada isu-isu terperinci mengenai komunikasi, kepimpinan dan visi Dr. Mahathir. Dalam bahagian ini, penyelidik akan meminta informan menghuraikan gaya komunikasi Dr. Mahathir. Untuk mendapatkan penjelasan yang lebih terperinci, penyelidik akan meminta informan memberi contoh beberapa ciri-ciri yang terdapat pada Dr. Mahathir daripada perspektif informan itu sendiri. Informan juga diminta menerangkan bagaimana contoh dan ciri yang disebutkan tadi itu mempengaruhi masyarakat Cina di Malaysia secara amnya, iaitu dari segi moral, etika, sosial dan ekonomi. Selain itu, penyelidik meminta informan memberikan pandangan mereka terhadap pencapaian Dr. Mahathir dari segi kepimpinan beliau mentadbir negara. Informan juga diminta untuk memberi pendapat tentang pengamalan konsep nilai-nilai *Confucianisme* di dalam komunikasi Dr. Mahathir dengan masyarakat Cina di Malaysia.

Seterusnya, bahagian keempat pula menumpukan kepada pemahaman tentang konteks masyarakat Cina di Malaysia dan hubungannya antara komunikasi kepimpinan serta *Confucianisme*. Penyelidik akan meminta informan memberikan pandangan tentang nilai-nilai *Confucianisme* yang diamalkan dalam budaya masyarakat Cina di Malaysia, misalnya dalam konteks kehidupan seharian mereka. Kemudian, para informan diminta memberikan pendapat tentang hubungan dan perkaitannya antara nilai *Confucianisme* dan komunikasi kepimpinan di Malaysia. Dalam bahagian ini juga, penyelidik mendapatkan maklumat tentang nilai-nilai *Confucianisme* yang wujud dalam komunikasi kepimpinan Dr Mahathir. Dalam soalan ini, informan diminta untuk memberi contoh nilai-nilai *Confucianisme* yang ada pada Dr. Mahathir.

Bahagian terakhir iaitu bahagian kelima sesi temubual adalah untuk mendapatkan pandangan informan tentang komunikasi kepimpinan Malaysia pada masa akan datang. Informan diminta untuk membayangkan tahap keberkesanan komunikasi kepimpinan pada masa akan datang selepas kepimpinan Dr. Mahathir. Bahagian ini juga cuba untuk mendapatkan pandangan informan tentang adakah komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir masih dapat digunapakai oleh pemimpin lain atau hanya tertumpu untuk satu era kepimpinan tertentu.

Kesemua data temubual ditranskripsi oleh penyelidik. Penyelidik membuat transkripsi sendiri kerana penyelidik terlibat dalam proses temubual dari mula sehinggalah ke akhir dan penyelidik dapat mengenalpasti perkataan yang dimaksudkan oleh informan yang semasa proses temubual. Data temubual berjumlah

111 muka surat yang kemudiannya diimport dan dianalisis menggunakan perisian *Nvivo 10*.

3.3.4 Analisis Data

Penyampaian visi merujuk kepada bagaimana visi dinyatakan dalam komunikasi. Jadual 3.2 menunjukkan definisi dan protokol pengkodan sifat-sifat kandungan visi oleh Zaccaro dan Banks (2001). *Confucianisme* merupakan falsafah yang menganggap tingkah laku yang sopan dan hubungan manusia sebagai asas masyarakat (de Man, 2011). Nilai-nilai yang dipegang oleh *Confucianisme* dibincangkan dalam Jadual 3.3.



Jadual 3.2

Protokol pengkodan ciri-ciri penyampaian visi

Tema	Definisi	Protokol pengkodan
Imej berbentuk inspirasi	Konsep imej berbentuk sumber inspirasi merujuk kepada pemimpin yang menggunakan nada suara yang bersesuaian, mempunyai hubungan mata secara langsung dan pelbagai suara untuk menarik perhatian pendengar dalam penyampaian suatu visi (Conger, 1991; Howell & Frost, 1989; James & Lahti, 2011; Mayfield et al., 2015).	Dalam konteks kajian ini, kod untuk imej inspirasi dilakukan dengan melihat bentuk-bentuk lisan dan bukan lisan pemimpin yang mencerminkan semangat dan karisma. Selain itu, imej inspirasi juga termasuk penggunaan kepelbagaian vokal, intonasi, isyarat tangan, ekspresi muka dan bersemangat.
Bahasa inklusif	Bahasa yang menyeluruh bermaksud bahasa yang tidak berbentuk stereotaip, merendahkan individu lain berdasarkan jantina, bangsa, agama, kecacatan atau lain-lain. (Takala et al., 2013).	Dalam mengkod tema ini, penyelidik menekankan bahasa yang menyatukan seperti penggunaan perkataan “kami”, “kita” dan pernyataan visi yang melibatkan majoriti dan bukannya hanya segelintir masyarakat.
Kejelasan	Penyampaian visi secara jelas dan mudah difahami bertindak sebagai panduan kepada strategi dan diperlukan dalam usaha menjadikan visi kepada realiti	Dalam konteks kajian ini, kejelasan meliputi komunikasi, penyampaian visi dan matlamat pemimpin yang menyeluruh, spesifik, bermakna dan difahami.

	(Dewan & Myatt, 2009; Fairhurst & Connaughton, 2014). Kejelasan amat penting kerana tahap kejelasan atau ketepatan penyampaian visi akan mempengaruhi sejauh mana visi tersebut difahami dan diterima.	
Mencabar	Bahasa yang mencabar bermaksud dorongan yang diberikan kepada pengikut supaya mempunyai perasaan komited, momentum dan dedikasi kepada visi (Masuda, Kane, Shoptaugh, & Minor, 2010). Visi merupakan satu idea yang memotivasikan pengikut ke arah hasil yang diingini. Oleh itu, visi mestilah bersifat mencabar.	Penyelidik mengkod tema ini berdasarkan kepada sifat-sifat visi yang mencabar.
Spesifikasi tugas dan matlamat	Pemimpin bertanggungjawab membantu pengikut memindahkan visi ke dalam tugas-tugas strategik dengan menyenaraikan dan menyatakan tugas-tugas secara spesifik (Kelly, 1993; Kotter, 1990; Men, 2014).	Dalam mengkod tema spesifikasi tugas dan matlamat, penyelidik mengkod visi dan melihat cara visi tersebut diterjemahkan ke dalam matlamat tertentu.

Jadual 3.3

Protokol pengkodan nilai-nilai Confucianisme

Nilai <i>Confucianisme</i>	Definisi	Protokol pengkodan
<i>Ren</i> (kebaikan)	Menurut Confucius, <i>Ren</i> menfokuskan kepada manusia dan nilai-nilai kebajikan. Dalam aspek kepimpinan, disiplin diri boleh memupuk seorang pemimpin dalam mengamalkan nilai baik hati dan kasih sayang. Pemimpin yang mengamalkan <i>Ren</i> juga bermotivasi dalam mengekalkan semangat pekerja dengan menunjukkan sikap mengambil berat terhadap satu sama lain.	Dalam konteks kajian ini, tema <i>Ren</i> merangkumi pernyataan yang melibatkan kerajaan yang mempunyai tanggungjawab sosial kepada masyarakat. Semua pemimpin “berorientasikan manusia” dan adil terhadap individu supaya dapat hidup dalam suasana yang aman dan menikmati kebahagiaan.
<i>Yi</i> (kebenaran)	<i>Yi</i> adalah keupayaan untuk mengiktiraf perkara yang betul dan baik serta berkeupayaan untuk merasa dalam keadaan yang perlu dilakukan dengan betul.	Dalam mengkod tema <i>Yi</i> , penyelidik menekankan sama ada tindakan pemimpin dari segi moral, termasuklah keadilan di dalam perkataan dan tindakan.
<i>Li</i> (upacara dan ibadah)	<i>Li</i> dianggap sebagai suatu sistem norma yang menyeluruh, membimbing kewajaran atau kesopanan dalam kehidupan seharian. Dalam <i>Confucianisme</i> , tindakan dalam kehidupan seharian dianggap sebagai ibadah.	Dalam konteks kajian ini, tema <i>Li</i> melibatkan tingkah laku individu yang berkaitan antara satu sama lain dari segi peranan, status, pangkat dan kedudukan dalam kalangan masyarakat, sosial dan kestabilan

		politik.
<i>Zhi</i> (kebijaksanaan)	<i>Zhi</i> bermaksud mengetahui, memahami dan kebijaksanaan, merupakan salah satu daripada nilai-nilai kemuliaan yang perlu dimiliki oleh individu. Untuk menjadi seorang individu yang mempunyai <i>Zhi</i> , individu tersebut perlu belajar daripada pelbagai sumber dan memperolehi pelbagai ilmu.	Dalam konteks kajian ini, tema <i>Zhi</i> adalah segala pernyataan yang berkaitan dengan kepakaran, bakat dan keupayaan untuk menambahkan pengetahuan. Selain itu, pemimpin perlu mengambil berat terhadap individu lain, bersedia untuk berkhidmat untuk kebaikan bersama dan mempunyai pemikiran yang ikhlas.
<i>Xin</i> (kejujuran dan amanah)	<i>Xin</i> menekankan kejujuran, kebenaran dan selaras dengan apa yang telah dijanjikan. Kejujuran dan kebenaran adalah ciri-ciri kepimpinan yang sangat penting dan dianggap oleh Confucius sebagai asas di dalam komunikasi interpersonal dalam mentadbir rakyat dan negara.	Dalam konteks kajian ini, pemimpin harus jujur dan setia dengan kata-kata mereka supaya konsisten dengan tindakan mereka, bertanggungjawab dan belajar daripada kesilapan mereka.
<i>Zhong</i> (kesetiaan)	<i>Zhong</i> bermaksud kesetiaan dan sedia melakukan sesuatu dengan terbaik, mempunyai hati nurani dan bertimbang rasa.	Dalam konteks kajian ini, <i>Zhong</i> bermaksud keteguhan, ketaatan dan kepatuhan antara pemimpin dan pengikut.
<i>Shu</i> (murah hati)	Seseorang yang mengamalkan <i>Shu</i> bersifat timbal balik dan pemurah, tidak mementingkan diri dan mengambil berat tentang individu lain. Selain itu, pemimpin yang mengamalkan <i>Shu</i>	Dalam konteks kajian ini, <i>Shu</i> adalah komunikasi dua hala di antara pemimpin dan pengikut.

	membuat keputusan yang dapat mencerminkan tanggungjawabnya dengan jelas dan telus.	
<i>Xiao</i> (ketaatan)	Dalam aspek yang lebih umum, <i>Xiao</i> bermaksud menunjukkan rasa kasih sayang, hormat-menghormati dan memberi sokongan, berbudi bahasa, menegakkan nilai persaudaraan, mempunyai tingkah laku yang baik supaya memberi nama baik kepada ibu bapa dan nenek moyang.	Dalam kajian ini, tema ini adalah berdasarkan kepada sifat-sifat yang dinyatakan.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Selepas selesai menjalankan temubual dan mentranskripkan perbualan temubual, penyelidik menganalisis audio, nota, dan transkripsi secara sistematik. Analisis data memfokuskan kepada dua persoalan kajian, iaitu apakah ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir dan peranan nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan dan perkaitannya dengan perspektif kaum Cina terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir?. Analisis kandungan konsep digunakan untuk mengenalpasti komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Untuk memudahkan tugas-tugas analisis kandungan, perisian penyelidikan kualitatif *Nvivo 10* digunakan. Sila rujuk Lampiran E untuk melihat borang helaian pengekodan untuk analisis temubual secara mendalam.

Transkripsi dibacakan dengan berhati-hati dengan mengasingkan maklumat yang dikehendaki. Data telah dikodkan ke tahap apabila setiap informan membincangkan tentang perasaan dan pandangan masing-masing terhadap Dr. Mahathir. Mula-mula, penyelidik memberi tumpuan kepada kategori utama yang berkaitan dengan Dr. Mahathir dengan menggunakan pengekodan terbuka (Bazeley, 2009). Penyelidik mencari corak yang sama di dalam transkripsi dan meletakkan di dalam ciri-ciri yang sama dalam satu kategori yang luas. Contohnya, sekiranya informan bercakap tentang cara berkomunikasi, penyelidik meletakkan kenyataan ini di bawah kategori komunikasi. Sekiranya informan memberikan contoh-contoh khusus atau cerita mengenai kepimpinan Dr. Mahathir, penyelidik meletakkan kenyataan tersebut di bawah kategori kepimpinan.

Setelah itu, penyelidik menganalisis transkrip temubual mengikut tema yang telah ditentukan. Menurut Bazeley (2009), analisis tematik melibatkan proses melihat corak atau tema dalam maklumat, melabelkan dan mentafsir corak. Penyelidik

mengkodkan mengikut frasa yang berulang, berbentuk gambaran, atau makna disampaikan melalui pencirian. Penyelidik kemudian menyifatkan pelbagai cara informan menyokong hujah, pendapat, dan cerita-cerita melalui gerakan komunikatif.

Akhir sekali, penyelidik memastikan maklumbalas adalah selari dengan tujuan analisis dan selari dengan tema utama. Selepas itu, penyelidik membincangkan bagaimana komunikasi kepimpinan muncul dalam tema, dan cara penyelidik memberi motivasi untuk mendapatkan pandangan masyarakat Cina terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Pada ketika ini analisis struktur tematik dalam sesi temubual membantu mengenal pasti ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir melalui temubual pemimpin Cina di Malaysia.

3.3.5 Kesahan

Kesahan sering dianggap mempunyai hubungan dengan kajian kuantitatif (Golafshani, 2003). Walau bagaimanapun, dalam menerangkan kaedah penyelidikan kualitatif, Golafshani (2003) menggunakan istilah 'pengesahan data' yang merujuk kepada kebolehpercayaan hasil kajian. Dua kriteria yang biasa dijumpai dalam kesusasteraan untuk mewujudkan kebolehpercayaan amanah data adalah, penyelidik sebagai instrumen kajian, dan pengesahan informan. Bahagian berikut menyediakan penerangan terperinci kedua-dua kriteria berkenaan.

3.3.5.1 Penyelidik sebagai Instrumen kajian

“Instrumen” kajian ini adalah penyelidik sendiri. Ini kerana penyelidik terlibat dalam semua proses pengutipan data dari mula lagi, iaitu semasa menjejaki lapangan sehinggalah ke aktiviti terakhir di lapangan. Fungsi penyelidik sebagai instrumen

utama dalam penyelidikan dan merupakan elemen penting dalam pengesahan kerana penyelidik terlibat dalam satu pengalaman yang intensif dengan informan (Cresswell, 2013). Menurut Seidman (2006), peranan penyelidik sebagai instrumen kajian bermaksud mereka mencipta data ke atas kejadian yang berkaitan dengan masalah dan persoalan kajian. Contohnya, bagi teknik pengumpulan data melalui proses temubual secara mendalam, data terbenam di dalam diri informan yang dipilih sebagai responden. Penyelidik sendiri menjadi alat bagi mencungkil, memperoleh, mendengar, memahami, merakam dan menganalisis data daripada informan. Penyelidik dianggap sebagai instrumen kerana mereka tidak boleh bergantung kepada peralatan lain untuk memperoleh maklumat yang kemudiannya dianggap sebagai data. Semuanya dilakukan oleh penyelidik terutamanya melibatkan proses penting, iaitu memerhati, memahami, dan merakamkan apa juga peristiwa yang berkaitan dengan kajian mereka. Penyelidik sebagai instrumen juga sebelum itu akan melalui beberapa proses seperti melakukan sesi perkenalan dan perhubungan, mewujudkan hubungan yang baik, mengadakan perbincangan, membuat temujanji, mengendalikan sesi temubual, melakukan transkripsi, membuat analisis dan menulis laporan.

Biasanya, konsep “instrumen” dalam penyelidikan bermaksud peralatan yang digunakan bagi memperoleh data. Dalam kaedah penyelidikan kuantitatif, konsep ini dirujuk sebagai peralatan yang digunakan untuk tujuan pengutipan data seperti borang soal selidik dalam kaedah tinjauan atau borang kodan bagi kaedah analisis kandungan (Lombard et al., 2002). Namun dalam kaedah penyelidikan kualitatif, instrumen tidak merujuk kepada soalan temu bual atau kertas panduan temu bual, protokol dan sebagainya, sebaliknya instrumen merujuk kepada penyelidik sendiri.

Keadaan ini berlaku kerana data telah diperoleh menerusi tindakan yang dilakukan oleh penyelidik contohnya aktiviti pemerhatian, temubual atau menganalisis dokumen (Meriam, 2002).

3.3.5.2 Pengesahan informan (*Member checking*)

Dalam meningkatkan kesahan dalam kaedah temubual secara mendalam, Golafshani (2003) menegaskan bahawa adalah penting untuk mengikuti langkah-langkah yang teliti dalam pengumpulan data dan analisis data. Penyelidik perlu memastikan bahawa data yang dikumpul memberi penerangan yang jelas tentang perspektif informan dan analisis data dapat memberi maksud yang sama dan penting seperti dikatakan oleh informan. Creswell (2013) menegaskan bahawa pengesahan informan adalah penting untuk meningkatkan kesahihan data. Pengesahan informan memerlukan penyelidik berkongsi setiap penerangan secara transkripsi dengan setiap informan untuk mengesahkan sama ada keterangan dapat menggambarkan perspektif informan secara tepat atau tidak (Seidman, 2006). Dalam kajian ini, setiap informan diminta untuk membaca semula analisis data dan interpretasi serta memberikan penjelasan. Selepas perbualan temubual ditranskrip, salinan transkrip diemelkan kepada para informan bersama-sama dengan tema yang telah ditetapkan. Penyelidik meminta setiap informan menyemak ketepatan dan kredibiliti hasil kajian dan memeriksa sama ada penerangan mewakili perspektif mereka dan sama seperti yang dimaksudkan oleh informan tentang komunikasi kepimpinan serta komunikasi Dr. Mahathir. Penyelidik juga meminta sebarang tambahan atau pembetulan yang perlu untuk mengesahkan sama ada terdapat salah faham antara analisis data dan maksud informan. Pengesahan informan membantu memastikan bahawa penyelidik sedar bahawa persepsi sendiri akan mempengaruhi kajian (Patton, 2002).

Kesemua informan mengesahkan maklum balas mengenai keterangan. Sepuluh orang informan memberikan maklumbalas dalam emel bahawa penerangan dalam analisis data mewakili perspektif mereka dan mengenalpasti bahawa tidak terdapat salah tafsir perspektif mereka tentang komunikasi kepimpinan dan komunikasi Dr. Mahathir. Lima orang informan lagi tidak memberikan maklum balas melalui e-mel. Oleh itu, penyelidik mengesahkan analisis tersebut melalui telefon.

3.3.6 Pertimbangan etika

3.3.6.1 Keizinan

Kajian ini dilakukan dengan penuh etika dan berhemah. Seperti kata Merriam (2002), isu utama yang berkaitan dengan etika dalam kaedah penyelidikan kualitatif ialah berkaitan dengan proses pengumpulan data dan pelaporan hasil kajian. Oleh itu, dalam kajian ini, penyelidik terlebih dahulu memaklumkan objektif kajian kepada setiap informan yang mengambil bahagian, semasa mereka dijemput untuk mengambil bahagian dan juga sebelum memulakan proses temubual. Dalam segi keizinan, penyelidik telah memperoleh keizinan daripada semua informan. Penyertaan dalam kajian ini adalah secara sukarela. Para informan mempunyai hak untuk tidak menjawab soalan yang ditanya dan mengakhiri temubual pada bila-bila masa sepanjang sesi temubual tersebut. Setiap temubual direkodkan secara digital dan ditranskrip. Borang persetujuan telah disediakan kepada setiap informan bersama-sama dengan penerangan kajian. Soalan temubual mengenai kajian ini telah diemelkan kepada setiap informan sehari sebelum sesi temubual dijalankan dan dibenarkan. Borang persetujuan yang telah ditandatangani sebelum sesi temubual bermula dikumpulkan oleh penyelidik.

3.3.6.2 Kerahsiaan

Bagi menjaga kerahsiaan, setiap informan telah diberitahu tentang keselamatan dan kerahsiaan maklumat yang diberikan secara bertulis (Merriam, 2002). Oleh sebab kajian ini tidak membabitkan perbincangan isu sensitif yang berkaitan dengan keperibadian yang boleh memalukan informan, maka penyelidik menganggap bahawa tidak ada masalah besar dari segi etika yang harus dibimbangkan. Setiap informan diberitahu bahawa nama mereka tidak akan diumumkan. Para informan ditemubual di pelbagai lokasi yang dipersetujui oleh kedua-dua informan dan penyelidik. Lokasi dipilih berdasarkan kemudahan informan. Sila rujuk Lampiran A untuk melihat nota keterangan penyelidikan bagi informan yang mengambil bahagian.

3.3.7 Temubual dengan Dr. Mahathir

Kajian ini merupakan kajian komunikasi kepimpinan tentang seorang tokoh politik yang memfokuskan dari aspek pembentukan visi, penyampaian visi dan pengaruh nilai-nilai *Confucianisme* dalam kepimpinan. Sesuatu kajian mengenai tokoh sebagaimana dikatakan oleh Furchan dan Maimun (2005) harus dilaksanakan untuk memberikan keterangan tentang sesuatu tempoh, individu atau sesuatu fenomena dengan tujuan untuk menginterpretasikan atau menilai pengaruh komunikasi serta kesannya. Di samping itu, kajian tokoh memberi peluang kepada penyelidik untuk memahami seorang tokoh secara keseluruhannya apabila subjek kajian dilihat sebagai individu yang telah berjaya (Furchan & Maimun, 2005).

Penyelidik mempunyai peluang untuk menemubual Dr. Mahathir pada 14 Oktober 2013. Ini merupakan satu peluang yang berharga bagi penyelidik untuk menemubual

beliau tentang komunikasi beliau dengan masyarakat Cina serta pandangan beliau terhadap pengaruh nilai-nilai *Confucianisme* dalam kepimpinannya. Penyelidik terlebih dahulu menfakskan surat permohonan kepada Ketua Setiausaha Sulit beliau iaitu, Datuk Badariah Arshad untuk menemubual Dr. Mahathir pada 1 Julai 2013. Maklumbalas daripada Datuk Badariah diterima pada 20 September 2013 dan sesi temubual telah diadakan di Yayasan Kepimpinan Perdana, No.1, Jalan P8H, Putrajaya. Sesi temubual bermula pada pukul 11 pagi dan berlangsung selama 45 minit. Sila rujuk Lampiran C untuk melihat protokol temubual dengan Dr. Mahathir.

3.4 Kesimpulan

Bab ini telah membentangkan prinsip kualitatif yang memberitahu kaedah asas untuk kajian ini. Secara amnya, dua kaedah pengumpulan data yang digunakan; i) analisis kandungan dan ii) temubual secara mendalam. Kaedah-kaedah ini membantu kajian ini dalam menyediakan maklumat yang kaya pada konsep komunikasi kepimpinan. Bab berikutnya memberi penerangan hasil kajian tentang ciri-ciri pembentukan visi Dr. Mahathir dalam teks ucapan dan ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir serta pengaruh nilai-nilai *Confucianisme* dari perspektif informan.

BAB EMPAT

DAPATAN ANALISIS KANDUNGAN

4.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan dapatan kajian bagi menjawab matlamat pertama, iaitu meneroka ciri-ciri pembentukan visi Dr. Mahathir berdasarkan analisis teks ucapan. Penganalisan data menggunakan perisian *Nvivo 10* dapat memberi penjelasan lebih terperinci mengenai tema-tema berkaitan dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir.

4.2 Teks ucapan Dr. Mahathir

Teks ucapan Dr. Mahathir di Majlis Perasmian Perhimpunan Agung *Malaysia Chinese Associations* (MCA) dan di Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN merupakan sidang tahunan yang menjadi tumpuan kerana khalayak di kedua-dua persidangan tersebut merangkumi ahli-ahli MCA dan GERAKAN serta masyarakat Cina. Sepanjang tempoh memegang jawatan Perdana Menteri mulai 16 Julai 1981, Dr. Mahathir telah menyampaikan sebanyak 19 ucapan di Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA dan 18 ucapan di Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN. Justeru, untuk mencapai objektif kajian, kesemua teks ucapan tersebut dianalisis bagi mengenalpasti ciri-ciri pembentukan visi Dr. Mahathir.

Jadual 4.1

Sampel teks ucapan Dr. Mahathir

	Upacara	Tarikh
Sampel 1	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-29	19 September 1981
Sampel 2	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-30	3 Oktober 1982
Sampel 3	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-31	16 Oktober 1983
Sampel 4	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-33	16 November 1986
Sampel 5	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-34	11 Julai 1987
Sampel 6	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-35	31 Julai 1988
Sampel 7	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-36	30 Julai 1989
Sampel 8	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-37	28 Julai 1990
Sampel 9	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-38	28 Julai 1991
Sampel 10	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-39	15 Ogos 1992
Sampel 11	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-40	26 Jun 1993
Sampel 12	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-41	18 Jun 1994
Sampel 13	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-42	2 September 1995
Sampel 14	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-43	6 Julai 1996
Sampel 15	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-44	30 Ogos 1997
Sampel 16	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-45	30 Mei 1998
Sampel 17	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-46	17 Julai 1999
Sampel 18	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-47	17 Jun 2000
Sampel 19	Perasmian Perhimpunan Agung MCA Yang ke-49	27 Julai 2002
Sampel 20	Mesyuarat Perwakilan Yang ke-10 Parti GERAKAN	21 November 1981
Sampel 21	Persidangan Perwakilan Tahunan GERAKAN	25 September 1982
Sampel 22	Persidangan Perwakilan Tahunan GERAKAN	23 Julai 1983
Sampel 23	Persidangan Perwakilan Tahunan GERAKAN	6 Jun 1987
Sampel 24	Persidangan Perwakilan Tahunan GERAKAN	26 November 1988
Sampel 25	Persidangan Perwakilan Tahunan GERAKAN	23 September 1989

Sampel 26	Persidangan Perwakilan Tahunan GERAKAN	9 Jun 1990
Sampel 27	Persidangan Perwakilan Tahunan GERAKAN ke-20	3 Ogos 1991
Sampel 28	Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan Ke-21 Parti GERAKAN	1 Ogos 1992
Sampel 29	Majlis Perasmian Mesyuarat Agung Tahunan Parti GERAKAN Yang Ke-22	29 Mei 1993
Sampel 30	Majlis Perasmian Mesyuarat Agung Tahunan Parti GERAKAN Yang Ke-23	30 Julai 1994
Sampel 31	Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan Ke-24 Parti GERAKAN	22 Julai 1995
Sampel 32	Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan Ke-25 Parti GERAKAN	5 Oktober 1996
Sampel 33	Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan Ke-26 Parti GERAKAN	16 Ogos 1997
Sampel 34	Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan Ke-28 Parti GERAKAN	24 Julai 1999
Sampel 35	Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan Ke-29 Parti GERAKAN	23 September 2000
Sampel 36	Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan Ke-30 Parti GERAKAN	29 September 2001
Sampel 37	Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan Ke-31 Parti GERAKAN	5 Oktober 2002

Berdasarkan persampelan teks ucapan Dr. Mahathir di Jadual 4.1, penyelidik dapat mengenalpasti lima tema utama, iaitu tema teras berasaskan nilai, tema pembangunan, matlamat ideologikal, orientasi perubahan dan rangka rujukan. Kelima-lima tema yang dikenalpasti adalah berdasarkan kepada tema di dalam kajian Zaccaro dan Banks (2001) dan Willburn (2008).

Selain matlamat kajian ini untuk mengenalpasti ciri-ciri pembentukan visi melalui ucapan Dr. Mahathir, penyelidik juga meneliti secara lebih mendalam mesej yang

ingin disampaikan. Rajah 4.1 menunjukkan lima tema utama pembentukan visi yang dipecahkan kepada 13 sub-sub tema. Sub-tema teras berasaskan nilai adalah nilai organisasi, nilai personal dan bahasa inklusif manakala sub-tema tema pembangunan adalah pembangunan ekonomi dan pembangunan sosial. Sementara itu, sub-tema perspektif jangka panjang, inovatif dan perpaduan pula muncul untuk membentuk tema matlamat ideologikal . Perubahan masa kini dan perubahan masa depan adalah sub-tema yang terdiri di dalam tema orientasi perubahan. Tema rangka rujukan pula dipecahkan kepada sub-tema sejarah, politik dan budaya.

4.3 Ciri-ciri pembentukan visi

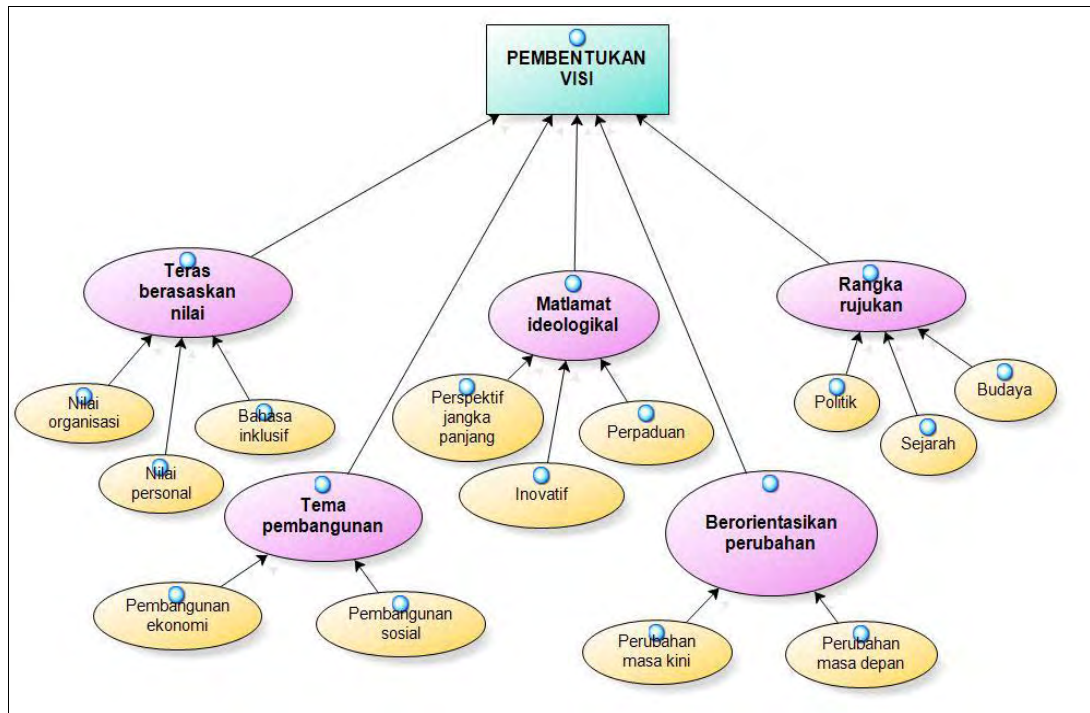
Sebanyak 281 rujukan atau pernyataan di dalam teks ucapan telah dikodkan daripada 37 sumber teks ucapan. Rujukan berkod yang paling banyak adalah daripada tema teras berasaskan nilai, iaitu sebanyak 80 rujukan atau 28.5% daripada jumlah rujukan berkod. Tema pembangunan dan matlamat ideologikal pula mempunyai 74 (26.3%) dan 63 (22.4%) rujukan masing-masing. Manakala tema orientasi perubahan dan rangka rujukan mempunyai 37 (13.2%) dan 27 (9.6%) rujukan masing-masing. Butiran mengenai taburan bilangan rujukan berkod dan peratusan relatif setiap tema dan sub-sub tema yang dikaji dibentangkan di dalam Jadual 4.2.

Jadual 4.2.

Taburan tema dan sub tema ciri pembentukan visi

Tema dan sub-tema	Rujukan		Sumber n=37
	<i>f</i>	%	<i>f</i>
<u>Teras berasaskan nilai</u>			
Nilai organisasi	13	4.6	10
Nilai personal	34	12.1	12
Bahasa inklusif	33	11.8	19
Jumlah	80	28.5	
<u>Tema pembangunan</u>			
Pembangunan ekonomi	38	13.5	23
Pembangunan sosial	36	12.8	18
Jumlah	74	26.3	
<u>Matlamat ideologikal</u>			
Perspektif jangka panjang	14	4.9	11
Perspektif inovatif	21	7.5	16
Perpaduan	28	10.0	20
Jumlah	63	22.4	
<u>Berorientasikan perubahan</u>			
Perubahan kini	17	6.1	12
Perubahan masa depan	20	7.1	12
Jumlah	37	13.2	
<u>Rangka rujukan</u>			
Sejarah	9	3.2	8
Budaya	6	2.1	5
Politik	12	4.3	8
Jumlah	27	9.6	
Jumlah keseluruhan	281	100	

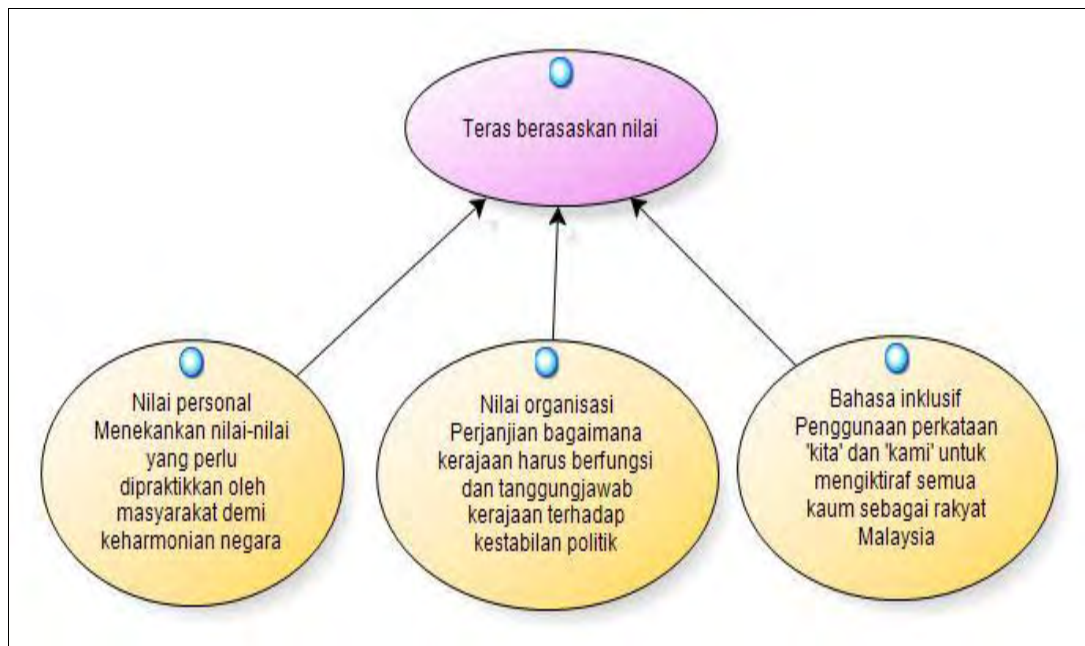
Tema-tema dan sub-sub tema yang berkaitan adalah seperti yang ditunjukkan pada Rajah 4.1. Analisis dan penilaian setiap tema dan sub-sub tema pembentukan visi akan dibincangkan dengan lebih lanjut di dalam sub tajuk 4.3.1 dan seterusnya.



Rajah 4.1 Ciri-ciri pembentukan visi

4.3.1 Teras berasaskan nilai

Hasil analisis menunjukkan ciri pembentukan visi yang paling banyak ditekankan oleh Dr. Mahathir di dalam ucapan beliau adalah kepentingan nilai, budaya dan etika masyarakat yang tinggi. Perkara ini sering ditimbulkan dalam kebanyakan ucapan beliau. Dalam Rajah 4.2, output daripada analisis *NVivo 10* menunjukkan bahawa ciri-ciri teras berasaskan nilai dibentuk daripada tiga elemen. Elemen pertama adalah nilai organisasi, iaitu bagaimana kerajaan dan masyarakat harus berfungsi untuk mencapai kestabilan politik. Elemen kedua adalah nilai personal, iaitu apa yang patut dan digalakkan masyarakat untuk mencapai keharmonian negara. Akhir sekali, elemen ketiga adalah bersifat inklusif.



Rajah 4.2 Tema teras berasaskan nilai

Nilai boleh ditakrifkan sebagai prinsip atau piawai individu, kumpulan, organisasi atau masyarakat secara keseluruhannya (James & Lahti, 2011). Ia mencerminkan penilaian secara individu atau kolektif bagi perkara yang penting di dalam kehidupan dan menyediakan pengukur di mana tingkah laku peribadi, organisasi dan masyarakat boleh dinilai. Semasa proses pembentukan visi, kandungan visi harus mewakili orientasi nilai-nilai utama pemimpin dan pengikut supaya kongruen dengan nilai-nilai pengikut (Conger & Kanungo, 1987; Low, 2013; Mayfield et al., 2015).

4.3.1.1 Nilai organisasi

Schwartz et al. (2010) berpendapat bahawa nilai-nilai teras organisasi politik adalah hasil daripada kefahaman bagaimana seharusnya kerajaan atau masyarakat berfungsi, iaitu perlunya nilai-nilai seperti integriti, tanggungjawab, keadilan, ekuiti, kejujuran dan amanah demi mencapai kestabilan politik dan keharmonian masyarakat.

Dalam usaha menjadikan bidang pentadbiran sebagai tunggak utama dalam reformasi budaya kerja, Dr. Mahathir menghasilkan satu slogan yang dikenali sebagai “Bersih, Cekap dan Amanah”. Pendekatan ini ditekankan untuk menghapuskan amalan rasuah, dan meningkatkan keberkesanan pentadbiran awam. Menurut beliau, slogan ini akan lebih bermakna sekiranya para pemimpin sama ada dalam kalangan pemimpin parti politik mahupun penjawat awam, memiliki dan mengamalkan nilai-nilai murni tersebut secara bersungguh-sungguh. Beliau dalam ucapannya berkata:

Kecekapan dan kejujuran politik adalah penting, terutama sekali pada saat-saat ini di mana Malaysia menghadapi kegawatan ekonomi. Saya berbangga pihak MCA bersama-sama mempunyai azam untuk memulihkan ekonomi negara dan berusaha untuk mengelak sebarang kejadian yang tidak diingin berlaku apabila masalah seperti ini menimpa negara. (Sampel 16)

Penekanan nilai yang sama juga dinyatakan oleh Dr. Mahathir dalam pertemuan di Persidangan Perwakilan GERAKAN pada tahun 1989:

Kita di dalam Barisan Nasional menghadapi setiap masalah atau cabaran itu dengan cara yang rasional, bertolak-ansur dan dengan penuh tanggungjawab demi kepentingan perpaduan rakyat. Memang benar Barisan Nasional telah menghadapi berbagai-bagai cabaran tetapi kerana sikap jujur, ikhlas dan keutamaan yang diberikan kepada negara dan masyarakat, akhirnya kita dalam Barisan Nasional telah berjaya mencapai penyelesaian yang memuaskan kepada semua pihak. Perjuangan Barisan Nasional berdasarkan toleransi, kejujuran, keikhlasan dan tanggungjawab. Kita dalam Barisan Nasional membuat sesuatu bukan untuk kepentingan sesuatu parti atau sesuatu kaum tetapi kegiatan dan tindakan kita adalah demi kepentingan masyarakat Malaysia. Barisan Nasional bertindak dan

berjuang untuk kepentingan seluruh masyarakat. Barisan Nasional adalah parti politik yang walaupun terdiri daripada beberapa buah parti, tetapi pada dasarnya mempunyai satu matlamat dan objektif yang sama iaitu untuk menegakkan Negara Malaysia yang maju, bersatupadu, dan bermaruah tinggi. (Sampel 25)

Di dalam usaha Dr. Mahathir menekankan atau memperkenalkan nilai-nilai Asia kepada dunia, beliau menganggap bahawa masyarakat Asia menekankan kepentingan norma bermasyarakat dan keluarga. Dalam menggerakkan masyarakat yang membangun seperti Malaysia, prinsip kerajaan juga sentiasa diberikan keutamaan. Dr. Mahathir sering merujuk kepada senarai nilai-nilai sosial masyarakat di Asia Timur. Dalam ucapannya di Mesyuarat Agung MCA pada tahun 1987:

Sepertimana kita semua sedia maklum, Barisan Nasional bergerak dan bertindak berpandukan, di antara lain, kepada prinsip-prinsip kerjasama, bermuafakat dan bantu membantu di antara satu sama lain. Barisan Nasional lebih mengutamakan mesyuarah dan *concensus*. Barisan Nasional juga mementingkan kerjasama, toleransi dan semangat tolong-menolong di antara parti-parti komponen dalam usaha-usahanya untuk mencapai persetujuan. Barisan Nasional lebih suka berbincang sesama sendiri dahulu secara tertutup sekiranya berbangkit sesuatu isu yang dianggap penting. Inilah yang kita lakukan semenjak dahulu lagi dan tindakan-tindakan kita telah berjaya menyelesaikan berbagai-bagai masalah, yang kalau tidak dapat diatasi, tetap akan menghancurkan parti dan Kerajaan campuran. (Sampel 5)

Dr. Mahathir berpendapat bahawa usaha untuk mencapai kejayaan adalah tidak begitu sukar asalkan rakyat sanggup mengamalkan dan berpegang kuat kepada nilai-nilai murni demikian.

Di dalam Barisan Nasional kita tidak perlu membuang masa berdebat tentang perkara-perkara yang membezakan rakyat yang berbilang kaum, budaya, bahasa dan agama. Di dalam Barisan Nasional kita berbincang mencari titik pertemuan dan titik persamaan untuk memajukan setiap anggota masyarakat kita. Inilah perjuangan utama Barisan Nasional yang sehingga kini menunjukkan hasil yang berkesan dan nyata. Ingatlah dalam Barisan Nasional tidak akan ada parti yang akan mendapat semua yang dikehendaki dan tidak akan ada parti yang tidak mendapat apa pun bagi dirinya. (Sampel 35)

4.3.1.2 Nilai personal

Schwartz et al. (2010) menyatakan bahawa nilai-nilai politik melahirkan nilai-nilai personal yang merupakan asas dalam domain politik. Nilai-nilai personal adalah lebih abstrak dan asas daripada nilai-nilai teras organisasi. Nilai personal terdiri daripada satu set prinsip-prinsip normatif dan andaian kepercayaan yang menyeluruh mengenai kerajaan dan masyarakat.

Berdasarkan analisis ucapan Dr. Mahathir, dapat dilihat dengan jelas kepentingan pembentukan visi berlandaskan nilai-nilai tertentu. Masyarakat Malaysia terdiri daripada pelbagai kaum dan agama dan semuanya dijamin di dalam perlembagaan untuk menjalankan cara hidup masing-masing secara bebas dan tanpa paksaan. Pengamalan nilai-nilai murni oleh semua rakyat adalah menjadi asas penting dalam usaha ke arah membentuk identiti dan perpaduan negara. Tanpa nilai-nilai yang diterima secara komunal ini, maka masyarakat akan terdorong untuk menerima dan menyanjung nilai-nilai asing yang bercanggah dengan budaya dan amalan tempatan. Ancaman budaya asing ini akan memberi kesan terhadap kesetiaan dan identiti

kebangsaan. Ini jelas diungkapkan oleh Dr. Mahathir semasa Persidangan Perwakilan GERAKAN pada tahun 1996 :

Kita bersyukur bahawa di Malaysia ini tidak berlaku kerana semua kaum sedia mengenyahkan kepentingan kaum masing-masing demi mengutamakan kepentingan bangsa Malaysia dan negara Malaysia. Rakyat sedar bahawa dengan mengutamakan kepentingan negara, matlamat yang lebih besar, iaitu keharmonian kaum dan kestabilan Negara boleh tercapai. Rakyat sedar bahawa hanya negara yang stabil di mana rakyat berbilang kaum hidup dalam harmoni sahaja yang dapat membangun, maju dan makmur. (Sampel 32)

Sementara itu, kandungan visi yang menekankan nilai-nilai personal dapat dilihat ketika beliau membicarakan tentang perpaduan dan keharmonian negara. Ketika menyampaikan perutusan sempena Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA KE-31 pada tahun 1983, Dr. Mahathir menyatakan:

Negara kita telah maju setapak demi setapak dengan kesedaran sebilangan besar rakyat dan parti-parti komponen Barisan Nasional tentang pentingnya hakikat "bersatu kita teguh bercerai kita roboh". Ciri-ciri masyarakat dan negara kita benar-benar menunjukkan betapa pentingnya kita memupuk dan meletakkan asas-asas yang kukuh ke arah mewujudkan satu bangsa yang bersatu padu dan hidup dalam harmoni. Perpaduan dan keharmonian di dalam sesebuah negara majmuk seperti negara kita adalah faktor utama. Tanpa perpaduan dan keharmonian, bukan sahaja sukar untuk kita mencapai kemakmuran dan kemajuan yang lebih tinggi, bahkan kita mungkin akan kehilangan segala-galanya. (Sampel 3)

Di samping itu, Dr. Mahathir juga turut membentuk dasar Penerapan Nilai-Nilai Murni bagi menegaskan kepentingan menyemai nilai-nilai murni sedia ada dalam

kalangan masyarakat. Dr. Mahathir sebagai pemimpin Islam mempercayai bahawa prinsip-prinsip Islam adalah sama seperti falsafah agama yang lain dari segi pengamalan nilai-nilai murni. Dalam ucapannya pada tahun 1983 di Majlis Parti GERAKAN, beliau berkata:

Begitu juga Islam mempunyai falsafahnya, dan mungkin di antaranya sama dengan falsafah kepercayaan-kepercayaan lain, misalnya kesederhanaan, toleransi, keadilan, kebersihan, persaudaraan dan banyak lagi. Cuma dalam Islam semuanya ini mempunyai peraturan-peraturan yang amat lengkap. Ini tentulah sukar untuk diketahui oleh orang bukan Islam yang tidak mempunyai pengetahuan yang cukup tentang agama ini. Yang penting ialah orang bukan Islam perlu faham bahawa amalan ajaran Islam oleh orang Islam tidak akan mengganggu kehidupan orang bukan Islam sehingga menjadi masalah kepada mereka. (Sampel 22)

Menurut Oehlers (2000), Dr. Mahathir mempunyai seruan untuk mengamalkan nilai-nilai murni dalam mencapai perpaduan kaum. Ini dibuktikan dalam ucapan beliau di Majlis Perasmian Perhimpunan MCA pada tahun 1997, beliau menjelaskan bahawa:

Bagi memastikan cita-cita kita tercapai dan masa depan generasi baru dan negara kita terus terjamin, kita hendaklah sama-sama sentiasa memperingati diri kita dan generasi muda akan pentingnya sikap toleransi, *sensitive* dan hormat-menghormati antara satu kaum dengan kaum-kaum yang lain. Di samping itu, kita perlu meningkatkan lagi azam dan semangat patriotik kita untuk berbakti kepada negara. Kita hendaklah melipatgandakan lagi usaha untuk membawa negara ke tahap kemajuan yang lebih tinggi sehingga ditakrif sebagai negara maju. (Sampel 15)

Dr. Mahathir menggambarkan Malaysia sebagai sebuah negara yang bukan sahaja dimiliki oleh orang Islam kerana sebahagian besar (namun bukan majoriti) daripada penduduk terdiri daripada orang bukan Islam. Walaupun prinsip Islam diamalkan dalam pentadbiran, kepekaan terhadap prinsip sejagat agama lain juga turut diambilkira dalam merencanakan dasar kerajaan. Dokongan prinsip nilai ini jelas dilihat dalam ucapan beliau yang sering menegaskan peri pentingnya negara ini mengenali dan menghormati pelbagai budaya dan agama bagi menangani isu-isu prejudis perkauman dalam kalangan masyarakat.

4.3.1.3 Bahasa inklusif

Bahasa inklusif adalah penting dalam penyataan visi kerana ia dapat menyatupadukan masyarakat. Menurut Fiol, Harris dan House (1999), terma-terma bahasa yang inklusif seperti “kami” dan “kita” adalah berkesan dalam memotivasikan pengikut.

Dapatan kajian mendapati bahawa salah satu tema yang sering wujud di dalam ucapan Dr. Mahathir adalah untuk mewujudkan rasa perpaduan dan rasa kenegaraan dalam kalangan pelbagai etnik di negara ini. Terdapat banyak ucapan di mana beliau telah membuat penyataan dengan menggunakan kata ganti nama ‘kita’ dan ‘kami’. Menurut Van Dijk (2001), penggunaan bahasa inklusif untuk berkomunikasi boleh menyatukan individu, terutama individu yang hidup dalam masyarakat yang berbilang kaum dan pelbagai budaya.

Dr. Mahathir sering berkata, bagi memenuhi impian negara harmoni, “kita” perlu membangunkan infrastruktur ‘kami’. Ini menunjukkan bahawa semua rakyat

Malaysia yang berbilang kaum perlu bekerjasama untuk mencapai kejayaan tersebut. Penggunaan ganti nama seperti 'kita' dan 'kami' mendedahkan niat beliau menyatupadukan semua rakyat Malaysia dengan mengelak daripada bias terhadap mana-mana kumpulan etnik. Strategi seperti ini dapat dilihat di dalam ucapannya:

Yang penting ditegaskan ialah kejayaan Wawasan 2020 memerlukan sokongan semua kaum. Wawasan 2020 bukan dibentuk untuk dijayakan oleh sesuatu kaum sahaja. Ia juga bukan untuk sesuatu kaum. Wawasan 2020 adalah untuk rakyat Malaysia semua kaum, iaitu Melayu, Cina, India, Kadazan, Iban, Melanau, Murut dan sebagainya. (Sampel 28)

Mesejnya menunjukkan bahawa masyarakat Melayu, Cina, India dan lain-lain adalah dikategorikan sebagai rakyat Malaysia. Penggunaan perkataan 'kita' dan 'kami' dalam ucapannya merangkumi pendengar atau pengikut, sekali gus menjadikan mereka subjek ucapan.

Selain itu, Dr Mahathir menggunakan bahasa inklusif ini untuk menjalin hubungan lebih rapat dengan khalayaknya, sekaligus mewujudkan perpaduan antara kedua-dua pihak. Pendekatan Dr. Mahathir ini menunjukkan bahawa kerajaan mengiktiraf semua kaum sebagai rakyat Malaysia. Tambahan pula, kemunculan kata ganti nama "kami" dan "kita" dalam teks juga menggambarkan bahawa penggunaan bahasa inklusif penting dalam mentadbir sebuah negara yang berbilang kaum. Dalam ucapannya, beliau menyentuh:

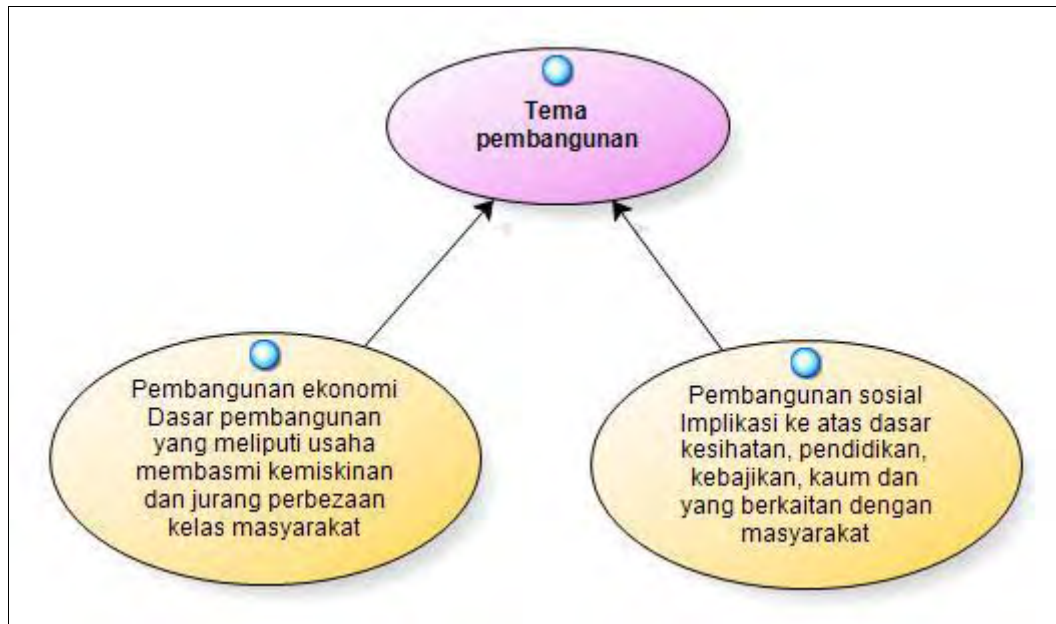
Malaysia adalah milik kita bersama. Dalam masa 42 tahun kita merdeka kita telah berjaya merapatkan hubungan antara kaum dan sedikit sebanyak mengintegrasikan mereka. Sebenarnya kadang-kadang kita begitu

'Malaysian' sehingga kita tidak dapat mengenali seseorang itu daripada kaum yang mana. Dari segi pakaian dan budi bahasa Melayu dan Bumiputera sukar dikenali sebagai berlainan daripada keturunan Cina atau India. Walaupun kita mengekalkan bahasa ibunda tetapi generasi muda hampir semua fasih berbahasa Malaysia, bahasa kebangsaan kita. (Sampel 18)

Oleh itu, penggunaan kata ganti 'kita' dan 'kami' adalah inklusif dan bertujuan. Penggunaan kata ganti nama dapat mewujudkan rasa kekitaan dan kesatuan, tanpa mengira latar belakang etnik seseorang. Ia juga membantu dalam memberikan masyarakat peranan dan mengakui sumbangan mereka terhadap pencapaian negara.

4.3.2 Tema pembangunan

Tema pembangunan merupakan tema yang kedua paling kerap muncul di dalam ucapan Dr. Mahathir. Ini menunjukkan bahawa visi Dr. Mahathir mementingkan pembangunan negara. Berdasarkan Rajah 4.3, boleh dibuat kesimpulan bahawa tema yang pembangunan dibentuk daripada dua komponen, iaitu pembangunan ekonomi dan pembangunan sosial.



Rajah 4.3 Tema pembangunan

4.3.2.1 Pembangunan ekonomi

Pembangunan ekonomi adalah pembangunan kemakmuran ekonomi negara demi kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks Malaysia, dasar pembangunan meliputi usaha membasmi kemiskinan dan jurang perbezaan kelas dalam kalangan masyarakat Malaysia, di samping agenda penstrukturan semula masyarakat berdasarkan instrumen pengimbangan ekonomi (Zainal & Deepak, 2008).

Menurut Dr. Mahathir, kaedah terbaik bagi sebuah negara seperti Malaysia untuk mencapai kestabilan pentadbiran selari dengan kekuatan ekonomi dan mampu bersaing dengan negara maju yang lain ialah dengan menangani penjajahan berterusan kuasa ekonomi negara-negara dunia pertama.

Ini dibuktikan dengan pernyataan petikan ucapan Dr. Mahathir di majlis parti GERAKAN 1982:

Sebagai gabungan parti-parti yang mendukung kerajaan, setiap parti komponen mestilah menggerakkan jenteranya untuk membantu kerajaan menyusun cara berfikir dan bertindak yang positif supaya apabila ekonomi dunia pulih kelak kita akan berada di hadapan dengan segala persiapan untuk mengambil segala peluang dari ekonomi yang berkembang. (Sampel 21)

Di samping itu, Rustam (1994) menyifatkan Dr. Mahathir sebagai watak terpenting dalam kepimpinan dan pertumbuhan masyarakat Malaysia moden dan merupakan pemimpin negara membangun yang lantang suaranya di pentas politik dunia. Di Majlis parti MCA pada tahun 1990 pula Dr. Mahathir berkata:

Hari ini ekonomi negara mencapai pertumbuhan yang pesat. Dalam tiga bulan pertama tahun 1990, pertumbuhan adalah luar biasa, iaitu 10.4%. Ini bermakna peluang-peluang pekerjaan sudah bertambah. Kilang-kilang mengiklankan jawatan-jawatan setiap hari. Calon-calon tidak perlu menulis surat permohonan. "*Walk-in interviews*" diadakan untuk bermacam-macam jenis kerja. Perniagaan kecil dan besar bertambah dengan pesatnya. Keuntungan syarikat-syarikat berlipat ganda. Pembelian barang-barang adalah laris kerana para pengguna mempunyai wang untuk berbelanja. Peningkatan KDNK atau GNP bukan satu angka statistik tetapi adalah sesuatu yang mempunyai kesan kepada setiap orang rakyat Malaysia di mana juga mereka berada. (Sampel 8)

Sekali lagi, ketika berucap di Majlis MCA pada tahun 1997, beliau menekankan tentang pengembangan ekonomi negara.

Buat beberapa tahun mereka telah mendakwa kita tidak boleh mengekalkan pertumbuhan tinggi kita. Tetapi kita terus mencatat pertumbuhan yang tinggi. Kemudian mereka memberi amaran bahawa

kita akan mengalami *'overheating'* kerana terlalu banyak projek mega. Namun kita meneruskan juga projek-projek kita dan sambil itu terus tumbuh pada paras yang tinggi. Tidak nampak bahawa kita akan *'slow-down'*. Demikian juga negara-negara Asia Tenggara yang lain. (Sampel 15)

Oleh itu, adalah jelas bahawa Dr Mahathir menyebarkan tema pembangunan dan berusaha mempengaruhi masyarakat bahawa setiap rakyat Malaysia mempunyai kemampuan untuk menghadapi cabaran dunia dan menangkis usaha negara maju menguasai ekonomi dan politik. Ini terbukti apabila beliau berkata:

Kerajaan Malaysia mempunyai kemampuan untuk menghadapi cabaran dunia dan menangkis usaha untuk menguasai ekonomi dan politik negara kita. Sebab itu kita yakin kita boleh membangunkan negara kita supaya pada tahun 2020 kita akan menjadi negara maju. Kaum Cina sama juga dengan kaum-kaum lain dan Bumiputera akan mendapat banyak kebaikan bukan sahaja pada tahun 2020 tetapi juga dalam tahun-tahun menjelang 2020 di waktu mana banyak peluang akan didapati daripada pembangunan yang pesat yang akan diusahakan oleh Kerajaan. (Sampel 6)

Dengan cara ini, Dr. Mahathir mendorong masyarakat Melayu dan Cina untuk bekerja bersama-sama bagi mencapai kemajuan negara. Dengan alasan kepentingan pembangunan ekonomi Dr. Mahathir menyeru agar parti MCA serta masyarakat Cina bersama-sama memainkan peranan politik yang bermakna dan mendapatkan keuntungan ekonomi yang signifikan. Dalam ucapan di Mesyuarat Agung MCA tahun 1981, Dr. Mahathir menyatakan hasratnya:

Saya berharap MCA yang sama-sama menggubal dan memberi sokongan kepada Dasar Ekonomi Baru akan membantu Kerajaan mempercepat pencapaian matlamat Dasar Ekonomi Baru. Apabila sudah tercapai matlamat Dasar Ekonomi Baru maka kita tidak lagi perlu "*compete against each other but instead we can link arms and work together to build a greater Malaysia*". (Sampel 1)

Pada tahun 2000, beliau sekali lagi menegaskan bahawa kerjasama masyarakat Cina dan Melayu diperlukan untuk pembangunan ekonomi negara. Beliau berkata:

Orang Cina di mana-mana sahaja amat cekap berniaga. Orang berketurunan Cina Malaysia mungkin lebih cekap daripada orang Cina lain. Jika kecekapan ini dapat dipindahkan sedikit kepada Bumiputera, tentulah Bumiputera sebagai jiran akan lebih kaya dan akan menjadi pasaran yang lebih baik bagi peniaga Cina. Orang Cina tidak akan rugi kerana Bumiputera menjadi lebih pandai berniaga. (Sampel 18).

Pada masa yang sama ucapan ini menjelaskan bahawa kerajaan bekerja keras untuk memperbaiki kehidupan semua masyarakat, tanpa mengira kaum. Adalah jelas bahawa banyak usaha dan perhatian diberikan oleh kerajaan untuk meningkatkan taraf ekonomi mereka supaya dapat menikmati faedah ekonomi yang seimbang. Beliau berkata:

Dalam hal ini perlu ditekankan bahawa kestabilan politik serta keharmonian kaum mempunyai hubungan rapat dengan pembangunan ekonomi dan sosial negara. Oleh itu, kaum Cina tidak harus teragak-agak memberi sokongan mereka kepada Kerajaan Barisan Nasional. Pengalaman di masa-masa yang lalu menunjukkan bahawa sekiranya kaum Cina bersatu dan menyokong Barisan Nasional, maka kita akan

dapat mencapai cita-cita membangunkan negara dengan lebih cepat. Agihan kekayaan kepada kaum-kaum secara saksama dalam ekonomi yang maju tidak akan mengurangkan jumlah hasil yang didapati oleh tiap-tiap kaum. Oleh yang demikian, sokongan kepada Barisan Nasional tetap akan menjadikan masa depan masyarakat Cina lebih cerah lagi. (Sampel 10)

4.3.2.2 Pembangunan sosial

Kemajuan sosial merupakan proses perubahan sosial yang dirancang untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat, di mana pembangunan dilakukan saling melengkapi proses pembangunan ekonomi (Barringer, Jones, & Neubaum, 2005).

Apabila berbicara berkenaan kemajuan sosial, Dr. Mahathir sering mengaitkan kemajuan dan kemakmuran ekonomi akan menjamin kepada kemajuan sosial di Malaysia. Betapa seriusnya keperluan kemajuan sosial ini dijelaskan oleh Dr. Mahathir semasa Persidangan Perwakilan GERAKAN pada tahun 1994:

Saya mempunyai keyakinan bahawa Malaysia boleh berjaya menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Untuk berjaya kita mesti mempunyai keyakinan terhadap diri sendiri. Di samping itu, rakyat Malaysia juga hendaklah berusaha bersungguh-sungguh untuk menguasai segala ilmu dan kecekapan dan bekerja dengan lebih kuat jika kita mahu menjadi sebuah negara maju. (Sampel 30)

Jika kita melihat ke belakang kita akan dapati program-program pembangunan negara telah memberi manfaat kepada semua kaum, seperti Cina, India dan Bumiputera. Kita dapati kesan pembangunan adalah positif dan kini jumlah golongan termiskin semua kaum telah menurun. Mutu kesihatan rakyat kian meningkat dan perkara-perkara seperti kadar

kematian bayi dan kadar kematian ibu menunjukkan aliran menurun. Apa yang jelas dan patut disedari oleh semua ialah pelaksanaan dasar-dasar seperti Dasar Ekonomi Baru dan Dasar Pembangunan Nasional bukanlah memberi manfaat kepada Bumiputera semata-mata, tetapi telah memanfaatkan keseluruhan rakyat Malaysia. Kemewahan dan nikmat ini tidak mungkin tercapai oleh "*coalition*" tiruan yang lain. (Sampel 10)

Walau bagaimanapun, Dr. Mahathir menyatakan bahawa usaha-usaha pembangunan negara masih tidak lengkap. Banyak lagi yang perlu dilakukan untuk mengukuhkan ekonomi negara. Oleh itu, beliau menyeru masyarakat supaya menyokong kerajaan untuk membentuk satu budaya yang harmoni demi mewujudkan kesejahteraan rakyat dan negara. Perkara ini ditegaskan oleh Dr. Mahathir dalam ucapannya di Majlis MCA pada tahun 1997:

Kita harus ingat bahawa kita baru merdeka 40 tahun sahaja. Tempoh ini terlalu singkat untuk mendirikan tembok yang boleh melindungi kita daripada serangan negara maju yang ganas. Kita masih memerlukan banyak tahun lagi untuk mengukuhkan ketahanan negara kita. Kita masih perlu berusaha dengan gigih untuk meningkatkan martabat, maruah dan kemajuan negara kita. Dan kita masih perlu melengkapkan diri lagi untuk mempertahankan kedaulatan dan kemerdekaan negara kita pada zaman akan datang. (Sampel 15)

Kesimpulannya, Dr. Mahathir memberi penekanan yang besar ke atas dua komponen tema pembangunan. Salah satu komponen pembangunan yang ditekankan oleh Dr. Mahathir ialah usaha kerajaan membawa negara ke arah kemajuan ekonomi dengan program membasmi kemiskinan dan mengurangkan jurang perbezaan kelas di antara masyarakat Cina dan masyarakat lain di Malaysia. Komponen pembangunan yang

kedua merujuk kepada pembangunan sosial, iaitu usaha untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Berdasarkan kedua-dua tema pembangunan ini, dapat disimpulkan bahawa kepimpinan Dr. Mahathir amat menekankan peri pentingnya kemajuan ekonomi dan peningkatan taraf sosial masyarakat pelbagai kaum di Malaysia dicapai secara kesepakatan dan seimbang. Malah tema pembangunan ini juga telah menonjolkan imej Dr. Mahathir sebagai pemimpin yang berjaya melonjakkan keterlibatan masyarakat pelbagai kaum dalam pembangunan ekonomi nasional.

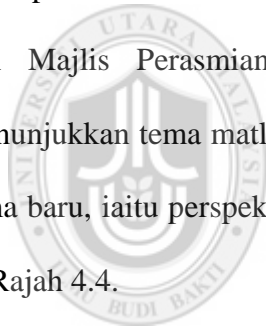
4.3.3 Matlamat ideologikal

Matlamat ideologikal merupakan koleksi idea-idea mengenai apa yang difikirkan oleh pemimpin untuk membentuk sebuah kerajaan dan sistem ekonomi yang terbaik (Zaccaro & Banks, 2001). Pemimpin perlu menyediakan cabaran dan tarikan motivasi untuk perubahan dalam menyampaikan suatu matlamat ideologikal kepada pengikut. Konsep matlamat ideologikal ini juga dapat dikenalpasti dalam ucapan Dr. Mahathir.

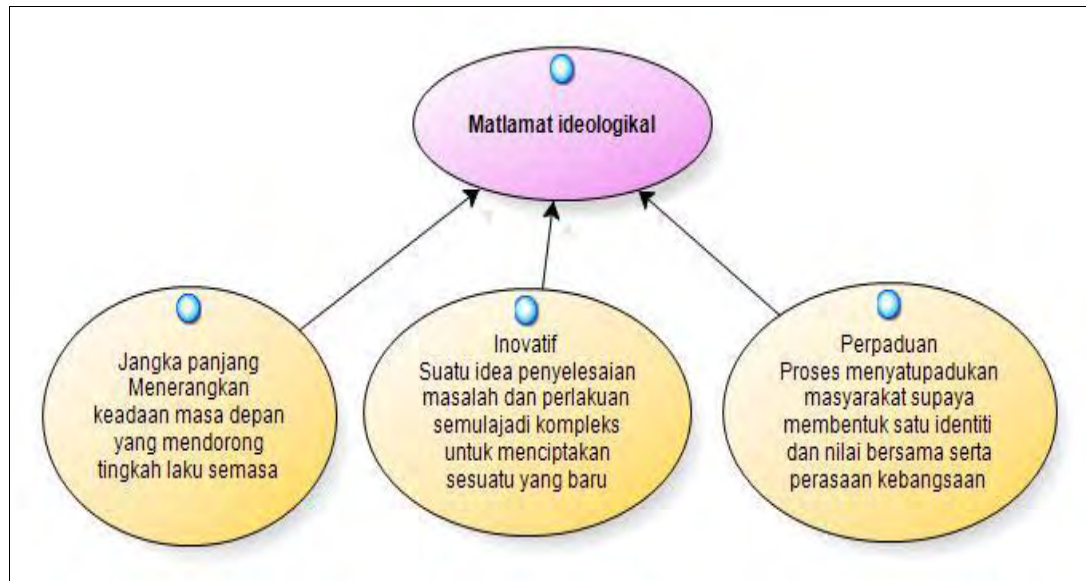
Daripada ratusan dan mungkin ribuan ucapan Dr. Mahathir sepanjang menjawat jawatan Perdana Menteri Malaysia, matlamat ideologikal beliau begitu terserlah dalam ucapan *Malaysia: The Way Forward* di Persidangan Majlis Perdagangan Malaysia, Kuala Lumpur pada 28 Februari 1991, “Menjelang tahun 2020, Malaysia dapat menjadi sebuah negara yang bersatu-padu dengan masyarakat Malaysia mempunyai keyakinan, nilai moral dan etika yang kukuh, hidup dalam masyarakat yang demokratik, liberal dan bertolak ansur, penyayang, adil dan saksama dari segi

ekonomi, progresif dan makmur, dan mempunyai penguasaan sepenuhnya terhadap ekonomi yang daya saing, dinamik, giat dan kental. (Malaysia: The Way Forward, 1991, hlm2).

Menurut Khatri et al. (2012), visi yang mempunyai perspektif jangka panjang dan perspektif inovatif menunjukkan hubungan positif terhadap motivasi, kepuasan, kerjasama, dan prestasi pengikut. Matlamat ideologi juga berkaitan dengan perpaduan (David & Dumanig, 2011). Bahasa yang digunakan untuk menyampaikan ideologi boleh menyatukan masyarakat, terutamanya individu yang hidup dalam masyarakat yang berbilang kaum dan budaya. Berdasarkan ucapan-ucapan yang telah disampaikan oleh Dr. Mahathir dalam Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA dan Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN. Dapatan kajian menunjukkan tema matlamat ideologikal membawa kepada pengenalpastian tiga sub tema baru, iaitu perspektif jangka panjang, perspektif inovatif dan perpaduan seperti di Rajah 4.4.



UUM
Universiti Utara Malaysia



Rajah 4.4 Matlamat ideologikal

4.3.3.1 Perspektif jangka panjang

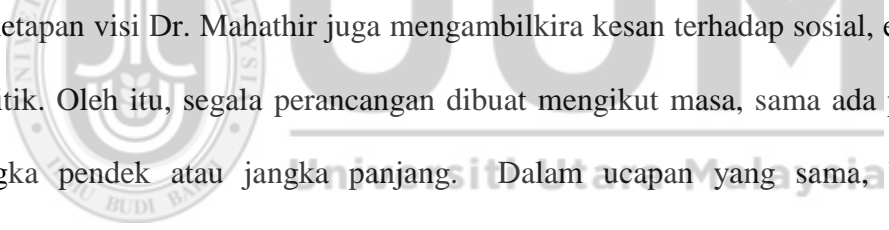
Visi terikat kepada dimensi jangka panjang kepimpinan. (van Niekerk & van Wyk, 2014; Willburn et al., 2008). Visi juga berkaitan dengan orientasi masa depan yang wajar (O'Connell et al., 2011). Orientasi masa depan bermakna visi yang memberi tumpuan kepada perspektif jangka panjang di mana ia berfungsi dan perlu membimbing pengikut ke masa depan.

Hasil kajian menunjukkan bahawa Dr. Mahathir merupakan seorang pemimpin yang mempunyai visi jangka panjang dalam mencapai status negara maju. Matlamat utama Dr. Mahathir adalah untuk melihat visi tersebut menjadi realiti, iaitu melihat pemodenan dan pembangunan negara Malaysia berdasarkan acuan sendiri pada tahun 2020 iaitu 30 tahun akan datang.

Pada tahun 1991, iaitu pada tahun Dr. Mahathir memperkenalkan Wawasan 2020, ucapan beliau di Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN menyatakan bahawa:

Pemimpin-pemimpin Barisan Nasional sentiasa memikirkan cara-cara untuk membawa pembangunan yang lebih pesat kepada rakyat. Itulah sebabnya, Kerajaan berhasrat untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Visi 2020 ini dirancang supaya rakyat Malaysia akan dihormati dan disanjung tinggi serta boleh duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi dengan penduduk negara-negara maju.

(Sampel 27)



Penetapan visi Dr. Mahathir juga mengambilkira kesan terhadap sosial, ekonomi dan politik. Oleh itu, segala perancangan dibuat mengikut masa, sama ada perancangan jangka pendek atau jangka panjang. Dalam ucapan yang sama, beliau telah menerangkan rancangan dan tujuan yang ingin dicapai pada tahun 2020:

Pemimpin-pemimpin Kerajaan yang ada sekarang merancang untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju bukanlah untuk kepentingan diri mereka. Ianya ialah untuk faedah generasi akan datang. Ini kerana apabila Malaysia mencapai taraf negara maju menjelang tahun 2020, kebanyakan pemimpin yang ada sekarang sudah tidak ada lagi. Kita perlu membuat permulaan dan ianya perlu dilakukan dari sekarang. Jika kita tidak memulakan dari sekarang, masa akan berlalu tanpa apa-apa kemajuan dan apabila tiba tahun 2020 kita akan berada ditakuk yang lama.

(Sampel 27)

Setelah Wawasan 2020 diumumkan pada tahun 1991, Dr. Mahathir mempercayai bahawa hasrat ini boleh dicapai dengan syarat negara dapat mengekalkan pertumbuhan ekonomi negara sekurang-kurangnya tujuh peratus setiap tahun sehingga tahun 2020. Beliau menyatakan dalam ucapan di Perhimpunan Agung MCA pada tahun 1993 bahawa:

Keyakinan ini bukanlah berasaskan kepada keangkuhan. Ianya harus berasaskan kepada kesedaran bahawa matlamat Wawasan 2020 ini adalah satu matlamat yang realistik setelah mengambil kira kemampuan rakyat Malaysia dan prestasi ekonomi kita selama ini. Kajian yang teliti dan mendalam telah dijalankan sebelum kita mengambil keputusan menggariskan matlamat kita menjadi negara maju. (Sampel 11)

Status pembangunan yang dihasrat oleh Dr. Mahathir menjelang tahun 2020 bukan sahaja memberi tumpuan kepada aspek ekonomi negara tetapi juga mementingkan pembangunan di dalam semua aspek seperti nilai-nilai moral dan etika, demokrasi dan keharmonian masyarakat. Ini telah dinyatakan semasa ucapan Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN pada tahun 1992:

Yang penting ialah kita semua mempunyai keyakinan, semangat dan sikap yang sesuai dengan kemajuan. Di sinilah para pemimpin dan ahli-ahli Barisan Nasional boleh berperanan. Mereka boleh menerangkan matlamat yang hendak dicapai oleh Kerajaan yang dipimpin oleh Barisan Nasional. Yang penting ditegaskan ialah kejayaan Wawasan 2020 memerlukan sokongan semua kaum. Wawasan 2020 bukan dibentuk untuk dijayakan oleh sesuatu kaum sahaja. Ia juga bukan untuk sesuatu kaum. Wawasan 2020 adalah untuk rakyat Malaysia semua kaum, iaitu

Melayu, Cina, India, Kadazan, Iban, Melanau, Murut dan sebagainya.
(Sampel 28)

Sudah tentu, matlamat ideologikal dilabelkan sebagai matlamat jangka panjang yang menentukan masa depan negara yang lebih baik. Setelah hampir 20 tahun memegang jawatan sebagai Perdana Menteri Malaysia, beliau meluahkan perasaan gembira dan juga ingin melihat kejayaan negara dirasai oleh generasi akan datang. Dalam ucapan di Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA pada tahun 1997 beliau berkata:

Sebagai Perdana Menteri, sudah tentu saya berasa gembira kerana rakyat negara ini hidup aman, maju dan makmur. Saya juga gembira melihat negara kita terus membangun dengan pesat. Kita harap keadaan sejahtera dan makmur ini akan berterusan bukan sahaja setakat generasi kita yang ada sekarang malah untuk generasi akan datang. Kita mahu nikmat kemerdekaan yang kita perolehi sekarang akan juga berterusan. Kita mahu keamanan, kemakmuran dan kemajuan rakyat dan negara kita berterusan sehingga ke alaf baru atau *'the next millennium'*. (Sampel 15)

Seperti yang dikatakan oleh O'Connell et al. (2011), visi dapat dicetuskan dengan adanya pemimpin yang berketrampilan dan sentiasa berpandangan jauh. Pemimpin yang mempunyai karisma yang tinggi boleh meningkatkan tahap kesetiaan pengikut terhadap kepimpinannya. Justeru, Dr. Mahathir mempunyai pandangan yang jauh untuk meletakkan nama negara Malaysia di persada antarabangsa. Idea beliau akan membawa negara ke mercu pemodenan dengan panduan hala tuju tindakan di masa hadapan (Schottmann, 2008).

4.3.3.2 Perspektif inovatif

Ideologi inovatif adalah suatu idea penyelesaian masalah dan perlakuan semulajadi yang kompleks dengan mengaitkan pemikiran kreatif dan inovatif dengan pemikiran lateral. Ini bermaksud ideologi inovatif bukan sahaja untuk menyelesaikan masalah, malah juga berfikir untuk melihat sesuatu berdasarkan pelbagai perspektif bagi menyelesaikan masalah (Bucciarelli, 2015). Pemimpin karismatik sentiasa bersedia untuk menghadapi cabaran dengan mengambil risiko serta berkemampuan untuk mencipta sesuatu yang baharu (Kantabutra & Avery, 2010; Pounder, 2003).

Justeru, pemimpin perlu berperanan sebagai inovator. Pemimpin perlu membawa idea-idea baru, kaedah terkini dan penyelesaian inovatif. Matlamatnya adalah untuk membuat sesuatu perkara berlaku dan mengubah persekitaran (Bucciarelli, 2015; Kouzer & Posner, 2007). Ciri-ciri kepimpinan ini dimiliki oleh Dr. Mahathir. Ini menunjukkan bahawa Dr. Mahathir mempunyai matlamat berideologi. Beliau juga menggalakkan inovasi dan sering merangsang intelektual khalayak semasa memberi ucapannya. Matlamat Dr. Mahathir yang mempunyai perspektif inovatif dapat dilihat ketika beliau memperkenalkan dasar “Pandang ke Timur”. Ideanya membentuk dasar ‘Pandang ke Timur’ adalah strategi yang betul di mana beliau percaya dasar ini akan memberi faedah kepada Malaysia pada masa akan datang dari segi pindahan teknologi dan kepakaran. Sebagaimana diungkapkan di dalam Majlis Perasmian Mesyuarat Perwakilan GERAKAN tahun 1983, beliau menegaskan:

Pandang Ke Timur, misalnya, walaupun beberapa kali saya telah jelaskan bahawa ia bertujuan untuk mengambil contoh-contoh yang baik dari negara-negara yang lebih maju dari kita, yang boleh dicontohi, seperti

Jepun dan Korea, khususnya dari aspek-aspek etika kerja, cara pengurusan dan peningkatan daya pengeluaran...Contoh-contoh tidak ada salahnya jika yang boleh memberi faedah kepada kita, kita ambil, jangan katakan dari Jepun atau Korea, malahan dari mana-mana juga harus kita ambil asalkan tidak bertentangan dengan asas-asas nilai, kepercayaan dan sistem kehidupan kita. (Sampel 22)

Dalam ucapan yang disampaikan di Majlis Mesyuarat Agung MCA ke-40 pada tahun 1993, Dr. Mahathir menyatakan:

Segala perubahan yang dibuat akhir-akhir ini, sama ada dari segi dasar Pandang ke Timur, Persyarikatan Malaysia dan Pensewastaan, penerapan nilai-nilai mulia universal dengan nilai-nilai Islam sebagai terasnya, Kepimpinan Melalui Teladan serta gerakan kebersihan dan pengindahan seluruh negara adalah dengan tujuan untuk mengukuhkan ciri-ciri serta identiti bangsa Malaysia yang berkemampuan dan yang berketahanan. (Sampel 11)

Dasar inovatif yang diperkenalkan oleh Dr Mahathir menunjukkan hasil positif. Salah satu matlamat inovatif beliau yang berjaya ialah pembangunan industri automotif nasional, iaitu Proton. Kejayaan ini dikongsikan dalam Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA pada tahun 1993:

Projek kereta nasional membuktikan rakyat Malaysia mampu dan berupaya melakukan apa juga yang dirancang oleh mereka. Kita telah membuktikan bahawa kita berupaya menguasai kemahiran dan teknologi yang canggih serta menghasilkan barangan yang bermutu tinggi dan boleh bersaing di pasaran antarabangsa. Kita juga mempunyai tenaga kerja di semua peringkat yang rajin, tekun, cekap dan produktif. Rakyat Malaysia

juga mempunyai disiplin dan komitmen yang tinggi dan tidak mudah dihasut oleh musuh negara. Justeru itu, kemungkinan negara menjadi sebuah negara maju bukanlah satu khayalan atau impian di siang hari, tetapi satu realiti. (Sampel 11)

Namun begitu, Dr. Mahathir menegaskan bahawa apa-apa matlamat atau rancangan yang ingin dicapai perlulah disampaikan kepada rakyat agar mereka sedar akan peranan dan tanggungjawab masing-masing. Visi perlu diyakini oleh rakyat seperti yang beliau tekankan dalam ucapan Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA pada tahun 1996:

Rancangan ini lebih merupakan pendekatan bagi menyediakan rakyat kita dengan pelbagai ilmu dan kecekapan untuk meningkatkan tahap kemajuan negara terutama dalam sektor perindustrian. Oleh itu, penekanan diberikan terhadap pembangunan sumber manusia agar tenaga kerja yang kita lahirkan kelak adalah yang berkualiti dan produktif. Bagaimanapun, kejayaan rancangan ini banyak bergantung kepada sambutan rakyat khususnya pekerja-pekerja kita sendiri. Kecekapan hendaklah disertai dengan semangat ingin menjayakan diri dan negara. Tanpa semangat bekerja yang kuat, kecekapan tidak akan mendatangkan apa-apa pulangan. (Sampel 14)

Begitu juga dengan Wawasan 2020 yang merupakan idea inovatif Dr. Mahathir untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju mengikut acuan sendiri tanpa meniru negara maju lain. Dr. Mahathir optimis bahawa pemodenan Malaysia boleh dicapai kerana Malaysia merupakan negara yang istimewa.

Negara kita Malaysia adalah istimewa. Kita tidak serupa dengan negara yang sudah maju di Eropah dan Amerika. Kita juga tidak serupa dengan negara membangun yang lain. Oleh itu, jika kita pilih sistem Kerajaan dan pentadbiran dari negara-negara lain, kita bukan sahaja perlu menyesuaikan diri kita dengan sistem itu, tetapi di mana perlu, kita mesti mengubahsuaikan sistem itu supaya boleh dipraktikkan di negara kita yang istimewa ini. (Sampel 4)

Dalam pandangan Dr. Mahathir, mana-mana konsep yang sesuai perlu diserap dan mana-mana konsep yang tidak sesuai harus ditinggalkan. Ini terbukti ketika beliau dengan tegas menolak bantuan kewangan dari IMF (*International Monetary Fund*) yang dikendalikan oleh negara-negara Barat ketika berlaku kegawatan ekonomi di rantau Asia Tenggara, pada akhir tahun 1997, Dr. Mahathir lebih percaya kemampuan ekonomi domestik negara dalam menangani kegawatan ekonomi.

Tentu kita masih ingat bagaimana kita dikecam hebat oleh masyarakat dunia kerana langkah-langkah yang kita ambil. Mereka mengatakan bahawa tidak mungkin langkah-langkah mengawal modal yang dicipta oleh kita akan berjaya. Mereka mendakwa negara kita akan hancur. Mereka mempersendakan kita dan memperkecilkan kebolehan kita. Mereka mengatakan bahawa lambat-laun kita tetap akan terpaksa tunduk dan meminta bantuan daripada Dana Kewangan Antarabangsa (IMF) dan Bank Dunia. Bermacam-macam kritikan dilemparkan kepada kita sehinggalah tidak ada satu pun yang kita buat dianggap baik dan dipandang positif...Tetapi hari ini para pengkritik kita terpaksa menarik balik kecaman mereka. *'They have to swallow their own words'*. Bukan sahaja kita berjaya memulihkan keadaan ekonomi kita dengan cara kita, malah kita juga telah berjaya mengekalkan keharmonian dan perpaduan masyarakat berbilang kaum negara ini. Kini langkah-langkah yang kita ambil telah mula diberi pengiktirafan. Pengkritik kita, termasuk dari Bank

Dunia dan IMF, mengaku bahawa langkah-langkah yang kita ambil mempunyai potensi untuk berjaya dan memulihkan ekonomi dengan lebih cepat berbanding negara-negara yang menerima bantuan IMF. (Sampel 34)

Kesimpulannya, visi lahir daripada pemikiran pemimpin yang inovatif. Pemimpin yang cemerlang memenuhi cabaran mereka untuk berubah dalam cara yang inovatif. Dalam pentadbiran Dr. Mahathir selama 22 tahun, beliau telah menggariskan kebijaksanaan dasar dan matlamat dari segi pembangunan dan pemodenan negara Malaysia.

4.3.3.3 Perpaduan

Menurut David dan Dumanig (2011), matlamat ideologikal juga berkaitan dengan perpaduan. Perpaduan boleh ditakrifkan sebagai satu proses yang menyatupadukan anggota masyarakat dan negara seluruhnya melalui ideologi negara agar anggota masyarakat dapat membentuk satu identiti dan nilai bersama serta satu perasaan kebangsaan dalam kalangan diri mereka. Perpaduan masyarakat merupakan antara aspek yang penting dalam membentuk perpaduan negara.

Berdasarkan teks ucapan yang dikaji, hasil analisis menunjukkan bahawa Dr. Mahathir sering menekankan kepentingan perpaduan negara. Ini menunjukkan bahawa sikap mengambil berat dan keprihatinan beliau terhadap apa yang dijanjikan kepada rakyat. Ini dibuktikan dengan pernyataan Dr. Mahathir kepada parti MCA sebaik saja beliau memegang jawatan sebagai Perdana Menteri Malaysia keempat pada tahun 1981:

Dasar Ekonomi Baru bukan dibentuk untuk satu kaum sahaja. Dasar Ekonomi Baru mengambil kira kepentingan tiap-tiap kaum. Lebih cepat Dasar Ekonomi Baru dicapai maka kita tidak perlu lagi menumpukan sebegitu banyak tenaga, masa dan wang untuk menjayakan program-program di bawah dasar itu. (Sampel 1)

Boleh dikatakan dalam setiap ucapan Dr. Mahathir yang dikaji, beliau akan menekankan konsep perpaduan. Seruan terhadap perpaduan terbukti dalam ucapan beliau, di mana beberapa implikasi ideologikal beliau menjadi jelas. Antaranya ucapan di kedua-dua majlis Mesyuarat Agung MCA dan Majlis Perwakilan GERAKAN pada tahun 1983:

Negara kita telah maju setapak demi setapak dengan kesedaran sebilangan besar rakyat dan parti-parti komponen Barisan Nasional tentang pentingnya hakikat "bersatu kita teguh bercerai kita roboh". Ciri-ciri masyarakat dan negara kita benar-benar menunjukkan betapa pentingnya kita memupuk dan meletakkan asas-asas yang kukuh ke arah mewujudkan satu bangsa yang bersatu padu dan hidup dalam harmoni. Perpaduan dan keharmonian di dalam sesebuah negara majmuk seperti negara kita adalah faktor utama. Tanpa perpaduan dan keharmonian, bukan sahaja sukar untuk kita mencapai kemakmuran dan kemajuan yang lebih tinggi, bahkan kita mungkin akan kehilangan segala-galanya. (Sampel 3)

Persefahaman dan perpaduan adalah "aset" dan pelaburan yang begitu penting bagi di Malaysia. Kita mestilah berusaha ke arah ini, dan perubahan serta penyesuaian perlulah dibuat dari masa ke semasa bagi mengukuhkan lagi persefahaman dan perpaduan ini. (Sampel 22)

Pengulangan dan penegasan Dr. Mahathir bahawa Malaysia adalah sebuah negara berbilang kaum dan agama menunjukkan bahawa beliau mahu membina sebuah ideologi satu negara bangsa dengan kepelbagaian kaum dan budaya. Ini memberi implikasi bahawa semua rakyat Malaysia yang berbilang kaum perlu bekerjasama untuk mencapai kejayaan tersebut.

Walau bagaimanapun, *'self-confidence'* sahaja tidak mencukupi. Tidak kurang penting ialah keharmonian dan perpaduan kaum yang merupakan asas utama kepada kestabilan negara. Asas ini hendaklah sentiasa dipelihara. Janganlah ada pihak yang cuba menggugat kestabilan yang kita sama-sama wujudkan selama ini dengan menimbulkan isu-isu sensitif yang berbau perkauman atau agama. Jika ini berlaku, semua kejayaan yang kita capai akan hancur. Rusuhan kaum atau agama tidak pernah membawa kemewahan atau kebahagiaan kepada sesiapa. (Sampel 12)

Selain itu, Dr. Mahathir juga turut memberi satu imej yang adil kepada pelbagai kaum di Malaysia dengan mengiktiraf mereka sebagai sebahagian daripada struktur sosial. Mesej itu menjelaskan isu kesaksamaan kaum yang mungkin membantu masyarakat berpuas hati dengan pentadbiran beliau. Beliau berkata:

Kerajaan Malaysia mempunyai kemampuan untuk menghadapi cabaran dunia dan menangkis usaha untuk menguasai ekonomi dan politik negara kita. Sebab itu, kita yakin kita boleh membangunkan negara kita supaya pada tahun 2020 kita akan menjadi negara maju. Kaum Cina sama juga dengan kaum-kaum lain dan Bumiputera akan mendapat banyak kebaikan bukan sahaja pada tahun 2020 tetapi juga dalam tahun-tahun menjelang 2020 di waktu mana banyak peluang akan didapati daripada pembangunan yang pesat yang akan diusahakan oleh kerajaan. (Sampel 18).

Sekali lagi dalam ucapan pada tahun 2001, mesej Dr. Mahathir menekankan kepentingan perpaduan negara walaupun wujudnya kepelbagaian etnik di negara ini. Selain itu, beliau menyatakan kemajuan ekonomi, sosial dan politik merupakan kesan daripada usaha semua kaum di Malaysia. Ini adalah satu fakta bahawa pentadbiran yang baik dalam masyarakat berbilang kaum perlu memastikan kerjasama pelbagai kumpulan etnik untuk mencapai perpaduan nasional.

Negara kita sungguh bertuah kerana walaupun penduduknya terdiri daripada berbilang kaum, budaya dan agama, negara kita sentiasa berada dalam keadaan aman dan rakyatnya hidup sejahtera dan makmur. Keadaan aman yang terdapat di negara kita bukannya datang dengan sendiri tetapi adalah kerana usaha murni setiap kaum untuk hidup bersama-sama. Saya percaya terdapat kesedaran yang tinggi di kalangan rakyat kita untuk terus melihat negara kita aman makmur dan penduduknya bersatu padu. (Sampel 36)

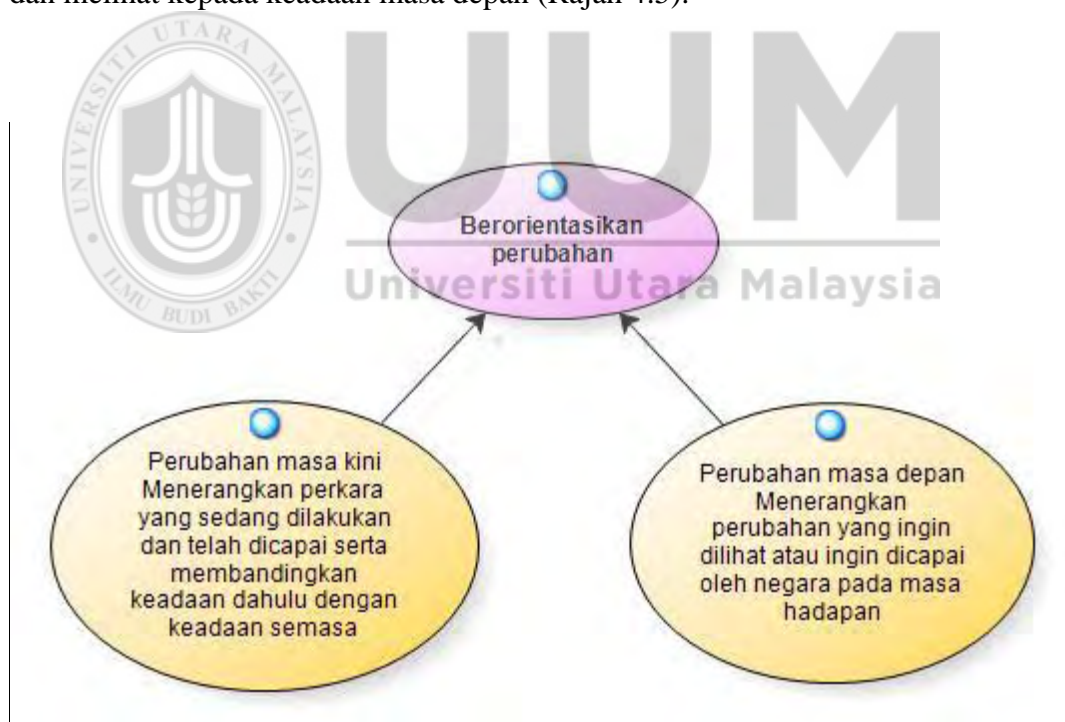
Mesej beliau membayangkan bahawa kaum Melayu, Cina, India dan semuanya telah berjaya dalam usaha masing-masing. Kewujudan kepelbagaian kaum dan budaya di Malaysia telah mewujudkan polarisasi dan individu cenderung kepada kaum tertentu sahaja. Gejala kurang sihat ini, menjadikan Dr. Mahathir lebih prihatin terhadap usaha menyatukan masyarakat dengan meyakinkan mereka bahawa mereka semua adalah rakyat Malaysia.

Justeru, analisis kajian mendapati matlamat ideologikal adalah jelas terpancar dalam ucapan Dr Mahathir yang berhasrat untuk mewujudkan sebuah bangsa Malaysia yang bersatu padu, berpandangan jauh dan berinovasi berasaskan semangat setiakawan yang tinggi tanpa adanya perbezaan kaum, keturunan dan warna kulit.

4.3.4 Berorientasikan perubahan

Bucciarelli (2015) menyatakan bahawa pemimpin yang berorientasikan perubahan membentuk visi yang dapat memberi inspirasi kepada pengikut dan mewakili keadaan masa depan negara yang baik. Dr. Mahathir dikatakan sebagai seorang 'negarawan intelek' yang berjaya menghasilkan visi dan komitmen jangka panjang. Di samping itu, beliau juga memainkan peranan dalam membentuk pemikiran masyarakat dan pembentukan negara (Johnson, 2004).

Hasil analisis teks ucapan Dr. Mahathir menunjukkan tema berorientasi perubahan merangkumi segala bentuk pernyataan berkaitan dengan perubahan keadaan semasa dan melihat kepada keadaan masa depan (Rajah 4.5).



Rajah 4.5 Berorientasikan perubahan

4.3.4.1 Perubahan masa kini

Perubahan masa kini merujuk kepada perkara yang sedang dilakukan dan telah dicapai oleh sebuah negara. Dalam konteks pentadbiran Dr. Mahathir, tidak dapat dinafikan peranan dan sumbangan beliau dalam pembangunan negara. Malah, beliau telah memberi rangsangan kepada rakyat Malaysia supaya sentiasa berusaha melengkapkan diri dari segala sudut, dari ilmu pengetahuan berasaskan teknologi tinggi sehingga memupuk semangat kebangsaan dalam jiwa masing-masing. Ujar beliau, jika rakyat tidak bersedia menghadapi perubahan dunia, negara pasti tidak mampu bersaing dengan negara-negara maju lain. Beliau mahu pembangunan negara mestilah seiring dengan pembangunan rohaniah agar keseimbangan antaranya dapat memenuhi hasrat kerajaan untuk melahirkan masyarakat madani. Dalam Majlis Mesyuarat MCA pada tahun 1994, beliau berkata:

Hari ini Malaysia lebih terkenal di dunia. Ini adalah disebabkan beberapa kejayaan yang telah kita capai. Sementara kita boleh berbangga dengan prestasi kita, kita tidak boleh sombong kerananya. Sebaliknya dengan rendah hati kita perlu berusaha dengan lebih kuat lagi. Kita belum mencapai matlamat kita. Banyak lagi yang perlu dibuat dan diusahakan sebelum Wawasan 2020 kita menjadi kenyataan. (Sampel 12)

Beliau juga memberi contoh-contoh perubahan yang telah berlaku:

Jalan-jalan kampung yang dulu berlopak, becak di waktu hujan dan berdebu di waktu panas kini menjadi jalan besar dan bertar dan kemudian menjadi lebuh raya. Rumah beratap rumbia, berdinding buluh dan berlantai papan bertukar menjadi rumah batu berlantai simen dan ada berlantainya marmar. Sekarang di bandar-bandar besar tersergam rumah-rumah pangsa, kondominium dan taman-taman perumahan yang bersih,

tersusun dan serba lengkap. Di bandar juga pelbagai kemudahan disediakan bagi meningkatkan kualiti kehidupan di bandar. Terdapat bangunan-bangunan perniagaan dan pejabat yang tinggi bertingkat dan pencakar langit, kompleks membeli-belah serta taman-taman hijau yang nyaman dan cantik. (Sampel 37).

Beliau juga memberi kredit kepada masyarakat Cina dengan menyatakan bahawa masyarakat Cina juga memainkan peranan dalam mempengaruhi perkembangan pembangunan negara. Kemajuan politik dan ekonomi adalah berpandukan kerjasama, toleransi di antara kedua-dua kaum.

Kita tidak dapat nafikan bahawa kejayaan kita selama BN menerajui negara adalah kerana kemampuan kita memimpin rakyat berbilang kaum di negara ini. Kaum Cina telah banyak menerima faedah dan manfaat daripada usaha-usaha Kerajaan BN yang sentiasa menitikberatkan keselesaan dan kesejahteraan hidup rakyat. Usaha-usaha pembangunan dan perkembangan ekonomi telah berjaya dilaksanakan dengan penglibatan semua rakyat hingga tidak ada yang tercicir. (Sampel 19)

4.3.4.2 Perubahan masa depan

Perubahan masa depan merujuk kepada perubahan yang ingin dilihat atau dicapai oleh negara pada masa hadapan (Bucciarelli, 2015; Locke & Kirkpatrick, 1991). Ia juga merupakan satu pendekatan peralihan terhadap individu dan organisasi yang diingini pada masa depan.

Dr. Mahathir didapati sering menggalakkan perubahan dengan menggunakan perkataan "perubahan" sebagai salah satu domain perkataan dalam ucapan beliau. Banyak ucapannya sama ada tersirat mahu pun secara langsung menyatakan

keperluan untuk mengubah dan membangunkan negara. Contohnya dalam majlis parti MCA pada tahun 1995:

Oleh itu, untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan ini kita perlu membuat persiapan yang rapi. Salah satu persiapan yang harus kita lakukan ialah menanamkan dalam kalangan kita semangat yang tinggi untuk membela nasib rakyat jelata, dengan bekerja lebih keras lagi dengan komitmen, berdedikasi serta bertanggungjawab. Keikhlasan kita untuk membawa rakyat pada kemakmuran, keharmonian, kemajuan dan perpaduan hendaklah dibuktikan bukan sahaja dengan perkataan tetapi juga perbuatan. (Sampel 13)

Pada tahun 2000 dalam Majlis Perasmian Perhimpunan MCA, beliau merasionalkan Wawasan 2020 dengan memuji visi tersebut dengan menyatakan:

Kerajaan Malaysia mempunyai kemampuan untuk menghadapi cabaran dunia dan menangkis usaha untuk menguasai ekonomi dan politik negara kita. Sebab itu kita yakin kita boleh membangunkan negara kita supaya pada tahun 2020 kita akan menjadi negara maju. Kaum Cina sama juga dengan kaum-kaum lain dan Bumiputera akan mendapat banyak kebaikan bukan sahaja pada tahun 2020 tetapi juga dalam tahun-tahun menjelang 2020 di waktu mana banyak peluang akan didapati daripada pembangunan yang pesat yang akan diusahakan oleh Kerajaan. (Sampel 18)

Selain itu, Dr. Mahathir juga menggunakan perkataan "perubahan" dalam ucapannya untuk meluahkan rasa tidak puas hati dengan keadaan negara dengan menyatakan pelbagai kelemahan dalam pentadbiran, dan berjanji akan mengubah negara mengikut peredaran masa. Ini dibuktikan dengan ucapan beliau:

Seperti masa yang lalu, kita perlu membuat perubahan dan penyesuaian untuk mengikuti peredaran zaman. Perubahan ini tidak dapat dielak dan kita perlu berubah mengikut masa jika kita mahu terus maju dan berjaya. Saya yakin jika dahulu kita enggan mengubah ekonomi kita kepada perindustrian dan terus bergantung kepada getah dan bijih timah kita tentu akan menjadi mundur dan miskin dan mengalami masalah sosial dan politik yang buruk. (Sampel 33)

Persefahaman dan perpaduan adalah "asset" dan pelaburan yang begitu penting bagi di Malaysia. Kita mestilah berusaha ke arah ini, dan perubahan serta penyesuaian perlulah dibuat dari masa ke semasa bagi mengukuhkan lagi persefahaman dan perpaduan ini. Yang paling penting sekali ialah di peringkat kepimpinan sendiri, khususnya kepimpinan di dalam Barisan Nasional. Kita harus lebih mementingkan masa depan dan kepentingan umum. Jika ini sentiasa menjadi landasan dan perhitungan kita, saya yakin semua rakyat Malaysia akan mendapat faedah yang berlipat-ganda lagi di masa akan datang. (Sampel 22)

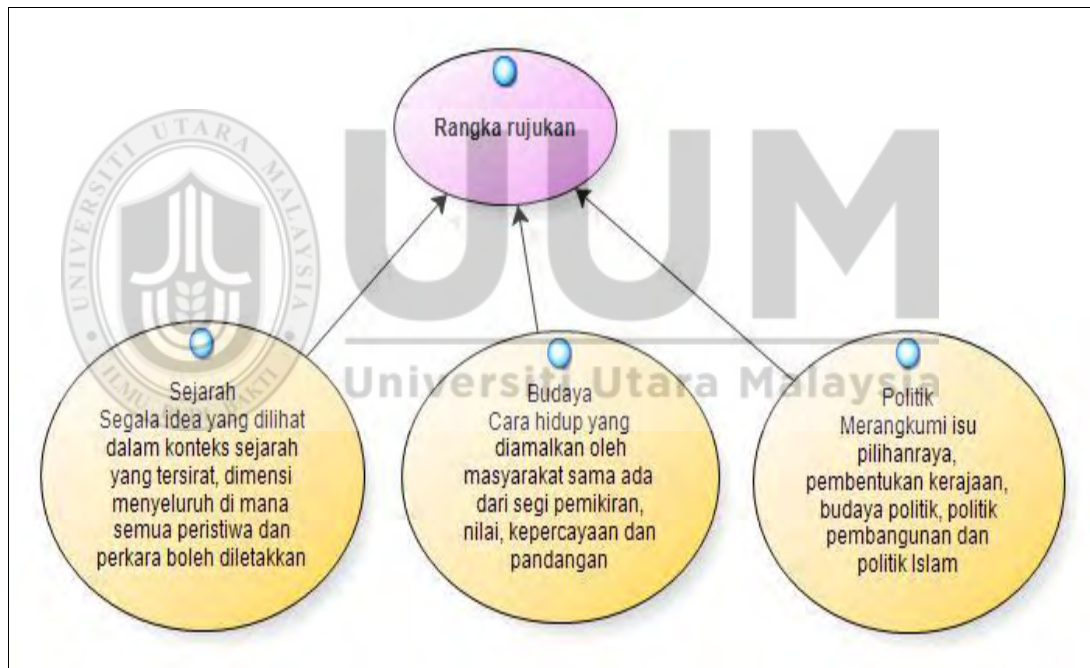
Kesimpulannya, dalam tempoh 22 tahun pentadbiran Dr. Mahathir sebagai Perdana Menteri, sememangnya banyak perubahan yang telah berlaku. Maka, tidak hairanlah tema yang berorientasikan perubahan merupakan salah satu tema utama dalam teks ucapan beliau. Kandungan visi beliau melalui ucapannya merupakan apa yang berlaku di sekelilingnya dan perjuangan beliau terhadap pencapaian yang telah dilaksanakan dan keinginan untuk melihat perubahan negara pada masa akan datang.

4.3.5 Rangka rujukan

Seyranian (2014) menyatakan bahawa rangka rujukan dalam visi bertindak sebagai panduan perancangan dan pembangunan strategi, menjelaskan tujuan dan arahan dan menetapkan tahap kecemerlangan sesebuah organisasi. Ini bermakna kepimpinan

dianggap sebagai satu proses yang berterusan. Dalam konteks tema rangka rujukan ianya merujuk kepada keadaan perubahan, struktur dalaman, budaya dan politik.

Kepetahan dan kebernasan komunikasi Dr. Mahathir telah menambahkan minat khalayak terhadap ucapannya kerana beliau menggunakan bahasa yang mudah difahami. Rajah 4.6 menunjukkan output analisis *Nvivo 10* tentang kerangka rujukan yang dibentuk daripada tiga komponen. Komponen-komponen tersebut adalah sejarah, budaya dan politik.



Rajah 4.6 Rangka rujukan

4.3.5.1 Berdasarkan sejarah

Rangka rujukan berdasarkan sejarah merujuk kepada segala idea yang dilihat dalam konteks sejarah yang tersirat, dimensi menyeluruh daripada peristiwa dan perkara

yang berlaku (Mitchell, 2009). Masa sejarah itu menjadi ukuran jarak institusi dan teknologi.

Dr. Mahathir memiliki semangat nasionalisme yang tinggi untuk mentadbir dan menghasilkan pemerintahan sendiri tanpa campurtangan kuasa asing. Dr. Mahathir sering mengingatkan rakyat Malaysia supaya tidak mengabaikan sejarah perjuangan menuntut kemerdekaan. Di samping itu, beliau menyeru rakyat Malaysia supaya sentiasa bersatu padu melawan ancaman negara asing yang berusaha secara halus untuk menjajah semula Malaysia. Dalam perutusan sempena Majlis Persidangan GERAKAN tahun 1996, Dr. Mahathir menyatakan bahawa:

Kita bernasib baik kerana mempunyai pemimpin- pemimpin dalam Kerajaan dan Barisan Nasional yang pragmatik, rasional, sederhana, tidak ekstrim, bertanggungjawab dan sentiasa mementingkan kepentingan negara. Tunku Abdul Rahman, Tun Tan Cheng Lock, Tun Sambanthan, Tun Abdul Razak, Tun Hussein Onn, Tun Tan Siew Sin dan Tan Sri Manikavasagam adalah antara bekas pemimpin-pemimpin negara ini yang mempunyai sifat-sifat kepimpinan yang senang diterima oleh rakyat berbilang kaum. Mereka adalah contoh yang baik untuk diikuti oleh rakyat Malaysia yang ingin menjadi pemimpin Negara ini. Saya yakin jika rakyat terus memilih pemimpin- pemimpin yang pragmatik, rasional, 'moderate', bertanggungjawab dan meletak kepentingan negara di atas segala-galanya, negara kita akan terus stabil, maju dan makmur. (Sampel 32).

Dr. Mahathir mengakui bahawa kejayaan Malaysia mencapai kemerdekaan 25 tahun yang lalu adalah hasil usaha pelbagai kaum dan mengingatkan rakyat tentang faedah

yang telah membawa kemerdekaan kepada negara dan rakyat. Pada tahun 1986, ketika berucap di Mesyuarat Agung Tahunan MCA, beliau menyatakan:

Kita tahu bahawa warganegara Malaysia yang berketurunan Cina dan India bukanlah pendatang asing dan mereka mempunyai hak yang sama dengan lain-lain warganegara. Orang-orang Melayu dan bumiputera lain, daripada sudut sejarah, adalah penduduk asal negara ini. Persetujuan ini dicapai bersama dengan cara bermesyuarat yang tertib dan perkara-perkara ini tidak perlu dibangkitkan lagi. (Sampel 4).

Sekali lagi, ketika berucap pada tahun terakhir beliau memegang jawatan sebagai Perdana Menteri Malaysia, beliau menyentuh tentang sejarah yang pernah berlaku di negara kita dan bagaimana pemimpin berbilang kaum dapat menyelesaikan masalah:

Kita boleh lihat apa yang berlaku pada tahun 1969. Pada tahun itu jelas terasa hubungan yang buruk di antara orang Melayu dan orang Cina kerana masalah-masalah politik dan ekonomi. Kita bernasib baik kerana kita mempunyai pemimpin yang waras dan sederhana dalam Perikatan dan pemimpin-pemimpin ini dapat menenangkan keadaan. Juga pada masa itu terdapat ramai daripada semua kaum yang mempunyai kawan daripada kaum-kaum lain dan mereka dapat berunding dan menyelesaikan masalah antara mereka. (Sampel 19)

Justeru, dapat dilihat bahawa Dr. Mahathir bijak merangka penerangan visinya berpandukan nilai-nilai sejarah yang mempunyai makna yang besar, khususnya kepada masyarakat Cina melalui ucapannya.

4.3.5.2 Berdasarkan budaya

Budaya merujuk kepada satu cara hidup yang diamalkan sama ada dari segi pemikiran, nilai kepercayaan, pandangan dan pemikiran seseorang individu (Mittal, 2015).

Dalam banyak ucapan Dr. Mahathir, jelas terpancar nilai pemikiran, kepercayaan, pandangan dan pemikiran beliau tentang pembangunan Malaysia. Rentetan daripada cetusan idea Dr Mahathir Mohamad untuk merealisasikan Malaysia sebagai negara maju menjelang tahun 2020 melalui Wawasan 2020, kerajaan Malaysia telah membangunkan satu kerangka (*framework*) pelaksanaan pelan tindakan pembangunan tanpa mengira bangsa dan kaum Ini jelas diungkapkan oleh beliau semasa Mesyuarat Agung MCA tahun 1993:

Ini sahaja yang dimaksudkan oleh Kerajaan dengan penerapan nilai Islam. Tidak ada hak sesiapa yang disentuh. Jika wanita Cina hendak pakai cheongsam tidak ada ketegahan, tetapi kalau hendak berbogel di jalan, saya fikir orang Cina pun tidak boleh terima. Begitu juga di Hong Kong, apabila Kerajaan Penjajah ingin membenarkan perhubungan antara lelaki dengan lelaki mengikut kegemaran orang British, penduduk Cina di Hong Kong membuat bantahan. Orang Islam pun sudah tentu akan turut memprotes -- di sini dapat dilihat nilai Islam adalah sama dengan nilai orang Cina umpamanya. (Sampel 11).

Kepekaan terhadap kepelbagaian budaya dan agama di Malaysia juga diberi perhatian utama dan diiktiraf dalam ucapan Dr Mahathir. Strategi ini membantu dalam mengurangkan ketegangan yang sering timbul kesan daripada perbezaan agama dan budaya. Dr. Mahathir menyatakan bahawa negara perlu menyedari

individu lain dan menghormati pelbagai budaya dan agama. Beliau menyatakan bahawa menghormati agama lain boleh membantu dalam mewujudkan keterangkuman dan perpaduan. Dalam ucapan di Mesyuarat Agung MCA pada tahun 2002, beliau menegaskan:

Kita dapat menjalin hubungan yang baik antara kaum dan ini dapat menstabilkan negara. Persefahaman dan hubungan baik ini hanya dapat dicapai jika kita semua, iaitu semua kaum di Malaysia bersikap sederhana dan sanggup bercampur gaul semasa bekerja, bermain dan dalam aktiviti sosial kita. Jika kita tidak bercampur gaul maka kita tidak akan faham budaya kaum-kaum lain dan kita tidak akan sensitif terhadap pantang larang mereka dan sensitiviti agama mereka. (Sampel 19).

4.3.5.3 Berdasarkan politik

Secara umumnya dapat dikatakan bahawa politik adalah kegiatan dalam suatu sistem politik atau negara yang berkaitan dengan proses penentuan tujuan daripada sistem tersebut dan cara melaksanakan tujuan tersebut (Schwartz et al., 2010).

Dalam konteks kajian ini, dikenalpasti Dr. Mahathir amat menitikberatkan isu sentimen perkauman dalam merencanakan pembangunan dan corak pentadbiran negara. Bagi beliau, politik perkauman yang kuat dalam sesuatu masyarakat berbilang kaum boleh menjerumus ke arah anarki. Ini dibuktikan dengan ucapan Dr. Mahathir semasa Majlis Parti GERAKAN pada tahun 1995:

Pilihanraya umum yang lepas telah menunjukkan bahawa politik perkauman atau '*communal politics*' sudah tidak lagi mendapat sokongan sebilangan besar rakyat Negara ini. Rakyat kini telah sedar bahawa politik

perkauman akan hanya membawa kehancuran kepada negara. Ini dapat dilihat di beberapa negara yang mengamalkan politik perkauman. Itulah sebabnya parti lawan yang cuba memainkan sentimen perkauman dalam mengejar undi dan menawan sebuah negeri telah tidak mendapat sokongan. Jelaslah bahawa politik perkauman sudah tidak ada tempat lagi di negara berbilang kaum ini. (Sampel 31).

Menurut Dr. Mahathir, cara terbaik bagi sebuah negara seperti Malaysia untuk kekal bersaing di peringkat antarabangsa ialah mempunyai pentadbiran yang stabil selari dengan kekuatan ekonomi. Ini penting untuk mengelakkan penjajahan berterusan melalui kuasa ekonomi negara dunia pertama. Oleh itu, beliau meyakinkan rakyat bahawa kerajaan mengutamakan kerjasama dan toleransi antara satu sama lain. Ini dijelaskan dalam Majlis Mesyuarat Agung MCA pada tahun 1987:

Sepertimana kita semua sedia maklum, Barisan Nasional bergerak dan bertindak berpandukan, di antara lain, kepada prinsip-prinsip kerjasama, bermuafakat dan bantu membantu di antara satu sama lain. Barisan Nasional lebih mengutamakan mesyuarah dan *concensus*. Barisan Nasional juga mementingkan kerjasama, toleransi dan semangat tolong-menolong di antara parti-parti komponen dalam usaha-usahanya untuk mencapai persetujuan. Barisan Nasional lebih suka berbincang sesama sendiri dahulu secara tertutup sekiranya berbangkit sesuatu isu yang dianggap penting. Inilah yang kita lakukan semenjak dahulu lagi dan tindakan-tindakan kita telah berjaya menyelesaikan berbagai-bagai masalah, yang kalau tidak dapat diatasi, tetap akan menghancurkan parti dan Kerajaan campuran. (Sampel 5).

Menurut Dr. Mahathir, dengan terbinanya ikatan dan sokongan daripada masyarakat Cina, kesepaduan politik lebih terbina dalam kalangan rakyat pelbagai etnik. Beliau berkata ketika Majlis Mesyuarat Agung MCA pada tahun 1994:

Masyarakat Cina Malaysia patutlah terus memberi sokongan kepada MCA. Ini kerana MCA adalah parti yang dapat menjaga kepentingan masyarakat Cina dalam konteks Negara berbilang kaum seperti Malaysia. MCA adalah parti yang boleh diterima oleh UMNO dan parti-parti komponen Barisan Nasional yang lain kerana ia tidak 'extreme' dan 'racist'. MCA juga adalah parti yang dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya secara rasional, senyap dan dengan berkesan. Dengan pucuk pimpinan yang ada sekarang ini, saya yakin MCA akan mencapai kejayaan yang lebih tinggi. (Sampel 12).

Justeru, analisis menunjukkan bahawa Dr. Mahathir bertindak dalam kerangka rujukan dari segi sejarah, budaya dan politik sesuai dengan situasi tertentu, iaitu dalam konteks kajian ini ialah ucapan beliau dalam Perhimpunan Agung MCA dan Majlis Persidangan Perwakilan GERAKAN.

4.4 Rumusan

Kajian ini ingin memberi sumbangan kepada aspek pembentukan visi dan mengesahkan bahawa kepimpinan Dr. Mahathir bukan sahaja melalui ciri-ciri tradisional yang umumnya dipersetujui oleh para sarjana, tetapi telah dimanifestasikan dengan cara yang unik, melalui visinya. Hasil kajian ini cenderung menunjukkan bahawa ciri-ciri teras berasaskan nilai merupakan ciri yang dominan dalam ucapan Dr. Mahathir di mana khalayak terdiri daripada masyarakat Cina. Selain itu, Dr. Mahathir juga menunjukkan bahawa matlamat beliau adalah

berideologi, bertemakan pembangunan, berupaya menerangkan pencapaian semasa dan menggambarkan keadaan masa depan. Tidak lupa juga beliau banyak menyentuh tentang aspek sejarah dan budaya untuk mewujudkan rasa perpaduan dan kenegaraan di antara masyarakat Cina dan masyarakat kaum lain.

Kesimpulannya, struktur ucapan Dr. Mahathir sejajar dengan ciri-ciri yang dinyatakan di atas. Walau bagaimanapun, pembentukan dan pelaksanaan visi memerlukan komunikasi yang berkesan untuk menggariskan visi dalam apa-apa cara supaya pengikut memahami dan berhasrat untuk bersama-sama menyumbang kepada visi- menukar visi supaya menjadi kenyataan. Justeru, analisis ciri-ciri penyampaian visi juga penting dalam kajian ini dan dibincangkan dalam bab berikutnya.



BAB LIMA

DAPATAN ANALISIS TEMUBUAL SECARA MENDALAM

5.1 Pengenalan

Kaedah temubual secara mendalam dilaksanakan bagi menjawab matlamat kajian kedua dan ketiga, iaitu meneroka perspektif masyarakat Cina terhadap ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir, dan meneliti peranan nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan dan perkaitannya dengan perspektif kaum Cina terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Pengalaman berkomunikasi dengan Dr. Mahathir serta perspektif informan terhadap beliau diteroka melalui kaedah temubual. Sehubungan itu, ciri-ciri penyampaian visi oleh Zaccaro dan Banks (2003) dan nilai-nilai utama *Confucianisme* dijadikan sebagai kerangka kajian ini. Penyelidik juga bergantung ke atas maklumat yang dikumpul melalui temubual yang telah dijalankan dengan pemimpin Cina Malaysia selama tujuh bulan, iaitu dari Julai 2013 hingga Januari 2014 dan temubual dengan Dr. Mahathir pada 14 Oktober 2013 di Putrajaya.

5.2 Latar belakang informan

Umumnya, penyelidik mendapati sukar memujuk pemimpin Cina untuk mengambil bahagian dalam kajian ini sebagai informan. Ini adalah kerana dalam tempoh pengumpulan data dari bulan April 2013 hingga Januari 2014, terdapat beberapa peristiwa berlaku khususnya Pilihanraya Umum ke-13 pada 5 Mei 2013 yang sedikit sebanyak mempengaruhi persetujuan informan untuk ditemubual. Banyak pihak enggan memberikan pendapat ke atas isu kepimpinan Dr. Mahathir terutamanya yang menyentuh tentang kaum Cina. Walaupun sebelum sesi temubual terdapat informan yang bersetuju untuk ditemubual, tiga daripada informan mengambil keputusan

untuk menarik diri daripada kajian ini. Temubual pertama berjaya dijalankan pada akhir Jun 2013. Jangkaan awal menyelesaikan sesi temubual dalam tempoh enam bulan tidak berjaya dan telah dilanjutkan ke tujuh bulan, iaitu sehingga Januari 2014. Ini adalah kerana masa tambahan diperlukan untuk mencari informan lain untuk menyempurnakan sesi temubual ini.

Seramai 15 informan berumur di antara 33 hingga 80 tahun telah ditemubual secara bersemuka dalam tempoh tujuh bulan. Penggunaan kaedah temubual secara mendalam pada umumnya dapat menyediakan pemahaman yang komprehensif mengenai perspektif mereka terhadap penyampaian visi Dr. Mahathir. Hanya dua hingga tiga temubual dijalankan setiap bulan kerana temubual dijadualkan mengikut kesediaan dan kelapangan masa informan untuk ditemubual. Selain itu, persampelan bola salji (*snowball sampling*) juga digunakan. Para informan diminta untuk mencadangkan informan lain yang mempunyai ciri-ciri berkaitan dengan kajian ini, iaitu mempunyai pengalaman berkaitan dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir (Creswell, 2013). Kaedah persampelan ini dilakukan secara berterusan sehingga penyelidik memperoleh semua informan yang dikehendaki. Menurut Creswell (2013), persampelan bola salji ini sesuai digunakan apabila senarai nama informan sukar diperolehi, terutamanya kes-kes yang melibatkan perkara yang sensitif atau tidak dibenarkan oleh pihak-pihak tertentu.

Pemilihan informan dalam kalangan pemimpin Cina yang mempunyai latar belakang pelbagai adalah penting kerana kajian ini bertujuan untuk mendapatkan perspektif komunikasi kepimpinan dan kaitannya dengan komunikasi Dr. Mahathir. Di samping itu, sudut pandang wartawan dalam perkara ini juga penting kerana ia boleh memberi

gambaran yang kritikal mengenai komunikasi Dr. Mahathir dari perspektif yang berbeza. Penyelidik turut menemubual tiga orang wartawan yang bertugas di organisasi media yang berbeza. Jadual 5.1 menunjukkan maklumat latar belakang informan.

Jadual 5.1

Ringkasan latar belakang informan

Informan	Umur	Organisasi	Jawatan/ Keahlian	Latar belakang/ Profesion	Tarikh temubual
Informan 1	52	GERAKAN	Nasional	Doktor	30-6-2013
Informan 2	53	MCA	Negeri	Doktor	28-7-2013
Informan 3	50+	Gabungan Pertubuhan Cina Malaysia	Nasional	Akauntan	6-8-2013
Informan 4	80+	Dewan Perniagaan dan Perindustrian Cina Malaysia	Bekas ahli Nasional	Peniaga	27-8-2013
Informan 5	38	DAP	Negeri	Bekas pensyarah	27-9-2013
Informan 6	50+	Gabungan Pertubuhan Cina Malaysia	Bahagian	Akauntan	2-10-2013
Informan 7	39	DAP	Nasional	Ahli politik	24-10-2013
Informan 8	50+	Dewan Perniagaan dan Perindustrian Cina Malaysia	Bahagian	Optometris	29-10-2013
Informan 9	32	Pertubuhan Gerakan Belia Bersatu Malaysia	Nasional	Peniaga	29-10-2013
Informan 10	31	Guang Ming Daily	Negeri	Wartawan	19-11-2013
Informan 11	33	Parti Keadilan Rakyat	Nasional	Ahli politik	
Informan 12	60+	Kwong Wah Jit Poh	Negeri	Bekas ketua wartawan	11-12-2013
Informan 13	36	GERAKAN	Nasional	Peguam	30-12-2013
Informan 14	40+	Sin Chew Daily	Negeri	Wartawan	7-01-2014
Informan 15	48	MCA	Negeri	Ahli politik	7-01-2014

Dalam kajian ini, informan ditemubual mengenai konsep komunikasi kepimpinan secara umum, dan persepsi mereka terhadap ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir secara khusus. Enam daripada 15 informan telah ditemubual dalam Bahasa Inggeris dan selebihnya dalam Bahasa Cina. Semua data temubual tersebut ditranskrip dalam Bahasa Inggeris berdasarkan rakaman audio. Tema dan sub-sub tema yang dikaji dikenalpasti melalui transkrip temubual dengan menggunakan teknik pengkodan analisis. Teknik pengkodan sesuai dengan tujuan kajian ini, iaitu untuk meneroka ciri-ciri penyampaian visi dan serta menilai peranan nilai-nilai *Confucianisme*. Semasa data dianalisis, tema yang muncul daripada transkrip telah dikodkan dan dikategorikan menggunakan *Nvivo 10*, iaitu perisian analisis kualitatif. Data-data yang dipilih kemudiannya diterjemahkan ke dalam Bahasa Malaysia. Bagi memastikan kualiti dan ketepatan terjemahan, data Bahasa Malaysia diterjemahkan kembali ke Bahasa Cina dan Bahasa Inggeris untuk dibandingkan dengan data asal.

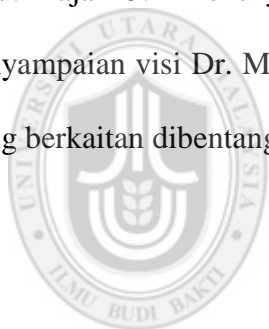
Bahagian pertama bab ini menerangkan ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir daripada perspektif pemimpin Cina. Bahagian kedua pula menerangkan peranan nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan dan perkaitannya dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir.

Pemerhatian penyelidik semasa mengendalikan sesi temubual mendapati kesemua informan memperlihatkan minat yang mendalam tentang isu yang dibincangkan dan berasa komunikasi kepimpinan merupakan satu isu yang sangat penting. Kesemua informan mengambil bahagian secara aktif dalam temubual, masing-masing menyatakan pandangan dan pengalaman mereka. Penyelidik menganggap kesemua informan mengetahui ciri-ciri seorang pemimpin, mempunyai pemahaman yang

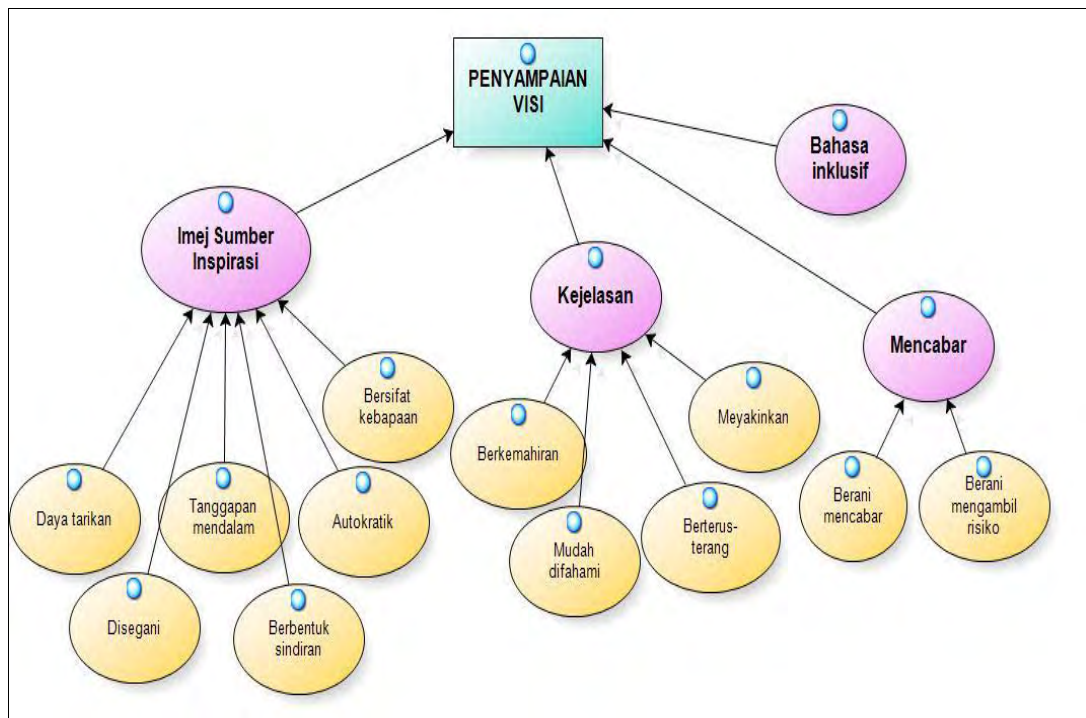
mendalam terhadap komunikasi Dr. Mahathir dan merupakan informan yang berpengalaman membincangkan mengenai isu kepimpinan.

5.3 Ciri-ciri penyampaian visi

Soalan temubual yang dikemukakan adalah selari dengan matlamat dan persoalan kajian. Transkrip pada mulanya dilabel dan dikumpulkan berdasarkan frasa. Empat *nodes* dibentuk bagi mengenalpasti kategori yang sama untuk membangunkan tema-tema. Kumpulan awal menghasilkan empat tema, iaitu tema imej sumber inspirasi, kejelasan, mencabar dan bahasa inklusif. Walau bagaimanapun, analisis lanjut mendapati data-data tersebut membawa kepada pengenalpastian 12 sub-sub tema baru. Rajah 5.1 menunjukkan tema utama dan sub tema yang membina ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir. Penerangan terperinci setiap tema dan sub-sub tema yang berkaitan dibentangkan di sub-tajuk seterusnya.



UUM
Universiti Utara Malaysia



Rajah 5.1 Ciri-ciri penyampaian visi

Daripada analisis 15 transkrip temubual, 123 kenyataan penting telah dikenalpasti berkaitan dengan persoalan kajian iaitu, "apakah ciri-ciri penyampaian visi Tun Dr. Mahathir dari perspektif masyarakat Cina?". Analisis data menggunakan perisian *Nvivo 10* mendapati bahawa empat ciri penyampaian visi telah dikenal pasti dalam kajian literatur muncul sebagai konsep utama dalam kajian ini. Ciri-ciri tersebut adalah imej sumber inspirasi, kejelasan, mencabar dan bahasa inklusif.

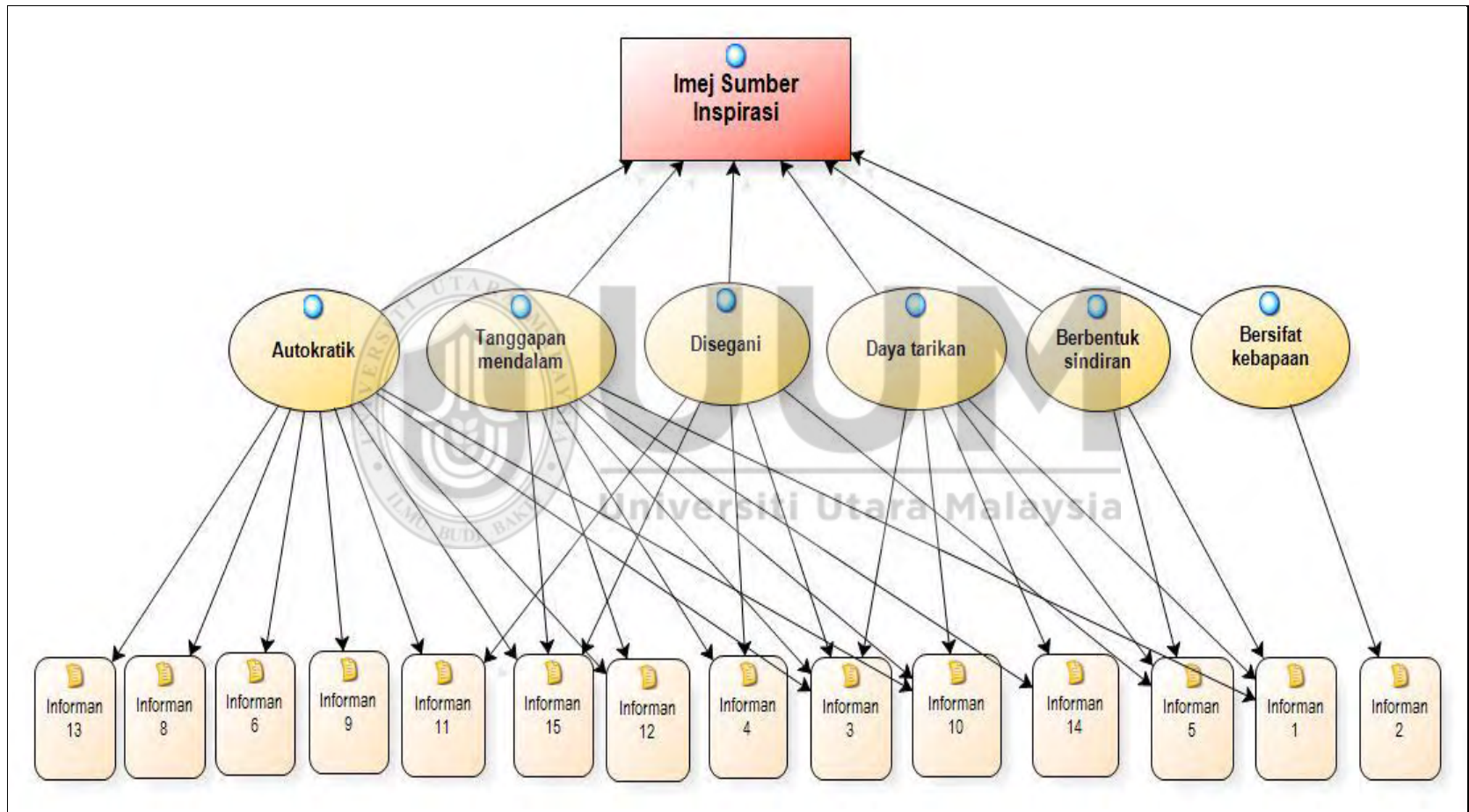
Rujukan berkod yang paling banyak muncul daripada tema kejelasan, iaitu sebanyak 52 rujukan atau 42.3% daripada jumlah kenyataan yang dikod. Tema imej sumber inspirasi dan tema mencabar mempunyai 44 (35.7%) dan 25 (20.3%) rujukan masing-masing. Manakala tema bahasa inklusif hanya dua (1.6%) rujukan. Butiran

mengenai taburan bilangan rujukan berkod dan peratusan relatif setiap tema dan sub-sub tema yang dikaji dibentangkan di dalam Jadual 5.2.

Jadual 5.2

Taburan tema dan sub-tema ciri penyampaian visi

Tema dan sub-tema	Jumlah informan	Rujukan yang dikod	
	<i>n=15</i>	<i>n</i>	%
Imej sumber inspirasi			
Autokratik	9	17	13.8
Tanggapan mendalam	7	10	8.1
Disegani	5	8	6.5
Daya tarikan	5	5	4.1
Berbentuk sindiran	2	3	2.4
Bersifat kebapaan	1	1	0.8
Jumlah rujukan dikod		44	35.7
Kejelasan			
Berkemahiran	9	17	13.8
Berterus-terang	9	16	13
Mudah difahami	9	10	8.1
Meyakinkan	8	9	7.3
Jumlah rujukan dikod		52	42.3
Mencabar			
Berani mencabar	6	13	10.6
Berani mengambil risiko	5	12	9.8
Jumlah rujukan dikod		25	20.3
Bahasa inklusif	2	2	1.6
Jumlah keseluruhan		123	100



Rajah 5.2 Imej sumber inspirasi

5.3.1 Imej sumber inspirasi

Pemimpin yang mempunyai imej inspirasi cenderung dihormati, mendapat keyakinan, dan kesetiaan daripada pengikut (Dubinsky et al., 1995; James & Lahti, 2011). Pemimpin juga memperoleh tanggapan yang mendalam dan mempunyai perasaan “hebat” oleh pengikut. Selain itu, pemimpin dapat menghasilkan pengikut yang mempunyai semangat, kebanggaan dan kepercayaan dalam diri dan juga matlamat.

Apabila penyelidik bertanya para informan mengenai imej pemimpin yang berbentuk inspirasi, ramai yang memuji sifat-sifat individu penting dalam sejarah. Mereka memberi contoh beberapa pemimpin inspirasi dan provokatif seperti Abraham Lincoln, John F. Kennedy dan Barack Obama. Para informan secara terperinci menjelaskan bagaimana tokoh-tokoh sejarah ini mempengaruhi gaya kepimpinan mereka.

Bagi kebanyakan informan, Dr. Mahathir merupakan pemimpin teladan yang telah mengubah masyarakat ke arah yang lebih baik atau lebih sempurna. Seperti pemimpin-pemimpin hebat lain, Dr. Mahathir menjadi objek sejarah yang melambangkan pemodenan negara. Contohnya, dalam komen Informan 5, seperti kebanyakan informan, yang menyatakan bahawa Dr. Mahathir sebagai wira yang dibentuk pada masa sekarang, tetapi mewakili visi mereka di masa hadapan.

Dalam Rajah 5.2, output daripada analisis *NVivo 10* menunjukkan bahawa tema imej sumber inspirasi dibentuk daripada enam sub-tema. Sub-sub temanya adalah autokratik, tanggapan mendalam, daya tarikan, disegani, berbentuk sindiran dan

bersifat kebapaan. Sub-sub tema tersebut akan dibincangkan dengan lebih terperinci dalam sub-tajuk seterusnya.

5.3.1.1 Autokratik

Sembilan daripada lima belas informan menyatakan bahawa komunikasi Dr. Mahathir adalah bersifat autokratik. Dalam konteks kajian ini, komunikasi autokratik ditakrifkan sebagai gaya komunikasi yang berbentuk satu hala. Pemimpin seperti ini akan memberitahu apa dan bagaimana untuk melakukan tugas dan maklumbalas jarang digunakan.

Mengikut pandangan Informan 6, seorang akauntan dan juga ahli Gabungan Pertubuhan Cina Malaysia, “Tun berkomunikasi dengan cara *“this is an order”*. Beliau menggunakan gaya kepimpinan ini, iaitu membuat keputusan mengikut caranya dan jarang mengambil cadangan daripada orang lain”. Ini adalah kerana beliau merupakan seorang yang berpendirian. Apa yang dikatakan itu adalah arahan.

Ada informan melihat pemimpin autokratik juga sebagai pemimpin autoritarian. Dr. Mahathir dapat menyampaikan visi dengan jelas seperti apa dan bagaimana ia perlu dilakukan. Aspek-aspek kepimpinan ini dilihat sebagai seorang diktator atau mengawal. Hal ini disokong oleh Informan 8, seorang ahli peniaga:

Tidak ada keraguan bahawa Tun Mahathir adalah seorang ahli politik yang hebat dan berpengetahuan dalam etika kerja. Seseengah daripada kita mungkin tidak suka akan gaya politikal beliau yang berbentuk *Machiavelli*. Tetapi sekurang-kurangnya kita mesti mengakui bahawa ia adalah Tun yang meletakkan negara kita di peta antarabangsa. (Informan 8)

Pemimpin yang mempunyai ciri kepimpinan *Machiavelli* dapat menggambarkan imej keyakinan, walaupun mereka tidak pasti atau tidak mempunyai maklumat yang relevan (Landis, Hill, & Harvey, 2014). Begitu juga, *Machiavellians* mungkin muncul dalam kepimpinan Dr. Mahathir. Informan 11 bersetuju dengan hal ini dengan menyatakan:

Gaya kepimpinan Tun adalah lebih kepada jenis *Machiavelli*. Beliau percaya bahawa orang ramai akan... jika mereka perlu memilih, *You could love him or hate him but you could not ignore him*. Inilah yang dapat menggambarkan Tun Mahathir. (Informan 11)

Dr. Mahathir telah mendapat pujian kerana kejayaan merencanai pelbagai program pembangunan negara. Oleh itu, beliau dihormati masyarakat tempatan mahupun masyarakat antarabangsa. Walau bagaimanapun, perlu ditegaskan bahawa ada juga tindakan-tindakan beliau yang mendapat kritikan. Beliau memutuskan segala-galanya dan semua orang perlu melakukannya mengikut arahnya.

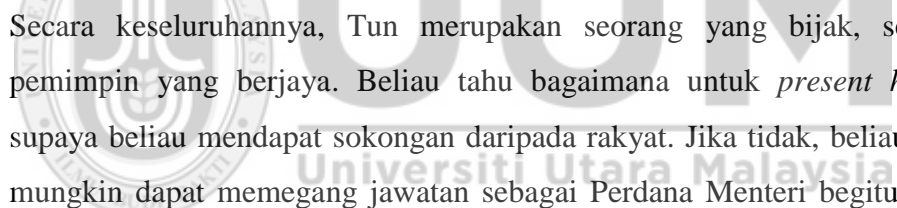
Walaupun Tun sentiasa dikritik melalui pentadbiran gaya autokratik dan dituduh mengamalkan kronisme, tetapi pada pandangan saya, negara kita yang mempunyai kepelbagaian budaya masih memerlukan pemimpin seperti Tun. (Informan 15)

Saya berasa beliau mahu memerintah seperti seorang diktator. Saya berkata begitu kerana keputusan beliau dan apa yang dikatakan itu perlu dilakukan atau dijalankan tanpa melalui proses perundingan. Beliau telah dikritik kerana mengambil bantahan keras, taktik-taktik berbentuk autoritarian dan percanggahan menentang kepimpinannya semasa tempohnya dalam kerajaan. (Informan 8)

5.3.1.2 Tanggapan mendalam

Pemimpin yang menggunakan nada suara yang menarik, mempunyai hubungan mata secara langsung dan menggunakan pelbagai vokal untuk menarik perhatian pendengar ketika berkomunikasi dapat meninggalkan tanggapan yang mendalam dalam fikiran pengikut (Masuda et al., 2010; Rubin, Munz, & Bommer, 2005).

Beberapa informan secara khusus menyatakan bahawa apabila mendengar Dr. Mahathir berucap, beliau berkeupayaan menggunakan pakej komunikasi yang sempurna dalam semua bentuk, daripada bahasa badan, perubahan nada suara, gerak isyarat untuk mewujudkan tanggapan pertama yang kukuh dan mengekalkan tanggapan yang positif. Contohnya, Informan 3 menyatakan:



Secara keseluruhannya, Tun merupakan seorang yang bijak, seorang pemimpin yang berjaya. Beliau tahu bagaimana untuk *present himself* supaya beliau mendapat sokongan daripada rakyat. Jika tidak, beliau tidak mungkin dapat memegang jawatan sebagai Perdana Menteri begitu lama.

(Informan 3)

Selain itu, Informan 5 menyatakan Dr. Mahathir mempunyai kawalan emosi dan intensiti suaranya boleh dinaikkan atau diturunkan. Suaranya cukup kuat untuk mengekalkan kuasa vokal beliau. Informan 5 memberi contoh:

Ekspresi Tun digambarkan sebagai agak serius tetapi kadang-kala beliau akan menggunakan kata-kata berbentuk humor, anda boleh melihat matanya yang bersinar dan kemudian ekspresi beliau akan berubah. Kita akan tahu apabila beliau bercakap menggunakan kata-kata sindiran, ekspresi muka beliau akan ditunjukkan. Tetapi kebanyakan masanya beliau

cukup serius. Beliau juga jarang menunjukkan emosi. Sudah tentu anda masih ingat semasa beliau ingin meletak jawatan sebagai Presiden UMNO dan kemudian tiba-tiba persekitaran menjadi sangat beremosi. Tetapi keadaan ini sangat jarang dilihat dalam Tun. (Informan 5)

Penggunaan humor adalah sejauh mana pemimpin mengambil tindakan atau membuat komen yang menggunakan sifat kelucuan dan keketawaan (Blanchard, Stewart, Cann, & Follman, 2014). Pemimpin menggunakan humor untuk membina hubungan menyenangkan, melegakan situasi tegang, menarik perhatian dan berkomunikasi dengan lebih berkesan. Dr. Mahathir kadang-kala menggunakan orientasi ini, tetapi secara sederhana. Beliau bijak dalam penggunaan humornya, iaitu menggunakan untuk melegakan keadaan tegang apabila wajar dan sesuai.

Beliau bersifat humor, tetapi humor yang mempunyai tujuan. Pendengar tidak akan berasa bosan dan komunikasinya dapat menarik perhatian. (Informan 10)

Seperti yang dikatakan oleh Informan 10, percakapan Dr. Mahathir juga ada unsur humor yang membuatkan komunikasinya dengan pendengar lebih menarik dan meningkatkan peluang untuk mereka mengingati apa yang diperkatakan. Menyentuh mengenai ciri-ciri komunikasi Dr. Mahathir, Informan 14, iaitu seorang wartawan yang sering membuat liputan ketika Dr. Mahathir berada di negeri Kedah, menyatakan beliau agak mesra dan sederhana, namun kepakaran dan pengalaman beliau menjadikan beliau boleh dipercayai. Dr. Mahathir menyampaikan ucapannya dengan cara yang sepadan dengan kandungan ucapan. Kadar pertuturan beliau adalah tenang dan tegas. Ekspresi muka beliau agak neutral dengan cara yang tidak mengganggu mesej yang ingin disampaikan.

Beliau bukan sahaja menjelaskan atau bertanya soalan dengan cara berbentuk sindiran, malah beliau meninggalkan kesan atau tanggapan yang sangat mendalam kepada orang yang mendengar. (Informan 2)

Dr. Mahathir adalah salah seorang pemimpin yang paling berinspirasi untuk generasi saya. Keupayaannya untuk berkomunikasi dengan pelbagai kaum, umur dan jantina telah benar-benar menunjukkan kuasanya kepada dunia melalui kata-kata pedasnya. Kempen "Malaysia Boleh!" bukanlah satu frasa yang baru atau inovatif, tetapi keupayaannya untuk menggunakan sesuatu yang begitu mudah tetapi begitu mendalam dan menjadikannya satu jenama, menunjukkan kepimpinannya. (Informan 15).

Berdasarkan kenyataan-kenyataan di atas, Dr. Mahathir berupaya menggunakan kemahiran komunikasi yang berkesan dalam memberi motivasi dan meninggalkan kesan mendalam kepada masyarakat.

5.3.1.3 Daya tarikan

Satu lagi faktor penting dalam kepimpinan adalah daya tarikan. Pengikut akan menggambarkan pemimpin melalui kefasihan, ketulenan, kesahihannya sebagai seorang komunikator (Pundt & Herrmann, 2015). Kebanyakan individu yang bertemu dengan pemimpin tersebut menjadikan pemimpin tersebut sebagai model peranan, iaitu memiliki sifat ghairah, bersemangat dan mempunyai aspek dorongan.

Lima informan bersetuju bahawa Dr. Mahathir berkebolehan dalam menyampaikan ucapannya dengan cara yang "*powerful*" dan berinspirasi. Kelebihan beliau dapat membentuk hubungan emosi yang kuat dan membina rasa keyakinan kepada

pendengar. Informan 12 yang merupakan seorang wartawan berpengalaman menyatakan:

Tun dapat memberi inspirasi dan mempengaruhi pengikut serta mewujudkan hubungan yang jelas dengan masyarakat. Tun membuat lawatan secara peribadi ke seluruh negara, mengadakan pelbagai mesyuarat awam serta mendengar dan sering bercakap dengan orang ramai. Dengan cara ini, Tun sentiasa berjaya mencapai dan berkomunikasi secara langsung dengan masyarakat. (Informan 12)

Ini sependapat dengan Low (2006) yang menyatakan bahawa apabila pemimpin mudah bergaul mesra, mereka dapat mendorong rakyat dalam mencapai visi dan matlamat.

Beliau mempunyai daya tarikan. Espresi, nada suara dan percakapan beliau mempunyai daya tarikan. Beliau berkemampuan, mempunyai gaya kepimpinan semasa menjadi Perdana Menteri. Walaupun ucapannya berbentuk sindiran dan berasa tidak selesa, beliau masih mempunyai daya tarikan yang istimewa. (Informan 10)

Mahathir mempunyai ciri-ciri sebagai seorang pemimpin. Beliau mempunyai pandangan mata yang akan menarik perhatian orang. Ini adalah kelebihanannya. Kita akan mengetahui bahawa seorang pemimpin itu mempunyai ciri-ciri kepimpinan dengan hanya melihatnya, dan ini adalah Tun Mahathir. (Informan 15)

Kesimpulannya, Dr. Mahathir dianggap sebagai komunikator teladan. Kemahiran retoriknya dan keupayaan untuk memberi gambaran dengan menggunakan perkataan

supaya orang lain tidak hanya melihat apa yang dilihatnya tetapi merasa apa yang dirasainya dalam hal politik negara.

5.3.1.4 Disegani

Disegani adalah perasaan kagum yang mendalam terhadap seorang pemimpin atau sesuatu yang dibangkitkan oleh kebolehan atau pencapaian pemimpin tersebut (Nicholls, 1994).

Sepanjang tempoh 22 tahun sebagai Perdana Menteri, Dr Mahathir telah melalui pelbagai cabaran pahit dan manis dalam memajukan negara. Dari dasar Pandang ke Timur, memboikot *Buy British Last* dan Wawasan 2020, ketokohan Dr. Mahathir boleh dikatakan “dihormati kawan, digeruni lawan”.

Seramai lima informan menyatakan bahawa Dr. Mahathir merupakan pemimpin teladan yang bergerak ke arah masyarakat yang lebih baik dan sempurna. Beliau menjadi tokoh sejarah di mana visinya meningkatkan persefahaman antarabangsa. Contohnya, komen daripada Informan 3 yang menyatakan bahawa Dr. Mahathir merupakan wira yang dibentuk pada masa sekarang, tetapi mewakili visi mereka di masa hadapan.

Saya rasa Tun Mahathir adalah seorang pemimpin yang sangat berkesan. Saya dapat melihat beliau memiliki kualiti kepimpinan yang sangat baik dan sangat tegas terhadap pendirian beliau. Tun secara automatiknya mewujudkan perasaan disegani, berwibawa dan dihormati oleh pengikutnya” (Informan 3)

Informan 4, yang merupakan bekas ahli jawatankuasa MCA turut memberikan perspektif yang agak unik terhadap imej Dr. Mahathir: “Beliau disegani sehingga ada informan yang tidak menganggap Tun sebagai orang, tetapi seorang dewa”. (Informan 4)

5.3.1.5 Berbentuk sindiran

Sindiran merupakan salah satu komunikasi yang menyatakan sikap negatif dan kritikal terhadap orang lain atau peristiwa yang boleh menusuk dan menyakitkan hati pendengar (Cheang & Pell, 2008).

Selama ini, Dr. Mahathir mempunyai gaya tersendiri apabila berkomunikasi. Dr. Mahathir kadang-kala akan mengeluarkan kenyataan berbentuk sindiran. Informan 5 menyatakan sindiran yang paling ketara adalah menyindir orang Melayu, dengan memanggil mereka sebagai “malas” dan menyatakan beliau gagal mengubah mereka walaupun cuba berbuat demikian selama dua dekad. Malah, beliau juga mempunyai keberanian untuk membidas dan menyindir beberapa pemimpin utama yang lain.

Dalam penggunaan kata-kata berbentuk jenaka dan sindiran, Tun sering kali mewujudkan unsur kutukan diri. Kutukan diri bermaksud mengkritik diri sendiri sebagai satu cara komunikasi tetapi apabila beliau mengkritik dirinya, beliau menggunakannya sebagai satu cara untuk mencapai tujuan politik dan kadang-kala digunakan untuk menyerang pihak lain. (Informan 5)

Selain itu, komunikasi Dr. Mahathir adalah sangat “tajam” dan “tanpa belas kasihan” terutama apabila mempertahankan kepentingan negara dan dunia ketiga amnya.

Beliau mempunyai semangat untuk menegakkan kedaulatan negara dan sentiasa mengkritik negara Barat secara terbuka. Informan 11 menyatakan:

Walaupun Tun mengetahui bahawa mesej yang ingin disampaikan itu akan menyebabkan pendengar berasa tidak selesa, beliau masih menyampaikan mesej tersebut dengan baik. Maksudnya dari perspektif Cina, walaupun anda tidak bersetuju dengan apa yang dikatakan, tetapi anda tetap mengakui bahawa tujuan beliau membangkitkan perkara tersebut merupakan perkara yang betul atau logik. Beliau memberitahu dengan jelas sebab dan akibat sesuatu perkara itu berlaku, jadi anda perlu menghadapinya. Contohnya, “Sekiranya kerajaan mempunyai masalah, negara akan menjadi tidak stabil, perniagaan anda akan mempunyai masalah”. Oleh itu, saya berpendapat bahawa inilah caranya beliau berjaya menyampaikan mesejnya secara berkesan. (Informan 11)

Apabila penyelidik bertanya informan sama ada penggunaan kenyataan berbentuk sindiran oleh Dr. Mahathir mempengaruhi masyarakat Cina atau tidak, Informan 13 menyatakan:

Ya, sudah tentu mempengaruhi, jika tidak, orang lain tidak akan berasa tersinggung dengan apa yang dikatakan. Saya rasa beliau perlu prihatin terhadap apa yang disampaikan kerana masyarakat mempunyai perasaan, tidak bermakna beliau perlu mengatakan sesuatu yang menyakitkan hati demi melindungi sekumpulan individu tertentu. (Informan 13)

Dalam sesi temubual, penyelidik juga meminta para informan berbincang dengan lebih lanjut tentang komunikasi berbentuk sindiran. Kebanyakan responden mengakui bahawa ramai yang telah tersinggung dengan kata-kata tersebut. Tetapi, responden lain menjelaskan bahawa walaupun terdapat kata-kata sindiran, salah satu

kelebihan Dr. Mahathir adalah beliau berupaya menyerlahkan keikhlasan dalam kata-kata di sebalik sindiran tersebut.

5.3.1.6 Bersifat kebapaan

Khalayak biasanya akan mengikut pemimpin yang pintar atau bijak, terutamanya apabila pemimpin berupaya menzahirkan perasaan kekeluargaan dan kerjasama (Hsieh & Chen, 2011; Low, 2006; Pellegrini & Scandura, 2008). Informan 2 menyatakan:

Apabila beliau memberi ucapan, beliau bercakap dengan perlahan tetapi mantap serta menggunakan bahasa yang sangat mudah. Beliau bercakap seolah-olah seperti seorang bapa bercakap dengan anak-anak. Jadi beliau bercakap kepada pendengar seolah-olah beliau merupakan seorang bapa. (Informan 2)

Dapat dilihat bahawa pemimpin bersifat kebapaan seperti yang diamalkan oleh Dr Mahathir membekalkan visi serta membolehkan masyarakat bekerjasama dan mempercayai ke arah pertumbuhan dan kemajuan negara. Contohnya, Dr Mahathir telah melaksanakan tugas yang sukar untuk memimpin masyarakat ke arah yang betul dan meyakinkan mereka tentang keperluan untuk mengubah sikap mereka dalam membantu negara menjadi lebih maju.

Secara keseluruhannya, kebanyakan komunikasi Dr. Mahathir boleh dianggap sebagai bermotivasi, berinspirasi dan meyakinkan. Komunikasi beliau adalah fasih dan penggunaan bahasa dan imej yang sangat baik.

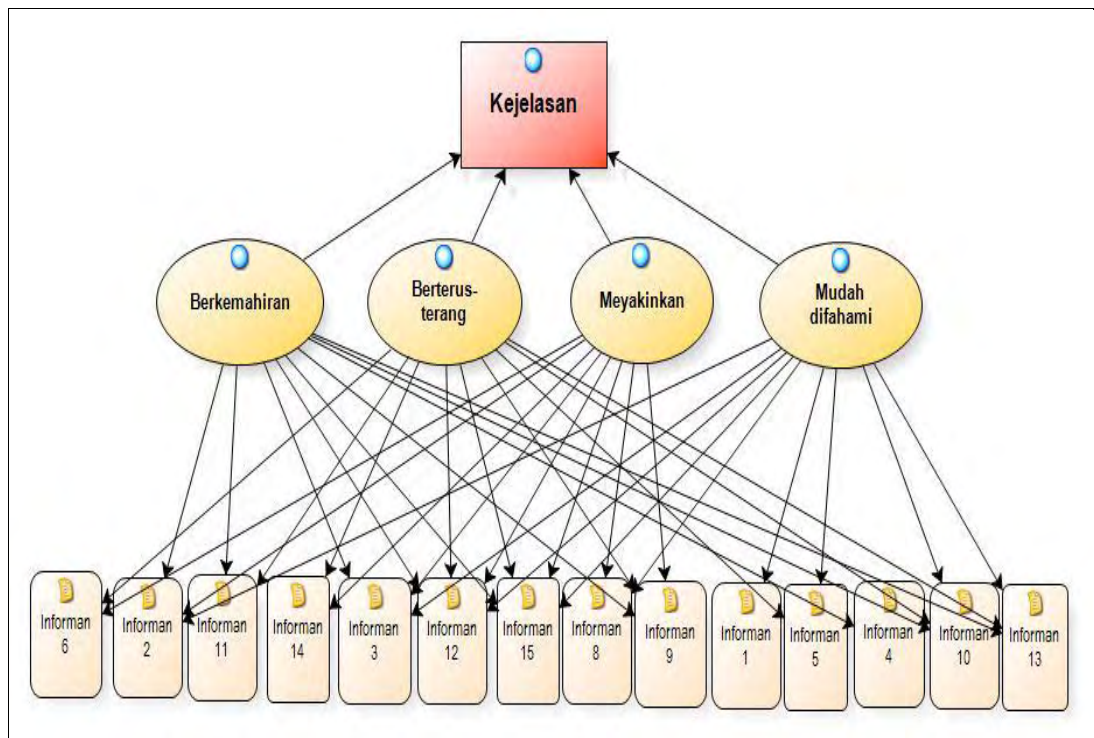
5.3.2 Kejelasan

Tema kedua ialah tema kejelasan. Seorang pemimpin yang berkomunikasi dengan jelas menggunakan bahasa yang dapat memberi kefahaman yang sama seperti mesej yang disampaikan (Dewan & Myatt, 2008; Fairhurst & Connaughton, 2014; Madlock, 2008).

Para informan ditanya bagaimana mereka menghuraikan komunikasi Dr. Mahathir sebelum diminta untuk memberi contoh komunikasi Dr. Mahathir. Tujuan soalan ini ditanya adalah untuk meneroka pandangan mereka terhadap ciri-ciri komunikasi Dr. Mahathir. Di antara ciri-ciri yang paling kerap dinyatakan oleh 14 informan tentang komunikasi Dr. Mahathir adalah kejelasan. Informan 1 menjelaskan pandangan seperti berikut:

Ya, ia adalah jelas dan mudah difahami. Kebanyakan ucapannya tidak meliputi banyak topik, hanya menumpukan kepada satu atau dua perkara sahaja. Selain iu, ucapan beliau tidak panjang. (Informan 2)

Tema kejelasan membawa kepada pengenalpastian empat sub tema, iaitu berkemahiran, berterus-terang, meyakinkan dan mudah difahami seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.3.



Rajah 5.3 Kejelasan

5.3.2.1 Berkemahiran

Beberapa informan berpendapat bahawa Dr. Mahathir begitu popular dalam kalangan masyarakat Cina kerana beliau menggalakkan perubahan berhubung dengan kemajuan kaum. Contohnya Informan 14 menyatakan, "Dengan Tun, kita dapat melihat kesanggupan rakyat untuk menerima seseorang daripada kaum lain dan perasaan ini semakin berkurangan". Berkaitan dengan aspek komunikasi, Informan 14 menyifatkan Dr. Mahathir sebagai pemimpin yang mampu menyatakan pandangannya dengan jelas, tidak meragukan dengan menggunakan bahasa yang mudah difahami.

Informan 12 pula menceritakan mengenai pertemuannya dengan Dr. Mahathir semasa menghadiri persidangan di negara China pada tahun 1980an di mana

kemahiran beliau menyampaikan ucapan begitu dikagumi dan beliau bersikap terbuka dan tidak memutarbelitkan kenyataan. Ini adalah kerana beliau mempunyai maruah dan martabat yang tinggi.

Informan 13, yang merupakan Ketua Pemuda Gerakan dan bertugas sebagai peguam mencerminkan apa yang informan lain kata:

Saya telah ke beberapa tempat di mana beliau sering memberi ucapan, beliau akan *straight to the point*. Beliau akan bercerita dan selepas itu beliau akan memberitahu mesej atau maksud yang ingin disampaikan. Jadi, saya fikir bukan sahaja perspektif Cina, malah semua orang juga akan merasakan bahawa beliau hanya memberitahu seperti mana perkara itu berlaku. Contohnya, beliau hanya akan memanggil seekor gajah, gajah, beliau tidak akan memanggil gajah itu adalah arnab. (Informan 13)

Selain itu, para sarjana berpendapat bahawa seorang pemimpin yang memberi pernyataan yang jelas akan lebih berjaya daripada pemimpin yang sebaliknya (Fairhurst & Connaughton, 2014). Namun, tanggapan pemimpin menyatakan bahawa Dr. Mahathir sebagai ahli politik tidak sentiasa menyatakan pandangan secara telus (Informan 11).

Kita perlu memahami pemimpin terutamanya ahli politik, kadang-kala mereka menyampaikan sesuatu yang tidak bererti untuk pemahaman semua orang. Kenyataan mereka sebenarnya mahu membiarkan hanya sebahagian daripada pendengar untuk memahami. Mereka tidak pernah mengambil berat tentang pihak yang lain kerana mereka bukan audiens sasaran mereka. Oleh itu, saya amat kagum dengan Tun kerana mesej sasarannya kepada orang Melayu adalah sangat jelas. Oleh itu, saya fikir beliau tahu dengan

baik apa yang mahu disampaikan kepada pendengarnya. Tetapi, dari pandangan masyarakat Cina, kadang-kala kita tidak dapat meneka mengapa beliau berkata seperti itu. Sebenarnya beliau sangat berjaya menggunakan cara itu. (Informan 11)

Tun Mahathir, beliau adalah seorang ahli politik yang sangat berkemahiran. Beliau tahu siapakah audiens sasarannya. Jadi, beliau mengetahui perkara yang ingin disampaikan. Beliau juga mengetahui masa yang sesuai untuk menyampaikan perkara tersebut. Oleh itu, boleh dikatakan beliau merupakan komunikator yang paling konsisten dan juga yang paling tidak konsisten. (Informan 5)

Sudah tentu, kekeliruan dalam penyampaian visi mungkin muncul sebagai satu strategi retorik dan ia bukanlah sesuatu yang baru (Dewan & Myatt, 2008). Para informan menganggap pemimpin cuba mengelirukan untuk menarik perhatian atau untuk meyakinkan pengikut melalui mesej mereka. Di sini, kadang-kala kekeliruan muncul dalam komunikasi Dr. Mahathir apabila beliau ingin meletakkan penekanan yang berbeza terhadap audiens yang berbeza.

Dewan dan Myatt (2008) menyimpulkan bahawa pemimpin memilih cara yang strategik atau berkemahiran untuk menyampaikan idea. Dari sudut pandang informan di atas, adalah jelas bahawa kemahiran komunikasi merupakan ciri penting dalam membincangkan tentang aspek komunikasi. Berdasarkan pengalaman bekerja dan berkomunikasi dengan Dr. Mahathir, Informan 15 mendapati bahawa:

Tun yang berkemahiran dapat membantunya mengharungi kontroversi, dengan reputasi positif Tun sebahagian besarnya terletak dalam kebijaksanaannya. (Informan 15)

Dalam banyak persidangan, boleh dilihat Dr. Mahathir mendengar dengan penuh minat dan serius terhadap soalan-soalan yang ditanya dan menjawab dengan penuh keyakinan. Beliau mencatat nota-nota penting dan kemudian bertanya soalan. Lebih penting lagi, beliau sentiasa menyerap maklumat dan pengetahuan.

Beliau mempunyai perpustakaan mental dan daya ingatan sangat baik yang membolehkan beliau mengakses perkataan dengan tepat apabila diperlukan. Kemahirannya juga sangat baik dan beliau jelas mempunyai ungkapan yang luar biasa. Beliau mampu menyatakan niat dengan menggunakan perkataan untuk menggambarkan maksudnya. Beliau dapat berfikir dan menjawab pertanyaan dengan cepat dan fasih. (Informan 2)

Walau bagaimanapun, sesetengah informan berpendapat bahawa Dr. Mahathir sering kali menggunakan kemahiran komunikasinya untuk menyerang orang lain. Contohnya,

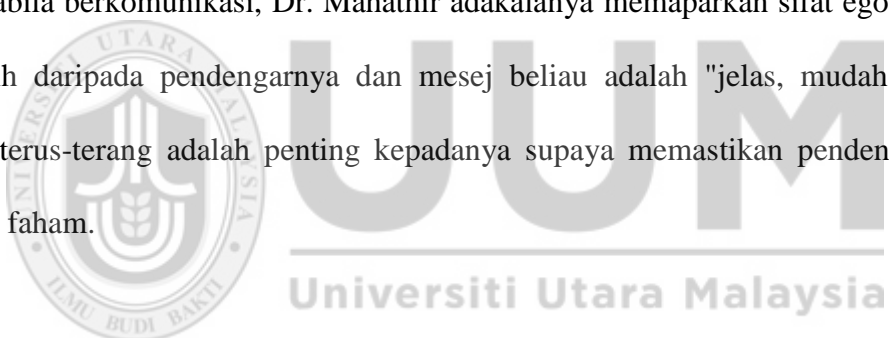
Beliau menyerang orang lain melalui percakapannya. Beliau tidak takut untuk menyerang pemimpin-pemimpin dunia, pemimpin di dalam parti sendiri, penjawat awam, dan sudah tentu beliau berani menyerang pemimpin pembangkang. Beliau juga berani menggunakan perkataan yang “keras”. Contohnya *“George Bush and Tony Blair is a war criminal”*. Beliau menggunakan kata-kata yang “keras” ini untuk mengkomunikasikan maksud beliau walaupun beliau bukan seorang yang berbentuk hasutan dan saya berpendapat bahawa ini merupakan salah satu gaya komunikasi beliau. Beliau bukan seorang yang suka menjerit ketika memberikan ucapan dan sekiranya anda perasan atau sekurang-kurangnya saya dapat perhatikan bahawa komunikasi beliau tidak cuba untuk menaikkan emosi pendengar. Beliau hanya menyampaikan mesejnya secara tenang dan tidak cuba untuk meningkatkan kemarahan atau emosi rakyat. (Informan 5)

Kesimpulannya, sememangnya diakui bahawa Dr. Mahathir menggunakan keupayaan kemahiran komunikasinya untuk memenangi hati dan minda pendengar. Beliau telah menunjukkan kemahiran komunikasi yang hebat dalam memberi inspirasi kepada orang ramai, mendapatkan kesetiaan, sokongan dan semangat.

5.3.2.2 Berterus-terang

Komunikasi secara berterus-terang adalah apabila seorang pemimpin menyatakan dengan jelas apa yang difikirkan dan apa yang ingin dilakukan dalam konteks yang betul kepada pengikut (Dewan & Myatt, 2009; Yulk, 2007).

Apabila berkomunikasi, Dr. Mahathir adakalanya memaparkan sifat ego dan berfikir lebih daripada pendengarnya dan mesej beliau adalah "jelas, mudah dan tepat". Berterus-terang adalah penting kepadanya supaya memastikan pendengarnya jelas dan faham.



Komunikasi Tun adalah cepat, jelas dan tidak mengelirukan. Semasa sidang akhbar, beliau akan memberikan jawapan dengan jelas. Tidak seperti pemimpin yang lain, sering memberi jawapan yang mengelirukan. Komunikasinya juga berterus-terang. (Informan 10)

Di samping itu, Dr. Mahathir merupakan seorang yang mengatakan apa yang dimaksudkan. Maknanya, beliau tidak akan bermain dengan perkataan atau memberi maklumbalas yang tidak jelas. Beliau akan memberitahu apa yang ada dalam fikiran dan bercakap dalam bahasa yang mudah. Informan 9 memberi pandangannya dengan mengatakan:

Keringkas dan kesederhanaan komunikasi Tun adalah hasil daripada persediaan dan amalan yang luar biasa. Persediaan yang saya katakan itu bukan tentang pengumpulan sejumlah besar data dan fakta-fakta yang menunjukkan bahawa beliau pintar. Sebaliknya, ia adalah tumpuan mesej yang menarik dan meyakinkan yang pendengar akan berasa berminat apabila mendengarnya. (Informan 9)

Begitu juga informan 12 menyatakan bahawa:

Beliau merupakan seorang tokoh politik antarabangsa yang amat dikenali dengan sikap suka berterus terang. Beliau bercakap tanpa berselindung kerana beliau mahu masyarakat secara umumnya memahami mesejnya. Cara penulisan yang ditulis juga mempunyai gayanya tersendiri, amat berterus terang dan mempunyai mesej, tulisannya telus, padu, informatif dan mudah diterjemahkan. (Informan 12)

Walaupun Tun Mahathir seorang yang pemalu dan merendah diri namun dalam masa yang sama beliau seorang yang berterus-terang dan tegas (Informan 4)

Kesimpulannya, Dr. Mahathir merupakan pemimpin terkemuka yang amat dikenali dengan sikap berterus terang dan kritis. Perwatakan beliau bertepatan dengan sikapnya sebagai seorang tokoh yang dikagumi di persada antarabangsa.

5.3.2.3 Meyakinkan

Keupayaan bercakap dengan cara mewujudkan perantaraan emosi adalah salah satu ciri yang paling dikagumi dalam kepimpinan. Seseorang yang telah menguasai kemahiran ini dikatakan bercakap dalam "suara pemimpin." Suara pemimpin adalah

menawan dan ia membuatkan pendengar ingin mendengar setiap perkataan yang dikatakan (Godwin et al., 2011). .

Dr Mahathir merupakan bekas Perdana Menteri dan adalah contoh seorang komunikator yang keupayaan untuk berhubung dengan masyarakat. Beliau menyampaikan ucapannya dengan penuh keyakinan dan kepercayaan diri. Dari perspektif wartawan, Informan 10 menyatakan bahawa semasa memberi ceramah atau ucapan, beliau menunjukkan ketekunan seolah-olah sangat selesa dengan pendengar. Beliau mengambil setiap soalan daripada wartawan dan memberi sambutan yang amat mesra. Ini menjadikan beliau komunikator yang baik kerana membuatkan pendengar mempercayainya. Dalam hal ini, Dr. Mahathir telah berjaya membuat masyarakat percaya mesej-mesej yang ingin disampaikan.

Saya perhatikan bahawa Tun biasanya tidak akan menjelaskan mengapa beliau melakukan sesuatu perkara, beliau hanya melakukannya. Apa yang saya perasan adalah Tun bercakap secara terbuka mengenai apa yang beliau fikirkan, bukannya mengharapkan orang lain melihat tindakannya. (Informan 9)

Apa yang menariknya ialah reputasi kepimpinannya sentiasa meningkat terutamanya ketika berdepan dengan isu-isu kritikal. Ketika pemimpin lain mungkin lari menyorokkan diri, Tun akan tampil dengan berani dan memperkatakan isu-isu tersebut dengan penuh keyakinan. (Informan 13)

Menurut Informan 12, Dr. Mahathir dapat membuatkan pendengar berasa seperti beliau berbicara daripada hatinya. Apabila pendengar mendengar ucapannya, ia

kelihatan seperti dapat "melihat" kata-katanya. Kemahiran ini sangat meyakinkan.

Informan menambah lagi dengan menyatakan:

Amat mengagumkan kerana dengan hanya lontaran ayat-ayat yang ringkas, kata-katanya itu begitu memukau semua yang hadir dan mengagumkan sesiapa yang membaca akhbar selepas itu. Demikianlah Tun membina keyakinan padu ahli partinya dan rakyat umumnya terhadap dirinya sehingga mampu bertahan selama lebih dua dekad sebagai Perdana Menteri. (Informan 12)

Kesimpulannya, keupayaan Dr. Mahathir menggunakan teknik retorik membolehkan beliau mempengaruhi khalayak.

5.3.2.4 Mudah difahami

Komunikasi yang berkesan merupakan tujuan yang telah dirancang. Tujuannya mungkin untuk membuat perubahan, melaksanakan tindakan, mewujudkan persefahaman, memberitahu atau menyampaikan idea atau pandangan tertentu (Fairhurst & Connaughton, 2014) .

Hasil analisis mendapati seramai lapan informan menyatakan komunikasi Dr.

Mahathir mudah difahami:

Beliau menerangkan isu-isu kompleks nampak lebih mudah supaya boleh difahami. Tun berkomunikasi dengan khalayak yang terdiri daripada semua peringkat masyarakat yang mempunyai pemahaman berbeza mengenai suatu isu. Beliau mempunyai keupayaan berfikir yang sangat tinggi. Beliau boleh melihat dan memahami tahap kerumitan yang lebih jauh berbanding orang lain. Namun begitu, beliau bercakap mengenai isu-isu yang

kompleks, seperti prinsip ekonomi dan pengangguran dalam bahasa yang cukup mudah untuk sesiapa sahaja untuk memahami. Beliau menyesuaikan bahasanya untuk memastikan ia sesuai dan mengelakkan butiran yang akan menghalang pemahaman. (Informan 1)

Tambahan pula, Informan 3 menyokong dengan menyatakan bahawa ia nampaknya sukar bagi pemimpin-pemimpin lain untuk melakukannya kerana mereka juga melihat setiap perkara pada tahap yang berbeza berbanding individu lain. Tetapi Dr. Mahathir berjaya melakukannya dengan berkesan.

Walaupun Tun menulis dalam bahasa Inggeris biasa, beliau menggunakan perkataan-perkataan yang mudah difahami dalam ucapannya untuk menjelaskan isu-isu yang rumit demi kesejahteraan sejagat. Ini mungkin adalah disebabkan oleh Dr. Mahathir merupakan satu-satunya Perdana Menteri Malaysia yang berasal daripada golongan rakyat biasa berbanding dengan yang kebanyakan berasal dari kerabat diraja. (Informan 10)

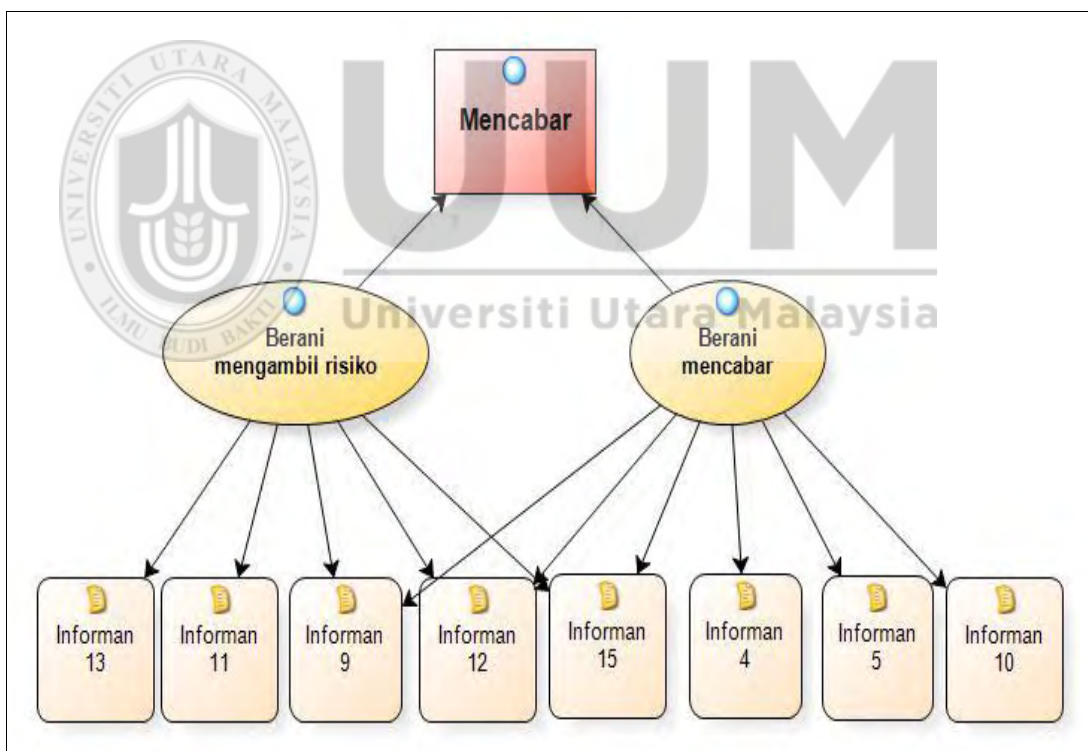
Secara keseluruhannya, dapat dilihat bahawa di samping ciri-ciri komunikasi Dr. Mahathir berterus-terang dan mudah difahami oleh semua lapisan masyarakat, ianya juga meyakinkan dan berkesan.

5.3.3 Mencabar

Tema ketiga adalah mencabar. Penyampaian visi yang mencabar seharusnya mendorong kepada pembentukan visi yang lebih sukar dan khusus (Masuda et al., 2010). Cabaran kepimpinan banyak melibatkan perubahan dalam status quo. Oleh itu, pemimpin harus mencabar keadaan sedia ada supaya mencari peluang untuk

membuat inovasi, menambah baik dan meningkatkan kemajuan negara (Boerema, 2011).

Lapan daripada lima belas informan bersetuju bahawa Dr. Mahathir mempunyai ciri-ciri penyampaian visi yang mencabar. Para informan mentakrifkan mencabar sebagai satu idea yang mendorong individu bekerja ke arah hasil yang diinginkan. Oleh itu, penyampaian visi tersebut mestilah mencabar. Berdasarkan Rajah 5.4, tema mencabar dibahagikan kepada dua sub-tema, iaitu berani mencabar dan berani mengambil risiko.



Rajah 5.4 Mencabar

5.3.3.1 Berani mencabar

Pemimpin yang menggunakan komunikasi yang mencabar bertujuan menggesa pengikut melaksanakan visi dalam membantu menambahkan momentum dan dedikasi kepada visi tersebut ((Boerema, 2011; Kantabutra & Avery, 2010; Locke & Latham, 1990).

Berdasarkan maklum balas informan, Dr. Mahathir sering mengkritik dan memberi teguran tajam terhadap hal politik, terutamanya terhadap pentadbiran kerajaan. Keadaan ini sering menggusarkan pihak yang terlibat.

Tidak ada seorang pun Perdana Menteri Malaysia sebelumnya yang pernah menentang ketidakadilan dalam sistem kapitalisme, nilai negatif Barat dan agama secara terbuka, berani, sistematik dan berkesan sehingga menggemparkan dunia di samping meningkatkan maruah negara. (Informan 12)

Walau bagaimanapun, dari segi keberanian mencabar, sebahagian besar informan berpendapat ia mempunyai kesan positif. Komen daripada salah seorang pemimpin Gabungan Pertubuhan Cina Malaysia menyatakan bahawa:

Pemimpin yang hebat tidak gentar dengan musuh apatah lagi takut dengan media. Tun selalu menampilkan kelicikannya ketika berinteraksi dengan pihak wartawan. Sama ada diwawancara atau diminta mengulas sesuatu isu, Tun tidak pernah kelihatan gelabah atau ragu-ragu. Tun sangat yakin diri sehingga hanya dengan sepatah dua jawapan cerdiknyanya dilontarkan, wartawan yang ada sudah kehabisan idea untuk bertanya lagi. (Informan 6)

Dr. Mahathir berani mencabar walaupun beliau tahu bahawa ada yang tidak menyukainya. Beliau mengambil risiko yang besar untuk menceritakan perkara yang benar. Sebab itulah beliau berani berbuat demikian. Menurut Informan 5:

Satu contoh keberanian berisiko ialah perbuatan yang beliau manfaatkan apabila beliau menyerang George Soros, spekulator mata wang antarabangsa. Tun Mahathir menganggap Soros sebagai penyangak mata wang. Beliau tidak takut untuk menyerang pemimpin-pemimpin dunia, apatah lagi pemimpin di dalam parti sendiri serta parti pembangkang. Saya berpendapat bahawa ini adalah salah satu gaya komunikasi Tun yang sangat luar biasa. (Informan 5)

Tun Dr. Mahathir membuat teguran yang sangat jelas apabila beliau sering menggesa pengikut, terutamanya masyarakat Melayu supaya mencari kejayaan pada masa akan datang. (Informan 7)

Selain itu, para informan juga berbincang tentang keberanian Dr. Mahathir yang berisiko mengkritik dan mendesak Tunku Abdul Rahman agar beliau turun dari jawatannya. Hal itu mencerminkan rasa tanggungjawab terhadap nasib bangsa Melayu yang miskin ketika itu. Tindakan ini menimbulkan kesan yang baik dan juga buruk. Masyarakat Melayu sangat menyokongnya kerana beliau membawa unsur perjuangan kaum Melayu. Sebaliknya, ada di kalangan masyarakat bukan Melayu yang berasa tidak senang dengan konsep perjuangan Dr. Mahathir dan menunjukkan tentangan. Oleh kerana itu, beliau dianggap sebagai “ultra Melayu” (Informan 5).

Dengan pendekatan ini, Dr Mahathir adalah seorang yang berani, kukuh dan tenang dalam menghadapi perkara dan pengalaman pahit walaupun popularitinya menurun

di kalangan rakyat dan pengundi. Ini adalah kerana beliau berpegang teguh kepada apa yang beliau percaya ianya benar dan betul.

5.3.3.2 Berani mengambil risiko

Berani mengambil risiko merujuk kepada sejauh mana pemimpin membuat sesuatu tanpa jaminan pulangan yang diketahui (Boerema, 2011). Seorang pemimpin yang mempunyai ciri-ciri ini sanggup mengambil risiko, walaupun menghadapi kesukaran dan kemungkinan menghadapi kegagalan. Walaupun dalam keadaan ketidakpastian, pemimpin tersebut tidak mudah dipengaruhi oleh perkara lain dalam membuat keputusan. Pemimpin yang berani mengambil risiko lebih berkeyakinan, berpengaruh, dan berkesan (Isolatus & Almonkari, 2011).

Dalam temubual ini, beberapa informan menyatakan bahawa Dr. Mahathir sangat berjaya kerana beliau merupakan seorang pemimpin yang berpendirian. Ini ditambah pula dengan Dr. Mahathir mempunyai kepimpinan yang kukuh terutamanya semasa krisis melanda. Beliau akan meneruskan dasarnya sekiranya beliau fikir ia adalah keputusan yang betul dan sesuai. Contohnya, keputusan beliau untuk menambat Ringgit Malaysia berbanding dolar Amerika Syarikat, dan mengawal aliran modal dalam dan di luar Malaysia semasa Krisis Ekonomi Asia 1997. Pada masa itu, beliau dikritik habis-habisan, tetapi polisi untuk menangani krisis ekonomi tetap dilaksanakan.

Selain itu, Dr. Mahathir mempunyai personaliti yang dinamik, sebagai seorang pemimpin yang agresif semasa menjadi Perdana Menteri. Ketegasan beliau masih berbisa walaupun selepas meletak jawatan sebagai Perdana Menteri, masih berani

untuk mengkritik pentadbiran kerajaan. Seperti dikatakan oleh seorang pemimpin daripada parti politik yang berbeza:

Beliau secara terbuka menarik balik sokongan dan mengkritik kerajaan di bawah pentadbiran Tun Abdullah Ahmad Badawi. Beliau rasa beliau perlu menegur kerajaan apabila ia melakukan kesalahan. Beliau fikir bahawa memandangkan tiada pemimpin yang berani atau sanggup mengambil risiko, biarlah beliau sendiri terima risikonya. (Informan 7)

Ini membuktikan bahawa Dr. Mahathir menunjukkan kesediaannya untuk mengambil risiko. Satu lagi kes beliau membuat tindakan politik yang tidak munasabah dalam masa negara bergelut dengan masalah ekonomi yang serius pada tahun 1998 ialah kes pemecatan Menteri Kewangan yang juga Timbalan Perdana Menteri, Datuk Seri Anwar Ibrahim. Ini adalah satu lagi cabaran yang Dr. Mahathir terpaksa hadapi serentak dengan krisis ekonomi yang melanda negara.

Kepimpinan Dr. Mahathir juga dicabar oleh individu lain, tetapi beliau berjaya berada di landasan yang betul dan mengatasi krisis dengan jayanya. Contohnya, projek kereta nasional telah membuktikan bahawa beliau mampu dan berupaya melakukan apa yang dirancangkan.

Dalam tempoh pentadbirannya, Tun sentiasa melakukan perkara yang tidak pernah difikirkan pemimpin sebelumnya, lantas beliau membangunkan negara Malaysia dari sebuah negara berasaskan pertanian kepada negara berasaskan perindustrian dalam 'sekelip mata'. (Informan 8)

Beliau telah membuktikan bahawa negara kita berupaya menguasai kemahiran dan teknologi canggih serta dapat menghasilkan barangan bermutu tinggi serta

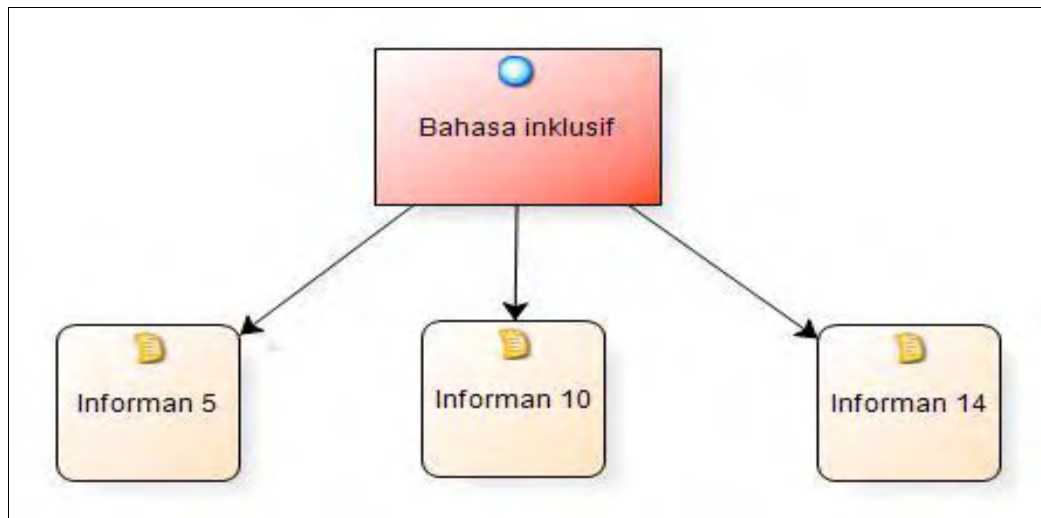
boleh bersaing di pasaran antarabangsa. Justeru, kemungkinan negara kita menjadi sebuah negara maju bukanlah satu khayalan atau impian, tetapi satu realiti. Ini merupakan sumbangan besar Dr. Mahathir untuk negara Malaysia.

Walaupun, keberanian Dr. Mahathir mengambil risiko juga dilihat sebagai satu keputusan yang terburu-buru dan tidak memanfaatkan masyarakat.

Bagi saya, Menara Berkembar Petronas, Litar F1 Sepang, Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur dan Lebuhraya Utara Selatan bukanlah projek yang bernas atau inisiatif. Ini hanya merupakan idea beliau yang berfikir dan bertindak seolah-olah sumber negara adalah tidak terhad dan bahawa ia merupakan projek yang tidak menguntungkan. (Informan 8)

Secara keseluruhannya, walaupun Dr. Mahathir sering mengeluarkan kata-kata kritikan yang keras, tidak boleh menafikan bahawa beliau telah menunjukkan keberaniannya dan sering menarik minat individu tentang bagaimana dan mengapa Dr. Mahathir dapat mencapai apa yang beliau lakukan dalam masa yang begitu singkat.

5.3.4 Bahasa inklusif



Rajah 5.5 Bahasa inklusif

Pemimpin membuat rujukan kepada identiti kolektif dalam komunikasi supaya mengelakkan penggunaan bahasa yang stereotaip, merendahkan identiti individu lain atas dasar jantina, bangsa, agama, kecacatan atau orientasi seksual. (Seyranian, 2014).

Pada mulanya, dasar Dr. Mahathir adalah berdasarkan kepada Islam. Walau bagaimanapun, untuk mengatasi perpaduan kaum dan menjadi pemimpin negara, beliau menonjolkan identiti yang lebih luas dan lebih inklusif. Ini adalah apa yang beliau cuba lakukan dalam komunikasinya, iaitu menekankan bahasa inklusif dan identiti bersama.

Hanya tiga daripada 15 informan yang mengatakan komunikasi Dr. Mahathir mempunyai ciri-ciri bahasa inklusif. Melalui ucapannya, Dr. Mahathir telah memenuhi komponen yang disebut sebagai penentu kepada kepimpinan bervisi.

Pertama sekali, beliau membentangkan visi dengan teratur dan inklusif. Salah seorang informan menyatakan:

Ucapannya bukan sahaja menyentuh tentang matlamat masa depan rakyat Malaysia, tetapi menyatukan pelbagai kaum yang terdiri daripada kaum Melayu, Cina, India dan lain-lain. Beliau memenuhi hasrat ini dengan menyeru masyarakat agar memupuk persefahaman dan menyokong visi beliau. (Informan 10)

Informan 14 juga menunjukkan bahasa inklusif terdapat dalam komunikasi Dr. Mahathir:

Tun dapat meyakinkan pengikutnya bahawa walaupun berada dalam keadaan krisis, ia boleh diatasi dengan bertindak sebagai satu unit, dengan mewujudkan visi yang menggalakkan semua orang menyertai perubahan itu. Penggunaan perkataan "kami" dan "kita" menghubungkan beliau kepada pengikut dan meningkatkan lagi inisiatif beliau untuk penyatuan sementara ke arah transformasi. (Informan 14)

Informan 10 juga membincangkan bagaimana Dr. Mahathir yang sangat popular dan berkarisma membuat perubahan positif terhadap norma-norma sosial mengenai kemajuan kaum. Informan 10 menyatakan:

Kita dapat melihat kesediaan masyarakat, terutamanya masyarakat Cina untuk menerima seorang pemimpin yang dikatakan Melayu ultra. Bukti ini telah menyokong idea bahawa pengikut mempercayai Tun berpotensi membuktikan perubahan sikap masyarakat Cina terhadap kepimpinan Tun. (Informan 10)

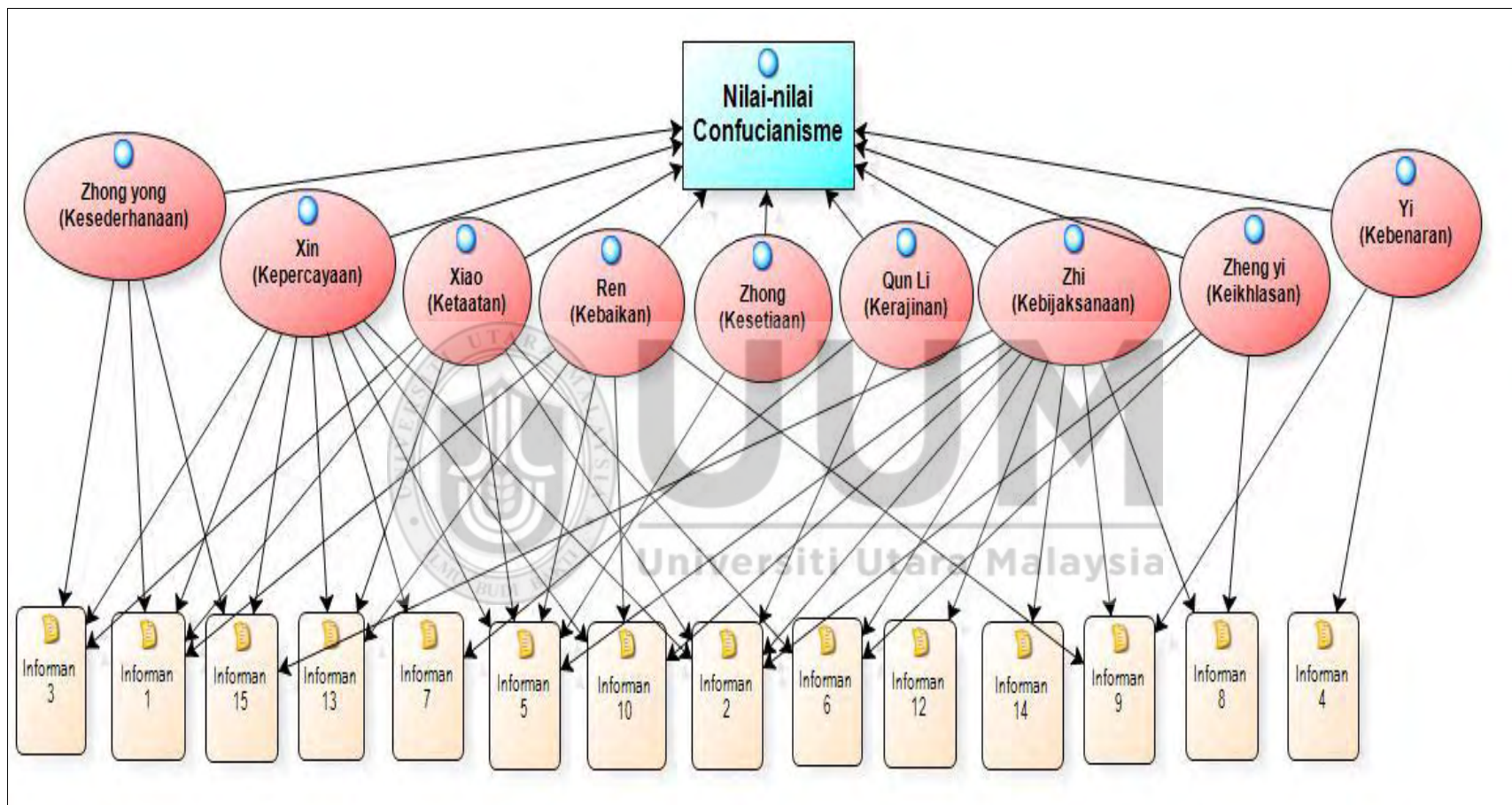
Selain itu, perkataan “kami” dalam ucapannya melibatkan rakyat Malaysia. Ini adalah satu teknik biasa oleh ahli politik dalam menarik tumpuan khalayak. Penggunaan kata ganti “kita” membantu dalam memberikan rakyat peranan dan mengakui sumbangan mereka dalam tugas yang ingin dicapai. Oleh itu, khalayak akan mempunyai perasaan kesetiaan yang lebih besar kepada negara.

Secara keseluruhannya, kajian mendapati empat ciri penyampaian visi Dr. Mahathir yang utama, iaitu imej sumber inspirasi, kejelasan, mencabar dan menggunakan bahasa inklusif. Dari perspektif pemimpin Cina, Dr. Mahathir merupakan seorang tokoh yang genius, berkemahiran, memiliki motivasi pencapaian yang tinggi walaupun beliau dikategorikan sebagai seorang yang penuh kontroversi, autokratik dan berani mencabar.

5.4 Nilai *Confucianisme* dan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir

Perbincangan analisis dalam bahagian ini menjawab persoalan kajian ketiga. Secara umum, penyelidik menganalisis tentang pemahaman informan mengenai konsep *Confucianisme*. Selanjutnya, analisis mendalam tentang peranan nilai-nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan di Malaysia dan perkaitannya dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir.

Pada peringkat awal transkrip dilabel dan dikumpulkan berdasarkan frasa. Berdasarkan analisis data, sembilan tema atau sembilan nilai *Confucianisme* muncul dalam kajian ini. Rajah 5.6. menggambarkan nilai-nilai *Confucianisme* yang dijelaskan oleh para informan. Penerangan terperinci setiap nilai *Confucianisme* yang berkaitan dibentangkan di sub-tajuk seterusnya.



Rajah 5.6 Nilai-nilai Confucianisme

Jadual 5.3 menunjukkan sebanyak 57 rujukan dikod berkaitan dengan nilai-nilai *Confucianisme* dalam komunikasi kepimpinan dan kaitannya dengan Dr. Mahathir. Analisis data menggunakan perisian *Nvivo 10* mendapati nilai-nilai yang dikenalpasti adalah nilai *Zhi* (kebijaksanaan) dan *Xin* (kepercayaan) masing-masing 22.8% (13/57), *Xiao* (ketaatan) 19.3% (11/57), *Ren* (kebaikan) 7.1% (4/57), *Zhong yong* (kesederhanaan), *Zheng yi* (keikhlasan) dan *Qun li* (kerajinan), masing-masing 8.8% (5/57), *Yi* (kebenaran) 3.5% (2/57), dan *Zhong* (kesetiaan) 1.7% (1/57).

Jadual 5.3

Taburan tema nilai-nilai Confucianisme

No.	Nilai-nilai <i>Confucianisme</i>	Jumlah informan	Rujukan yang dikod	
		<i>n</i> =15	<i>n</i>	%
1.	<i>Zhi</i> (kebijaksanaan)	9	13	22.8
2.	<i>Xin</i> (kepercayaan)	8	13	22.8
3.	<i>Xiao</i> (ketaatan)	6	11	19.3
4.	<i>Ren</i> (kebaikan)	5	5	8.8
5.	<i>Zhong yong</i> (kesederhanaan)	3	5	8.8
6.	<i>Zheng yi</i> (keikhlasan)	3	5	8.8
7.	<i>Qun li</i> (kerajinan)	2	2	3.5
8.	<i>Yi</i> (kebenaran)	2	2	3.5
9.	<i>Zhong</i> (kesetiaan)	1	1	1.7
Jumlah rujukan yang dikod			57	100

Setiap nilai-nilai di atas akan dijelaskan pada sub-tajuk seterusnya. Peranan setiap nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan dan perkaitannya terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir juga akan dibincangkan.

5.5 Nilai-nilai *Confucianisme*

Confucianisme sering diketengahkan sebagai falsafah pembangunan moral dan etika peribadi dalam hubungan interpersonal. Dari aspek kepimpinan, nilai-nilai asas

Confucianisme akan menghasilkan pemimpin yang baik, berperikemanusiaan dan adil (Wong & Kong, 2014).

Sepanjang temubual, ramai informan memberi pendapat dan pemahaman mereka tentang peranan nilai-nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepemimpinan. Mereka berpendapat bahawa nilai-nilai *Confucianisme* adalah sangat penting dan dipercayai bahawa pengamalan nilai-nilai ini mempengaruhi kejayaan seorang pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin bergantung kepada nilai-nilai moral untuk memimpin dan mengurus dengan baik. Contohnya, tiga informan menyatakan:

Nilai kepemimpinan adalah satu sifat berkualiti yang sentiasa berubah dan mempengaruhi keinginan pengikut untuk mengikut. Kelakuan atau nilai seorang pemimpin adalah penting untuk mencapai kepemimpinan yang berkesan. Kepimpinan *Confucianisme* memberi tumpuan dalaman seorang pemimpin dan ia memerlukan usaha pemupukan diri dan pembelajaran yang berterusan. (Informan 2)

Confucius merupakan seorang guru. Beliau telah meninggalkan kesan dan pengaruh kepada pengikut berdasarkan keperibadian serta ajarannya. Beliau merupakan seorang yang mengetahui tujuannya, iaitu memulihkan keadaan sosial, menekankan keharmonian dan kepemimpinan yang baik kepada rakyat. Confucius percaya bahawa pengajaran melalui teladan adalah lebih penting daripada hanya memberitahu. Oleh itu, pemimpin harus memiliki sifat-sifat baik kerana mereka diperlukan dalam masyarakat. (Informan 4)

Matlamat kepemimpinan *Confucianisme* adalah keharmonian melalui komunikasi, keharmonian melalui perkembangan moral dan merupakan keharmonian yang abadi. Falsafah politik Confucian merupakan sistem

yang berteraskan kepada dasar keprihatinan untuk masyarakat. (Informan 12)

Sehubungan itu, Informan 3 menyatakan bahawa nilai-nilai *Confucianisme* kekal sebagai budaya utama yang mendasari amalan kepimpinan dalam masyarakat Cina di Malaysia. Beliau menyatakan bahawa pemimpin Cina mengamalkan ideologi Confucian dalam kepimpinan mereka. Berdasarkan penerangan beliau, nilai-nilai *Confucianisme*, termasuklah nilai-nilai utama perlu diamalkan dan dipupuk oleh pemimpin. Di samping itu, pemimpin negara perlu berfungsi sebagai "*role model*" kepada masyarakat. Informan 4 menyokong pendapat Informan 3 bahawa masyarakat Cina di Malaysia mengamalkan *Confucianisme*:

Confucianisme telah berakar umbi di dalam jiwa masyarakat Cina di Malaysia. Sejak awal tahun 1800an sehingga tahun 1930, sebahagian besar daripada pendatang Cina telah berhijrah ke Malaysia. Oleh kerana tertarik dengan pekerjaan di sini, orang Cina membuat keputusan untuk meneruskan kehidupan di sini dan membawa bersama semangat orang Cina, iaitu keupayaan untuk bekerja keras mengikut tradisi, agama, dan budaya di China dan ini merupakan pandangan dunia *Confucianisme*. (Informan 4)

Dari segi kepimpinan politik pula, pemimpin perlu mengamalkan nilai-nilai *Confucianisme* dengan seimbang dan lengkap. Melalui cara ini, pemimpin akan dapat mentadbir negara dengan baik. Informan 8 menerangkan dengan lebih lanjut:

Dengan memupuk nilai-nilai *Confucian*, pemimpin dapat mentadbir negara dengan cara yang memberi manfaat kepada semua. Selain itu, dengan meletakkan dirinya sendiri dan negara dalam hierarki sosial yang

ditetapkan oleh Confucius, pemimpin sedar akan tanggungjawab beliau kepada masyarakat. (Informan 8)

Menurut Informan 15, yang merupakan salah seorang pemimpin parti politik utama Cina di Malaysia, menyatakan bahawa walaupun sifat sebenar kuasa politik MCA diperdebatkan, pandangan dan nilai-nilai yang diamalkan dan diutamakan jelas adalah mengikut *Confucianisme*. Beliau menegaskan bahawa nilai-nilai *Confucianisme* dipraktikkan dalam kalangan pemimpin Cina dengan memberi contoh-contoh:

Kami menggalakkan kajian klasik Cina Confucian, iaitu *The Romance of the Three Kingdoms* dan menganjurkan pelbagai simposium untuk membincangkan tentang *Confucianisme*. Di samping itu, kami sering merujuk nilai-nilai *Confucianisme* dalam ucapan dan penulisan seperti nilai keharmonian, ketaatan, kesederhanaan dan memberi keyakinan bahawa pemimpin yang baik dapat dibina di atas prinsip-prinsip ini. Perlembagaan MCA juga menetapkan matlamat asas MCA "untuk memelihara, memupuk dan menggalakkan muhibah dan keharmonian dalam kalangan rakyat pelbagai kaum di Malaysia untuk memastikan kemajuan yang aman dan pertumbuhan negara yang bersatu dan teguh. (Informan 15)

Jadi, adalah jelas bahawa nilai-nilai *Confucianisme* mempunyai peranan yang penting di Malaysia dan menjadi dokongan utama pemimpin Cina.

Apabila informan diminta untuk menceritakan tentang perkaitan nilai-nilai *Confucianisme* tersebut dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, dapat disimpulkan bahawa Dr. Mahathir tidak tergolong secara eksklusif di dalam mana-

mana satu kategori tertentu sebagaimana yang dinyatakan dalam senarai nilai-nilai *Confucianisme*. Namun, Dr. Mahathir dikatakan mempunyai gabungan ciri-ciri yang terkandung dalam nilai-nilai yang berbeza. Ciri-ciri kepimpinan Dr. Mahathir melambangkan nilai-nilai *Confucianisme* tradisional, di samping mengintegrasikan amalan kepimpinan karismatik dari Barat. Informan 5 mencirikan falsafah kepimpinan Dr. Mahathir sebagai 'campuran prinsip pengurusan antarabangsa dan prinsip kebijaksanaan Cina'. Sementara itu, Informan 14 menyatakan bahawa kejayaan negara Malaysia adalah hasil daripada peranan Dr. Mahathir sebagai pemimpin yang menghormati setiap budaya di Malaysia.

Secara umumnya, para informan memberi pandangan tentang perkaitan nilai-nilai *Confucianisme* dengan ciri-ciri kepimpinan Dr. Mahathir. Sebagai contoh, Informan 13, seorang peguam menjelaskan, “kekuatan pendekatan kepimpinan Dr. Mahathir adalah keupayaannya menggabungkan nilai-nilai *Confucianisme* dalam kepimpinannya”. Setiap nilai-nilai *Confucianisme* akan dijelaskan dengan terperinci dalam sub-tajuk seterusnya.

5.5.1 Zhi 智 (Kebijaksanaan)

Zhi, didefinisikan sebagai mengetahui, memahami dan kebijaksanaan. *Zhi* merupakan salah satu nilai Confucius utama yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Kebijaksanaan juga bermaksud keupayaan untuk berfikir secara kreatif dan rasional dalam menyelesaikan masalah (Sheh, 2010). Pemimpin seperti ini sentiasa berusaha untuk menambahkan pengetahuan dan membangunkan pemikiran dalam kepentingan masyarakat dan sentiasa terbuka kepada idea-idea baru.

Sebahagian besar informan (sembilan informan) bersetuju bahawa Dr. Mahathir mempunyai kebijaksanaan yang tinggi. Apabila bercakap tentang sifat Dr. Mahathir, mereka berpendapat bahawa tabiat suka membaca telah menjadikan beliau seorang pemimpin yang berwawasan, berpengetahuan luas dan kemampuan sehingga dapat mencapai pembangunan dan kemajuan negara yang luar biasa.

Salah satu rahsia mengapa Tun merupakan salah seorang pemimpin yang bijak di dunia adalah kerana beliau suka membaca. Kesemua input ini pasti meningkatkan pengetahuannya sehingga beliau begitu mahir tentang pelbagai bidang, seperti teknologi, pengurusan, politik antarabangsa dan pertanian. Selain itu, asas pengetahuan ini juga membantu beliau membuat keputusan yang betul dalam situasi yang berbeza. (Informan 15)

Pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang luas. Tun layak mendapat penghormatan dan pengiktirafan kerana walaupun beliau dilatih sebagai seorang doktor perubatan, namun beliau mampu mengungkapkan idea-idea bernas dan berkualiti dalam pelbagai bidang. (Informan 12)

Confucius menyatakan seorang pemimpin bukan sahaja perlu mempunyai kepakaran, bakat, kemampuan dan tekun tetapi beliau juga perlu mengambil berat tentang orang lain, mengetahui dan bersedia untuk membantu secara bersama (Lang et al., 2012). Berhubung dengan komunikasi kepimpinan, Informan 12 menyatakan pengetahuan luas Dr. Mahathir berpunca daripada interaksi yang kerap dengan masyarakat di semua lapisan masyarakat. Dengan teknologi kini, beliau dapat mempengaruhi dan berinteraksi dengan seluruh rakyat Malaysia secara langsung.

Tun merupakan seorang yang sangat terperinci. Apabila beliau mengilhamkan sesuatu projek, beliau mengharapkan semua proses

dilakukan dengan betul. Dalam pelaksanaan projek, beliau sangat mengambil berat, malah beliau akan keluar membuat lawatan sendiri dan memberikan sentuhan terakhir beliau. Apabila wujudnya masalah, beliau akan cuba memahami situasi tersebut dan memikirkan cara untuk menyelesaikan masalah tersebut. (Informan 12)

Bagi saya, dulu tanpa teknologi canggih seperti blog, facebook, twitter dan emel, Tun hanya dapat dilihat dan didengar melalui televisyen dan dibaca di akhbar-akhbar. Berita terkini pun kita dapat tahu melalui televisyen dan radio. Sekarang dengan teknologi sedia ada, kita dapat mengetahui pemikiran masyarakat dengan membaca blog-blog atau status yang ditulis oleh mereka. Ia juga merupakan salah satu cara Tun berinteraksi dengan masyarakat, iaitu dengan menggunakan blog, pemikiran serta pengalaman yang ditulis olehnya adalah sesuatu yang tidak ternilai bagi kita sebagai rakyat Malaysia. (Informan 5)

Sehubungan itu, Informan 14 juga menyatakan pengalaman peribadi dan kerja juga mempengaruhi kepimpinan Dr. Mahathir. *Confucius* menyatakan kepimpinan merupakan proses di mana individu belajar tentang kedudukan mereka dari semasa ke semasa dan menyesuaikan diri kerana mereka memperoleh lebih banyak pengetahuan dan pengalaman kerja. Satu kelebihan kepada pemimpin berpengalaman adalah ia mampu memberi peluang kepada pemimpin untuk mengenalpasti dan memilih pendekatan yang sesuai dan meningkatkan keberkesanan kepimpinan (McDonald, 2012). Informan 9 menerangkan bahawa pemimpin yang lebih tua dan berpengalaman harus dihargai kerana mereka berkhidmat untuk masyarakat.

Walaupun Tun telah bersara namun pengaruhnya kepada umum masih kuat dan idea-ideanya masih boleh diguna pakai untuk melancarkan lagi sistem pentadbiran serta perkembangan ekonomi negara. (Informan 9)

Saya perhatikan beliau adalah seorang pemikir, seorang yang kreatif, seorang ahli politik yang sentiasa menunjukkan keupayaan mental yang aktif. Dalam ucapannya, beliau bukan sahaja mencerminkan rasa kepercayaan pada diri sendiri, malah dapat membangkitkan rasa percaya para pengikutnya. (Informan 2)

Berdasarkan analisis temubual, majoriti informan berpendapat bahawa Dr. Mahathir mempunyai nilai *Zhi*. Pendapat informan ini seiring dengan falsafah masyarakat Cina yang sangat mementingkan pendidikan dan peningkatan diri seperti Pembelajaran Sepanjang Hayat (*Life-long learning*), berilmu dan bercita-cita tinggi. Confucius mempercayai bahawa masyarakat yang bermoral mementingkan pendidikan dan rajin.

5.5.2 Xin 信 (Kepercayaan)

Pemimpin perlu mendapatkan kepercayaan daripada masyarakat supaya dapat menggerakkan dan berkomunikasi dengan mereka (Lang et al., 2012). Kepercayaan yang tinggi menggalakkan keterbukaan dan penerimaan di antara satu sama lain serta membolehkan pemimpin memberi motivasi kepada pengikut.

Bagi *Confucius*, kepercayaan adalah sangat penting dalam komunikasi interpersonal terutamanya dalam pentadbiran negara (Han, 2013). *Xin* merujuk kepada kepercayaan kepada pemimpin dalam hubungan hierarki. *Xin* juga menunjukkan kepercayaan kepada ritual dan juga prinsip-prinsip moral. Pemimpin harus jujur dan setia dengan kata-kata, konsisten dengan tindakan mereka, bertanggungjawab dan harus belajar daripada kesilapan mereka. Dengan cara ini, mereka akan mendapat kepercayaan daripada masyarakat.

Empat informan telah menjelaskan bahawa nilai *Xin* mempunyai perkaitan dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Dua daripada 15 informan yang ditemubual menyatakan:

Kita dapat melihat bahawa Perdana Menteri yang lepas seperti Tunku Abdul Rahman dan Tun Razak, mendapat kepercayaan daripada masyarakat. Mereka membuat keputusan yang baik untuk negara Malaysia. Begitu juga dengan Tun. Oleh kerana masyarakat mempercayai kebolehannya, beliau telah membuktikan kepada masyarakat dengan mengubah Malaysia daripada sebuah negara pertanian kepada sebuah negara yang moden. (Informan 10)

Hasratnya untuk membina projek-projek mega sememangnya tidak pernah terhenti, terutamanya apabila ini menjadi sinonim dengan namanya. Beliau mahu mencipta sejarah sendiri, terutama bagi generasi muda. Lagipun, masyarakat yang dilahirkan pada masa Dr. Mahathir menjadi Perdana Menteri telah menjadi dewasa apabila beliau bersara. (Informan 13)

Informan 2 menambah, populariti Dr. Mahathir berpunca daripada keupayaannya mengatasi perbezaan kaum. Kenyataan tersebut disokong Informan 15 bahawa kehebatan Dr. Mahathir bergantung kepada kepercayaannya bahawa masyarakat sedang bergerak ke hadapan dengan meminimumkan perbezaan kaum.

Masyarakat Cina sentiasa mempunyai perasaan berterima kasih kepada Tun. Sejak Merdeka pada tahun 1957, orang Cina telah berkongsi kekayaan dan kuasa dengan orang Melayu. Kita dapat melihat ramai masyarakat Cina telah berjaya dan ada yang menjadi jutawan semasa pentadbiran Tun. Contohnya, Robert Kuok, Tan Sri Quek Leng Chan dan

Tan Sri Vincent Tan. Oleh itu, masyarakat Malaysia, khususnya masyarakat Cina mempunyai kepercayaan terhadap Tun. (Informan 2)

Pada masa itu, pentadbiran Tun menerima sokongan yang agak konsisten dari masyarakat bukan Melayu, walaupun ada yang mengatakan beliau 'ultra Melayu'. Ini dibuktikan apabila beliau memilih untuk meneruskan kuota yang memihak kepada orang Melayu, Bekas Presiden MCA, Ling Liong Sik masih berdiri bersama beliau dan mendorong masyarakat Cina agar mempercayai Tun. (Informan 15)

Pengalaman yang dihadapi oleh masyarakat generasi lama agak berbeza dengan yang dihadapi oleh masyarakat generasi baru. Sesetengah informan mempercayai bahawa Dr. Mahathir telah memberi peluang kepada generasi muda untuk melihat seorang pemimpin yang hebat. Informan 13 berkata:

Saya berasa bertuah kerana mempunyai peluang untuk melihat seorang pemimpin yang hebat, seperti Dr. Mahathir. Malah, saya berbangga pernah belajar di sekolah yang sama dengan Tun, iaitu Kolej Sultan Abdul Hamid. Ramai yang melabelkan Tun sebagai sangat memihak kepada kaum Melayu tetapi saya rasa, dari semasa ke semasa, mereka sedar bahawa sebenarnya, Tun secara tidak langsung telah membantu mereka. (Informan 13)

Menurut Informan 10, perasaan kepercayaan diri Dr. Mahathir sangat nyata dalam slogannya yang sudah terkenal, iaitu "Malaysia Boleh". Sejak beliau menyandang jawatan sebagai Perdana Menteri Malaysia, beliau berulang kali menegaskan kesediaan untuk memajukan dan membangunkan negara Malaysia. Dengan keberkatan dan keyakinan yang dimilikinya serta rasa kepercayaan masyarakat terhadap kepimpinannya, Dr. Mahathir berjaya melakukannya. Tambah Informan 2

lagi, Dr. Mahathir juga mencerminkan rasa kepercayaan diri yang mampu membangkitkan rasa kepercayaan pada pengikutnya melalui ucapan-ucapan yang diberikan.

Berdasarkan analisis kajian ini, Dr. Mahathir merupakan bekas Perdana Menteri yang paling dipercayai oleh majoriti informan. Sejumlah lapan daripada 15 informan mempercayai beliau. Jadi, ia adalah jelas bahawa nilai *Xin* mempunyai pengaruh yang penting di Malaysia.

5.5.3 Xiao 孝 (Ketaatan)

Secara umumnya, *Xiao* merujuk kepada tugas, perasaan, atau hubungan yang wujud di antara anak dan ibubapa (Lang et al., 2012). Berdasarkan kepada *Confucian*, ketaatan dan menghormati ibu bapa bukanlah satu konsep agama dalam budaya Cina, tetapi ia telah membentuk satu amalan hidup yang boleh diterima. Informan 1 menyatakan bahawa:

Ketika seorang pemimpin mengamalkan nilai ketaatan, beliau sebenarnya sedang memupuk dan membangunkan dirinya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Seorang individu boleh memimpin dan mendorong orang lain untuk menjalankan gaya hidup yang betul hanya dengan ciri-ciri dan tingkah laku yang baik. (Informan 1)

Bagi Informan 3, pengamalan nilai *Xiao* merupakan perkara biasa dan amat penting di Malaysia. Bukan sahaja masyarakat Cina, malah kedua-dua nilai Islam dan *Confucianisme* melihat keluarga sebagai pembangunan nilai asas dalam masyarakat dan berusaha untuk menyampaikan nilai kekeluargaan dalam struktur sosial.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, Informan 6 yang merupakan ahli Gabungan Pertubuhan Cina Malaysia menegaskan:

Nilai-nilai, hubungan kekeluargaan, dan ketaatan kepada ibu bapa adalah nilai asas utama kehidupan. Konsep ini dilihat sebagai nilai yang perlu dipupuk bukan sahaja oleh masyarakat Cina, malah oleh semua agama, agama Islam, Buddhism, Hindu dan Kristian. Secara tradisinya, kebanyakan masyarakat Malaysia mempunyai hubungan keluarga yang rapat dan kukuh. Oleh itu, taat kepada ibu bapa, menghormati ahli-ahli keluarga, bantu-membantu adalah perkara biasa di Malaysia. (Informan 6)

Apabila menyentuh tentang peranan nilai ini terhadap komunikasi kepimpinan, Informan 3 menyatakan bahawa hubungan dengan ibu bapa mestilah berdasarkan kasih sayang dan hormat-menghormati. Amalan ini bermula di rumah dan diperluaskan kepada masyarakat. Confucian menjelaskan bahawa hubungan pemimpin dan pengikut juga merupakan hubungan yang penting kerana masyarakat akan hidup dalam keamanan dan keharmonian sekiranya nilai ketaatan diamalkan (Miles & Goo, 2013). Ini dapat dilihat melalui kepimpinan Dr. Mahathir. Informan 2 memberi penjelasan:

Pertama sekali, Tun menghargai diri dan juga keluarganya. Contoh-contoh ini dapat dilihat dengan jelas oleh masyarakat. Beliau telah menjadi teladan kepada masyarakat. (Informan 2)

Kepimpinan yang berjaya memerlukan hubungan yang positif antara pemimpin dan pengikut. Tambahan pula, menghormati pendapat pengikut adalah penting kerana mereka memainkan peranan penting dalam melaksanakan visi. Komunikasi dan

hubungan sosial yang positif tidak akan wujud tanpa nilai ketaatan dan hormat-menghormati di antara satu sama lain. Informan 5 menegaskan bahawa komunikasi diperlukan dalam kepimpinan agar hubungan responsif dapat berterusan.

Tun perlu ingat ketika beliau menjadi PM, ramai masyarakat Cina, terutama para peniaga sangat menghormati beliau kerana dasar “*business friendly*”. Malah, paling ramai masyarakat Cina yang menyokong parti BN pada zamannya. Jadi, beliau tidak boleh lupa tentang perkara itu. (Informan 5)

Kami (masyarakat Cina) mahu pemimpin yang bijak dan progresif yang tidak akan menggunakan bangsa dan agama untuk kepentingan politik mereka. Kami merasakan bahawa perasaan menyalahkan kaum Cina selepas PRU-13 perlu dihentikan. Kami mahu dihormati sebagai rakyat Malaysia dengan hak-hak yang dijamin oleh perlembagaan, bukan sebagai pendatang dan mahu menyumbang kepada pembangunan masa depan Malaysia. (Informan 7)

Justeru, persekitaran yang mesra dan ketaatan jelas mempengaruhi serta mendorong pemimpin untuk mencapai nilai-nilai murni dan jika berterusan, ia akan mengurangkan perbalahan atau konflik perkauman dalam negara dan mewujudkan masyarakat yang aman dan harmoni.

5.5.4 Ren 仁 (kebaikan)

Confucius mempercayai bahawa manusia perlu berbuat baik dan berperikemanusiaan (Lin et al., 2013). Dalam *Confucianisme*, kebaikan bermaksud baik hati dan kasih sayang, murah hati, kesucian hati dan ketekunan. (Pellegrini & Scandura, 2008).

Sejajar dengan etika *Confucianisme*, pemimpin perlu menunjukkan kebaikan untuk mencapai peranan komitmen (Lin et al., 2013). Sebagai tindak balas kepada kepimpinan yang baik, pengikut menunjukkan rasa hormat dan kesetiaan kepada pemimpin dengan melengkapkan kewajipan mereka. Pemimpin yang baik hati mengekalkan hubungan yang harmoni dengan pengikut dan menjaga kehidupan profesional dan peribadi mereka.

Hasil analisis menunjukkan bahawa informan yang ditemubual menyatakan bahawa Dr. Mahathir "mempunyai orientasi kebaikan". Mereka juga menyatakan bahawa beliau "berorientasikan rakyat" semasa menjadi Perdana Menteri.

Sehingga satu tahap, pandangan masyarakat Cina terhadap Tun adalah "orang baik" dan beliau mendapat sambutan yang luar biasa. Faktor personaliti juga merupakan aspek yang sangat penting dalam persepsi masyarakat Cina terhadap Tun. Walaupun masih ada masyarakat yang meragui akan kemampuan beliau untuk menunaikan janji-janjinya pada masa itu, namun saya percaya dan menghargai kesungguhan serta niat baiknya untuk membangunkan negara. (Informan 9)

Pemimpin yang mengamalkan kebaikan akan menganggap pengikut seperti anggota keluarga dan menyediakan mereka dengan kebajikan dan bimbingan (Low, 2011). Pada zaman sekarang, pemimpin perlu terbuka, berkomunikasi dan memahami keadaan yang dihadapi rakyat. Pemimpin boleh berkongsi maklumat dengan pengikut, menerima nasihat dan cadangan mereka sambil membantu mereka untuk menjadi yang terbaik.

Rakyat Malaysia harus sedar akan kepentingan perpaduan ketika ini. Perpaduan akan menjamin kemakmuran yang kekal serta perkembangan dan kekuatan ekonomi kita dapat pulih seperti sediakala. (Informan 9)

Beberapa informan menggambarkan pendekatan Dr. Mahathir sebagai "pendekatan budaya". Ertinya, Dr. Mahathir memperlihatkan kepekaan dan kesedaran untuk memahami budaya lain dan berusaha untuk menyatupadukan masyarakat Malaysia.

Beliau sering menggesa rakyat Malaysia bersatu padu dan menjaga keharmonian di samping tidak melepaskan peluang untuk membangunkan negara sebagai sebuah negara maju menjelang tahun 2020. (Informan 10)

Kita harus berterima kasih kerana tindakan Tun secara langsung bertujuan untuk menjamin perpaduan dan kesejahteraan negara. Walaupun beliau boleh menjadi Perdana Menteri untuk jangka masa yang lama, namun tindakannya membuktikan bahawa beliau mementingkan perpaduan negara. (Informan 1)

Kesimpulannya, jelas bahawa pandangan para informan terhadap Dr. Mahathir mengenai *Ren* atau kebaikan adalah sejajar dengan falsafah *Confucianisme*. Pemimpin Cina di Malaysia mempercayai bahawa tradisi dan budaya politik realiti Malaysia harus menekankan keharmonian seperti mana unsur perpaduan yang ditekankan oleh Dr. Mahathir.

5.5.5 Zhong yong 中庸 (Kesederhanaan)

Tema *Zhong yong* menerangkan keharmonian di alam semesta dan bagaimana individu mengambil bahagian dan menggalakkan keharmonian melalui laluan yang

sederhana (Yao, Yang, Dong, & Wang, 2010). Berdasarkan pengamatan seharian masyarakat Cina, para informan berpendapat bahawa nilai *Zhong yong* menjurus kepada kesederhanaan untuk mencapai keharmonian. Informan 1 berpendapat:

Keharmonian merupakan salah satu nilai yang paling penting dalam budaya Cina, dan saya percaya bahawa *Zhong yong* menyediakan wacana falsafah dan menghuraikan maksud keharmonian dalam *Confucianisme*. Perkataan *Zhong* bermaksud pusat, keharmonian didirikan di atas asas yang kukuh dan tidak akan terjadi tanpa pemusatan. (Informan 1)

Informan 3 menyatakan Confucius menekankan konsep *Zhong yong*, yang bermaksud menggalakkan kesederhanaan dan mengelakkan ekstremisme. Ini adalah kerana tujuan utama Confucius adalah mencapai keharmonian. Beliau juga berpendapat bahawa keadaan politik negara yang menjadi semakin tegang sejak pilihan raya umum tahun lalu harus dihentikan, manakala pemimpin dan masyarakat pula perlu bersikap sederhana. Sesungguhnya, Malaysia tidak membenarkan ekstremisme politik bertapak di negara ini.

Di negara kita yang berbilang kaum, kita tidak dapat lari daripada mempunyai perbezaan pendapat tetapi kita harus ingat bahawa saling menghormati adalah suatu keperluan dalam mencegah konfrontasi. Ada juga pihak tertentu yang suka menyemai kebencian terhadap kerajaan. Ini pasti akan menjejaskan keharmonian dan perpaduan antara rakyat. (Informan 3)

Dengan memberi tumpuan kepada aspek-aspek komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, Informan 15 berkongsi pemikiran yang sama dengan Informan 1 tentang bagaimana kesederhanaan diterapkan dalam amalan komunikasi Dr. Mahathir.

Seperti yang dikatakan oleh Informan 15, komunikasi Dr. Mahathir tidak berbentuk ekstremisme:

Beliau mengamalkan politik kesederhanaan dalam mengejar cita-citanya. Ucapannya juga tidak berunsur kebencian dan kempennya juga tidak memberi harapan palsu kepada rakyat yang akan mewujudkan kekeliruan dan kekacauan yang akan menjejaskan kestabilan negara. Cara yang sederhana perlu diamalkan oleh pemimpin supaya negara menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020. (Informan 15)

Informan 1 mempercayai bahawa pemimpin perlu mengelakkan sikap keterlaluan kerana tindakan melampau cenderung untuk mengganggu keharmonian.

Walaupun negara kita mungkin mempunyai perbezaan dari segi agama dan kepercayaan, kesederhanaan wujud di hampir semua agama. Kesederhanaan menunjukkan pemahaman supaya tidak mengamalkan ideologi melampau, fanatik, militan atau keganasan di antara masyarakat. (Informan 1)

Confucius sering menasihati pemimpin agar menyedari batasan dan tidak terlalu yakin tentang kedudukan dan pencapaian seseorang. Seperti yang dinyatakan sebelum ini, pembelajaran merupakan kunci kepada transformasi dan perlu sentiasa mempunyai sifat rendah diri. Rendah diri termasuklah dalam berkomunikasi dengan individu lain.

Sepanjang saya membesar, saya tidak didedahkan secara sepenuhnya dengan ajaran Confucius kerana saya belajar di sekolah kebangsaan awam Malaysia. Jadi, satu-satunya perkara yang saya tahu tentang Confucius

adalah dari buku sejarah sekolah dan ia mengajar kita supaya sentiasa rendah diri, menyempurnakan diri dan menjadi orang yang memiliki keperibadian yang baik. (Informan 15)

Dengan ini, nilai *Zhong yong* jelas memainkan peranan yang penting dalam komunikasi kepimpinan di Malaysia. Dapat dilihat bahawa walaupun masyarakat Malaysia berbeza dari segi keagamaan, namun amalan kesederhanaan wujud dalam kalangan hampir semua kaum dan agama.

5.5.6 Zheng yi 诚意 (Keikhlasan)

Zheng yi dirujuk sebagai keikhlasan kepada diri dan juga kepada pengikut. Menurut Low (2012), fungsi keikhlasan adalah untuk melatih kebijaksanaan dan pengetahuan, hati nurani dan kemampuan pemimpin untuk berbuat kebaikan. Keikhlasan merupakan tindak balas positif atas dasar penerimaan pengikut terhadap pengaruh pemimpin.

Informan 8 menyarankan bahawa pemimpin kadang-kala tidak memberitahu mengenai sesuatu perkara dengan benar, terutamanya pemimpin politik. Namun begitu, terpulang kepada masyarakat untuk menilai keikhlasan seseorang pemimpin tersebut dan mempercayai kata-kata yang disampaikan. Dalam konteks komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, Informan 8 menyatakan:

Secara peribadi, saya rasa Tun ikhlas dalam memberi komen terutamanya dalam pentadbiran Datuk Seri Najib. Kritikan oleh Tun, dibuat atas dasar kepimpinan dan sayang akan negara Malaysia. (Informan 8)

Seperti yang kita lihat, pembinaan Lebuhraya Utara Selatan, kilang keluli seperti Perwaja Steel dan kereta nasional - menjadi pengetahuan umum bahawa sebahagian besar projek telah diberikan kepada orang perseorangan yang menjadi lebih kaya. Ada yang memanggil kronisme tetapi bagi Tun itu hak untuk memberikan projek kepada orang yang mencadangkan terlebih dahulu. Mereka datang dengan idea dan sebagainya berhak untuk membawa idea-idea mereka membuah hasil. Saya berpendapat bahawa Tun telah melakukan perkara yang betul dan ikhlas dan ini memberi kebaikan kepada Malaysia. (Informan 6)

Oleh itu, penampilan nilai *Zheng yi* adalah penting kerana tujuan seorang pemimpin yang ikhlas bukanlah semata-mata untuk mendapat pujian dan meraih penghormatan tetapi ia dapat membina kepercayaan di antara pemimpin dan pengikut.

5.5.7 Qun Li 勤力 (Kerajinan)

Pemimpin yang rajin adalah seorang yang komited dan mempunyai azam yang kuat untuk mencapai matlamat (Hackett & Wang, 2012). Pemimpin akan mengambil bekerja keras untuk mencapai kemajuan yang berterusan supaya impian menjadi kenyataan.

Informan 2 juga berbicara tentang betapa penting untuknya supaya beliau boleh memimpin melalui teladan. Beliau juga menyebut bahawa beliau sangat mengagumi bagaimana Dr. Mahathir berkelakuan sebagai seorang pemimpin. Paling tidak, beliau juga mahu bersikap seperti beliau yang sentiasa aktif bekerja. Contohnya, Informan 7 seperti Informan 2 menyatakan:

Saya fikir tidak dapat dinafikan bahawa Tun menjadi contoh kepada pemimpin lain bahawa beliau adalah sama seperti orang lain, bahkan bekerja lebih keras dan melakukan lebih daripada yang lain. Oleh itu, saya amat mengaguminya. Apabila kita melihat kelakuannya, kita secara automatik berasa senang hati akan bekerja keras tanpa aduan. (Informan 7)

Informan 2, yang merupakan ahli politik MCA sejak tahun 1993 menerangkan bahawa semenjak dilantik sebagai Perdana Menteri, Dr Mahathir tidak pernah berasa letih membuat perubahan dan pembaikan kepada negara dan sehingga hari ini, walaupun telah bersara, beliau masih aktif bekerja.

Walaupun sudah bersara, beliau masih menulis buku dan sering memberi ceramah di sana sini. Semasa menjadi Perdana Menteri, sudah tentu, beliau sibuk untuk melakukannya. Sekarang apabila beliau dijemput dan mempunyai kelapangan, beliau akan pergi. (Informan 2)

Seperti yang beliau selalu katakan, salah satu kekecewaan beliau adalah tidak boleh mengubah budaya orang-orang Melayu. Beliau mahu mereka belajar bagaimana untuk menjaga diri mereka sendiri dan tidak bergantung kepada Kerajaan. Beliau mahu mereka bekerja keras dan jujur. Tetapi pada umumnya, mereka telah menjadi lebih bergantung kepada Kerajaan. (Informan 2)

Justeru, walaupun Dr. Mahathir sering mengkritik tentang sikap dan mentaliti orang Melayu, namun itu semua hanyalah ingatan dan nasihat ikhlas beliau yang tetap berusaha mahu melihat bangsa yang disayanginya itu maju dan berkemampuan seperti bangsa yang lain.

Selain itu, nilai kerajinan (pencapaian dan disiplin), boleh dikatakan sebagai membantu seseorang membina jati dirinya.

Bapa saya yang boleh dikatakan mengamalkan nilai-nilai *Confucianisme* mengajar atau melatih saya untuk bekerja keras dalam kehidupan. Oleh itu, saya percaya dan hidup dengan ia. Sekarang, saya hidup dengan selesa. Nilai-nilai saya adalah bekerja keras dan pencapaian dan berdisiplin, saya percaya dan mengamalkannya. (Informan 2)

Ini bertepatan dengan pendapat Low (2013) bahawa nilai berorientasikan pencapaian membolehkan seseorang bekerja keras. Ia juga sesuai dengan Informan 2 yang menyatakan bahawa pemimpin korporat Cina Malaysia memegang prinsip ini, iaitu "disiplin yang diterapkan semasa mengalami kesukaran merupakan tulang belakang kepada kejayaan mereka". "Ketabahan, kesabaran, dan keupayaan untuk bekerja keras" adalah mercu kepimpinan Cina.

5.5.8 Yi 義 (Kebenaran)

Pemimpin perlu melakukan perkara yang betul, iaitu *Yi* dan ini bergantung kepada contoh sifat-sifat moral seorang pemimpin. Confucius sering menekankan bahawa apabila pemimpin melakukan perkara benar, maka pengikut akan mengikutnya di jalan yang benar dan akan menghormatinya (Lang et al., 2012). Oleh itu, pemimpin perlu sentiasa berhati-hati dengan kelakuan sendiri, dan percaya bahawa teladan mempunyai pengaruh besar ke atas masyarakat.

Saya tahu Tun tidak suka dicabar. Contohnya kes Datuk Seri Anwar Ibrahim. Di sini, beliau terpaksa mengambil tindakan yang tidak disukai

orang. Tetapi demi negara, beliau terpaksa mengambil tindakan itu.
(Informan 4)

Bagaimanapun, berhubung dengan komunikasi kepimpinan, Informan 9 menekankan bahawa *Yi* berkaitan dengan ciri-ciri komunikasi dan tindakan seorang pemimpin. Beliau menerangkan dengan jelas:

Ajaran Confucian menegur pemimpin supaya berhati-hati dengan kata-kata mereka kerana menunjukkan "kepintaran" dalam ucapan menimbulkan kebencian kepada pendengar. Ucapan pemimpin harus berbentuk sederhana, secara langsung, dan *straight to the point*. Dalam erti kata lain, seorang pemimpin perlu menyatakan erti yang tepat dan bukan seperti menyembunyikan sesuatu. Walau bagaimanapun, terlalu banyak berterus terang dalam ucapan, adalah berbahaya kerana ia sering tidak dikawal. Confucius memperingatkan bahawa komunikasi yang terlalu berterus-terang, tanpa mengikut peraturan *Yi*, membawa kepada ketidaksopanan. (Informan 9)

Oleh itu, melalui prinsip falsafah *Confucianisme*, terutama nilai *Yi*, pemimpin Cina di Malaysia memberikan penghormatan yang besar kepada hubungan kepimpinan yang benar dalam interaksi sosial dengan pengikut.

5.5.9 Zhong 忠 (Kesetiaan)

Kesetiaan bermakna menghormati dan mengharapkan kepimpinan dan negara mempunyai maruah diri, memberikan maklum balas kepada setiap tindakan yang dibuat dengan tepat dan melaksanakan dasar bagi membolehkan rakyat bukan hanya dapat melihat kejayaannya tetapi juga menikmati kejayaan bersama-sama (Hwang, 1999).

Hanya seorang informan yang mengatakan nilai *Zhong* mempunyai peranan dalam komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, iaitu Informan 5:

Generasi muda kini membesar tanpa mengetahui pengalaman semasa pemerintahan British, mereka tidak dapat menghargai kesusahan pada saat kemerdekaan. Oleh itu, mereka mudah terpengaruh bahawa orang Cina tidak mendapat apa-apa dari kemerdekaan. (Informan 5)

Daripada penemuan kajian yang dijelaskan diatas, jelas bahawa nilai-nilai *Confucianisme* mempunyai peranan dan perkaitan dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Penekanan diletakkan pada nilai-nilai *Confucianisme* dan komitmen sebagai pemimpin bagi menjaga kebajikan dan keharmonian masyarakat.

5.6 Rumusan

Bab ini membentangkan tema-tema yang muncul daripada perspektif informan tentang ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir serta pengaruh nilai-nilai *Confucianisme* dalam komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Pandangan dan persepsi mereka adalah sangat penting kerana informan mempunyai pengalaman kepimpinan dan berinteraksi dengan masyarakat pelbagai kaum. Secara umumnya, kajian ini menunjukkan bahawa kejelasan merupakan ciri utama yang dapat menggambarkan nilai komunikasi Dr. Mahathir daripada perspektif masyarakat Cina. Selain itu, Dr. Mahathir juga menunjukkan imej berinspirasi, mempunyai keberanian mencabar serta menggunakan bahasa inklusif dalam komunikasinya dengan masyarakat Cina. Malah, kajian juga mendedahkan sembilan nilai-nilai yang mempengaruhi pemimpin

Cina di Malaysia terutamanya nilai kebijaksanaan, kepercayaan dan ketaatan dalam membentuk sifat-sifat tingkah laku moral yang baik.

Kesimpulannya, hasil daripada analisis temubual secara mendalam menyumbang kepada pengenalpastian ciri-ciri yang mewakili konsep komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dan nilai-nilai *Confucianisme*. Bab berikutnya adalah perbincangan mengenai hasil kajian berdasarkan teori dan sorotan literatur yang berkaitan.



BAB ENAM

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

6.1 Pengenalan

Kajian ini bermula dengan beberapa soalan khusus mengenai isu-isu komunikasi kepimpinan, iaitu ciri-ciri pembentukan visi dan penyampaian visi Dr. Mahathir. Kajian ini secara khusus memberi tumpuan kepada masyarakat Cina serta nilai-nilai utama yang diamalkan oleh pemimpin Cina. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mencapai tiga matlamat utama iaitu: (i) meneroka ciri-ciri pembentukan visi Dr. Mahathir; (ii) meneroka ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir; dan (iii) menilai peranan nilai-nilai *Confucianisme* terhadap komunikasi kepimpinan dan perkaitan terhadap komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Bahagian berikutnya merupakan perbincangan tentang hasil analisis berdasarkan matlamat kajian. Ia diikuti dengan menyimpulkan signifikan kajian ini untuk penyelidikan masa depan.

6.2 Ciri-ciri pembentukan visi

Secara umumnya, kajian ini bermula dengan meneroka ciri-ciri pembentukan visi berdasarkan ucapan Dr. Mahathir di Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA dan Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN. Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa ia adalah selaras dengan kajian-kajian lepas oleh Willburn et al. (2008) yang mengenalpasti lima ciri-ciri pembentukan visi berkaitan dengan ucapan Dr. Mahathir. Secara khususnya, ucapan Dr. Mahathir menggunakan kelima-lima ciri pembentukan visi yang dicadangkan oleh Zaccaro dan Banks (2001): (i) teras berasaskan nilai; (ii) tema pembangunan; (iii) matlamat ideologikal; (iv) berorientasikan perubahan; dan (v) rangka rujukan.

Dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa teras berasaskan nilai merupakan ciri-ciri yang paling penting dan sering ditekankan oleh Dr. Mahathir dalam ucapannya. Hasil kajian ini selaras dengan kajian oleh Schwartz et al. (2010) yang menegaskan bahawa pemimpin karismatik membentuk visi berasaskan nilai dan justifikasi moral demi menunjukkan konsistensi antara matlamat dan tindakan pemimpin dengan nilai pengikut. Dr. Mahathir banyak merujuk kepada nilai-nilai murni khususnya nilai-nilai yang berkaitan dengan kepercayaan dan persefahaman antara kerajaan dan masyarakat dalam setiap ucapannya.

Nilai-nilai teras organisasi politik merupakan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi yang membentuk asas kepada pemimpin untuk melaksanakan tugas. Ini dapat dilihat dalam ucapan Dr. Mahathir, di mana beliau menggabungkan nilai-nilai positif yang dipegang oleh organisasi, iaitu Barisan Nasional dengan menggunakan nilai-nilai murni untuk membimbing tindakannya. Contohnya, beliau menyatakan “Kita di dalam Barisan Nasional menghadapi setiap masalah atau cabaran itu dengan cara yang rasional, bertolak-ansur dan tanggungjawab penuh demi kepentingan perpaduan rakyat.”(Sampel 25). Kajian ini menyimpulkan bahawa tujuan Dr. Mahathir membentuk visinya melalui nilai-nilai teras organisasi adalah untuk menaikkan semangat dan sokongan daripada masyarakat Cina, khususnya anggota parti MCA dan GERAKAN yang merupakan parti komponen Barisan Nasional.

Manakala, nilai personal pula merujuk kepada matlamat yang luas di mana masyarakat menyifatkan ia adalah penting sebagai prinsip panduan dalam kehidupan. Oleh itu, nilai personal menjadi dasar kepada nilai-nilai politik yang lazimnya merupakan asas penting pembentukan visi (Zaccaro & Banks, 2001; Schwartz et al.,

2010). Ini membolehkan pemimpin berkomunikasi dengan masyarakat, menilai rayuan politik, merangka persaingan politik, serta menyusun dan mengekalkan parti politik. Di samping itu, penyelidik berpendapat bahawa individu menyokong dasar-dasar yang dibentuk oleh pemimpin yang dianggap dapat melindungi nilai-nilai personal mereka. Dr. Mahathir dalam ucapannya sering menyeru masyarakat Cina supaya bersyukur dan sedia mengetepikan kepentingan kaum masing-masing demi mengutamakan kepentingan bangsa dan negara Malaysia. Kajian mendapati bahawa penggunaan nilai-nilai murni dalam teks ucapan Dr. Mahathir adalah agak konsisten kerana boleh dikatakan kesemua ucapannya mempunyai nilai organisasi dan nilai personal.

Menurut Schwartz et al. (2010), cara alternatif untuk memahami hubungan antara nilai-nilai organisasi (politik) dan tingkahlaku sokongan pengikut adalah melihat nilai-nilai personal yang lebih khusus. Nilai-nilai personal merupakan kepercayaan abstrak mengenai matlamat yang dapat mengatasi situasi tertentu (Schwartz et al., 2010) dan berfungsi sebagai petunjuk kepada nilai-nilai teras politik, yang secara tidak langsung mempengaruhi tingkah laku sokongan. Ini memperkukuhkan pandangan bahawa perbezaan nilai-nilai individu adalah penting untuk memahami pilihan politik. Kajian nilai-nilai asas personal individu boleh menghasilkan satu kelebihan dalam memahami politik. Dengan mengenalpasti nilai politik dan nilai personal pengikut, pemimpin dapat berkomunikasi dengan lebih efektif dengan pengikut dan masyarakat. Kebanyakan pemimpin tidak sedar akan perkaitan antara pandangan politik dengan nilai-nilai personal kerana mereka tidak mengetahui bagaimana nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi motivasi pengikut. Namun

begitu, hasil kajian ini menyokong dakwaan bahawa nilai-nilai personal menyediakan asas yang penting bagi nilai teras organisasi (politik).

Selain ciri berteraskan nilai, bahasa yang digunakan seorang pemimpin mungkin mewujudkan perpaduan nasional atau perpecahan dalam kalangan pelbagai masyarakat kumpulan etnik, bergantung kepada bagaimana individu memahami dan melihat mesej tersebut (Wodak, 2007). Dalam konteks kajian ini, Dr. Mahathir menggunakan bahasa inklusif bagi meningkatkan identiti kolektif serta usaha yang diperlukan untuk mencapai matlamat tersebut. Bahasa inklusif dapat membantu dalam menjelaskan tingkah laku politik dan keutamaan pengikut (Druckman, 2009). Bahasa memainkan peranan penting dalam membina dan mengelakkan diskriminasi dan penindasan. Contohnya, dalam sistem politik demokrasi, bahasa yang digunakan adalah bersifat kolektif kerana ia mewakili kesejahteraan masyarakat (Caprara et al., 2006). Penekanan ke atas identiti kolektif wujud dalam ucapan Dr. Mahathir, lebih-lebih lagi di majlis yang lebih khusus, seperti Majlis Perasmian Perhimpunan Agung MCA dan Majlis Perasmian Persidangan Perwakilan GERAKAN yang dihadiri oleh majoritinya masyarakat Cina. Ini adalah kerana untuk mengatasi had identiti beliau sebagai seorang pemimpin negara dan berbangsa Melayu, beliau cuba membentuk identiti yang lebih luas dan inklusif. Oleh itu, set nilai bergantung kepada andaian bahawa masyarakat yang kukuh adalah bermanfaat dan dikaitkan dengan perpaduan. Mesej Dr. Mahathir bermaksud bahawa orang Melayu, Cina, India dan semuanya adalah rakyat Malaysia. Penggunaan perkataan “kami” dan “kita” dalam ucapannya meliputi pendengar masyarakat Cina, sekali gus menjadikan mereka subjek ucapan. Ia juga membantu dalam memperoleh sokongan yang kuat kepada kerajaan. Pendek kata, pendengar akan berasa dihargai.

Dr. Mahathir menyatakan beliau sering menggunakan bahasa yang berbentuk inklusif untuk menyatakan visi dan hasrat beliau dalam ucapannya. Ini adalah kerana beliau bukan sahaja bercakap dalam kalangan masyarakat Cina, bahkan masyarakat lain di luar negara juga mendengar. Justeru, beliau perlu membentuk ucapan itu supaya boleh diterima oleh semua. Di samping itu, Dr. Mahathir berpendapat bahawa kejayaan seorang pemimpin bergantung kepada nilai-nilai yang dipegang dan diamalkan. Lantaran itu, beliau memperkenalkan beberapa slogan seperti “Bersih, Cekap dan Amanah” dan “Malaysia Boleh” untuk meyakinkan bahawa jika berpegang kepada pendekatan ini, maka kita akan mencapai kejayaan. Seperti yang dikatakan oleh Caprara et al. (2006), penghayatan nilai-nilai yang diamalkan pemimpin dapat menerapkan semangat identiti kolektif dalam kalangan pengikut. Justeru, nilai-nilai dan identiti kolektif dikongsi oleh pemimpin karismatik mempunyai implikasi bagaimana pengikut menilai seorang pemimpin.

Menurut Confucius, keperibadian seseorang pemimpin merangkumi nilai-nilai yang dipegang. Tanpa nilai yang kukuh, seseorang akan hidup dalam kegelapan, tanpa panduan atau arah. Sebaliknya, nilai memberi kekuatan dan berfungsi sebagai asas perpaduan. Nilai berfungsi sebagai asas untuk mencapai visi dan memberikan semangat perpaduan kepada masyarakat (Low, 2010). Oleh itu, pemimpin cenderung memberi tumpuan kepada nilai-nilai-nilai dalam ucapannya untuk menarik masyarakat supaya mewujudkan perasaan keeratan dan kemasyarakatan.

Di bawah pentadbiran Dr. Mahathir, pembangunan dan transformasi ekonomi Malaysia berkembang pesat daripada ekonomi asas tani kepada ekonomi perindustrian dan pembuatan. Sehubungan itu, tema pembangunan merupakan ciri

kedua yang sering digunakan oleh Dr. Mahathir dalam ucapannya. Tidak boleh dinafikan bahawa ia adalah penting kepada pembangunan negara. Malah, ia berhubung kait dengan sub-tema pembangunan ekonomi dan pembangunan sosial kerana visi yang disampaikan boleh membantu menyelaraskan matlamat pemimpin dan pengikut (Barringer et al., 2005). Baum dan Locke (2004) melaporkan bahawa ciri-ciri ini mempunyai kesan positif kepada pembangunan negara. Oleh itu, didapati bahawa Dr. Mahathir sering menekankan tema pembangunan dalam ucapannya.

Menurut Gomes (2014), pemimpin karismatik lebih cenderung menyampaikan matlamat ideologi yang lebih baik berdasarkan sumbangan sosial dan nilai-nilai moral pengikut. Salah satu matlamat pemimpin politik adalah untuk memujuk dan menarik perhatian pengikut dengan menyampaikan dan mengekalkan visi mereka. Bagi mencapai agenda politik, pemimpin membuat andaian dan implikasi daripada visi mereka ini dikenali sebagai matlamat jangka panjang. Dalam hal ini, Dr. Mahathir mempunyai matlamat jangka panjang dalam pentadbirannya apabila beliau menyatakan:

“Pemimpin-pemimpin Barisan Nasional sentiasa memikirkan cara-cara untuk membawa pembangunan yang lebih pesat kepada rakyat. Itulah sebabnya, Kerajaan berhasrat untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Visi 2020 ini dirancang supaya rakyat Malaysia akan dihormati dan disanjung tinggi serta boleh duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi dengan penduduk negara-negara maju.”(Sampel 27)

Kenyataan visi menekankan pentingnya perubahan dan inovasi untuk mencapai kejayaan. Matlamat jangka panjang Dr. Mahathir telah memasuki satu peringkat baru

dalam pembangunan sejak tahun 1981. Contohnya perkara-perkara seperti jumlah kemiskinan telah menurun, kadar kematian bayi dan kematian ibu semakin menurun, mutu kesihatan rakyat kian meningkat di Malaysia membawa cabaran kepada kepimpinan, seperti piawai dan kepakaran. Hasil pertumbuhan ekonomi yang tinggi membolehkan semua kaum di negara ini bersama-sama menikmati faedah daripadanya. Seperti yang dilihat dalam kepimpinan Dr. Mahathir, pemimpin bervisi dan inovatif mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk menyelesaikan proses perubahan negara dengan jayanya. Ini juga menunjukkan bahawa Dr. Mahathir mempunyai persepsi yang tepat tentang masa depan dan mempunyai cara yang unik dalam mengurus, berfikir dan bertindak.

Kajian menunjukkan bahawa teks ucapan Dr. Mahathir bukan sahaja memberi tumpuan kepada matlamat jangka panjang dan inovatif, tetapi juga menyentuh tentang isu perpaduan kaum di Malaysia. Menurut Schwartz et al. (2010), matlamat ideologikal berkaitan dengan perpaduan. Menariknya, nilai perpaduan juga diaplikasikan di dalam nilai-nilai *Confucianisme* dan merupakan kunci kepada keharmonian sebuah negara (Heisey, 2000). Penggunaan tema perpaduan dapat menyatupadukan masyarakat, terutamanya di negara yang mempunyai masyarakat yang berbilang kaum dan budaya. Ini selaras dengan jawapan oleh Dr. Mahathir sendiri yang menyatakan bahawa penggunaan perkataan perpaduan memperlihatkan hasrat beliau menyatukan seluruh rakyat Malaysia.

Berdasarkan hasil analisis, terdapat beberapa cadangan berorientasikan perubahan yang dibentuk oleh Dr. Mahathir, terutamanya di peringkat awal pentadbiran beliau. Pada masa itu juga masyarakat Malaysia menaruh harapan yang tinggi terhadap

pentadbirannya. Beliau turut memberi kredit kepada masyarakat Cina dengan menyatakan bahawa masyarakat Cina juga memainkan peranan dalam mempengaruhi perkembangan pembangunan negara. Salah satu cara paling menonjol yang digunakan oleh Dr. Mahathir untuk berkomunikasi tentang perubahan adalah menyatakan bahawa kemajuan politik dan ekonomi Malaysia dipacu atas dasar kerjasama dan toleransi semua kaum. Beliau membantu meningkatkan akses kepada perumahan mampu milik, meningkatkan pilihan pengangkutan dan kos pengangkutan yang lebih rendah di samping melindungi alam sekitar di seluruh negara. Pernyataan ini bertepatan dengan Zorn, Page dan Cheney (2000) yang mendakwa bahawa cara yang paling popular untuk membentuk dan mengkomunikasikan perubahan adalah dengan berorientasikan masyarakat atau pengikut.

Berhubungan dengan tema perubahan, Bucciarelli (2015) menegaskan bahawa sekiranya pemimpin tidak dapat menyesuaikan diri dalam mengikut perkembangan semasa, pemimpin pasti tidak akan berjaya. Contohnya, penyelidik percaya bahawa pada masa kini, seorang pemimpin yang tidak tahu menggunakan komputer dan internet adalah sukar untuk berjaya. Justeru, perubahan adalah suatu keperluan teras dalam mendepani tugas seseorang pemimpin. Ini kerana pemimpin perlu memberi tumpuan kepada keperluan perubahan teknologi di samping mengambil kira aspek hubungan kemanusiaan. Pemimpin juga memainkan peranan utama dalam mencetus inovasi dan motivasi kepada pengikut. Malah, pemimpin juga perlu mengkomunikasikan visi mereka dengan jelas untuk mengekalkan usaha-usaha perubahan agar dapat bergerak ke hadapan (Bucciarelli, 2015).

Di samping itu, Dr. Mahathir banyak membuat rangka rujukan dan perbandingan berdasarkan kepada beberapa peristiwa sejarah dan rujukan tokoh-tokoh sejarah, terutamanya bekas pemimpin Malaysia. Beliau menekankan tentang warisan dan kesinambungan antara kepimpinannya dengan bekas pemimpin. Pendekatan ini boleh mewujudkan rasa bangga dan keyakinan dalam kalangan masyarakat. Tersirat dalam teks ucapan ini juga, Dr. Mahathir ingin masyarakat Cina menghargai dan mencontohi nilai-nilai kepimpinan -pengorbanan, ketahanan, kesabaran, dan keberanian bekas pemimpin negara. Beliau secara jelas menggunakan bekas pemimpin sebagai model peranan untuk menyatukan kepimpinan dan rakyat.

Menurut Dr. Mahathir, sebahagian besar daripada idea-ideanya datang daripada negara Barat. Tetapi idea-idea tersebut hanya sesuai untuk negara yang mempunyai etnik tunggal, iaitu tidak mempunyai kepelbagaian kaum, budaya dan bahasa. Idea-idea negara Barat tidak sesuai sepenuhnya untuk negara Malaysia yang mempunyai tiga kaum utama dan pengagihan kekayaan yang tidak sama rata. Jadi, pemimpin harus bersifat liberal dan pada masa yang sama ada hadnya, iaitu tidak mendiskriminasi kepada pihak tertentu (Mahathir, 2013).

Penyelidik mendapati bahawa ucapan Dr Mahathir dalam tempoh 22 tahun menunjukkan bahawa matlamat utama Dr. Mahathir adalah untuk mewujudkan semangat perpaduan dan kenegaraan. Pembentukan sebuah negara yang berjaya dari segi ekonomi dan kewujudan hubungan pelbagai kaum yang harmoni akan tercapai sekiranya semua rakyat Malaysia berusaha bersama-sama mencapai kemakmuran negara. Dr. Mahathir begitu jelas dalam komunikasi beliau. Beliau mengakui bahawa tugas sebagai seorang pemimpin negara yang mempunyai penduduk yang berbilang

kaum bukan satu tugas yang mudah. Beliau seringkali dilihat berat sebelah apabila melaksanakan dasar pembangunan yang memihak kepada kumpulan etnik sendiri. Oleh itu, beliau menjelaskan dan memberikan sebab-sebab mengapa masyarakat Melayu perlu dibantu. Pada masa yang sama, masyarakat Cina digambarkan sebagai memiliki ekonomi yang stabil. Oleh itu, mereka perlu bekerjasama melalui polisi kerajaan untuk menyediakan masyarakat Melayu dengan peluang dan faedah ekonomi yang sama dinikmati oleh masyarakat Cina. Dr. Mahathir merumuskan bahawa keadaan ini akan menghasilkan situasi menang-menang bagi kedua-dua masyarakat dan negara. Malah, keprihatinan beliau untuk menyatukan semua kumpulan etnik jelas diberi penekanan dalam banyak ucapan beliau.

Kesimpulannya, komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir boleh dijelaskan sebagai satu inspirasi kepada pembentukan visi. Hasil kajian ini dapat memperlihatkan komunikasi kepimpinan dalam menyingkap ciri-ciri pembentukan visi seorang pemimpin. Lebih-lebih lagi, kajian ini dapat mencerminkan perbezaan seorang pemimpin daripada pemimpin yang lain melalui tindakan dan pemikirannya. Oleh yang demikian, jelas bahawa pembentukan visi melalui ucapan begitu dekat dengan seorang pemimpin.

6.2.1 Tren analisis kandungan ucapan Dr. Mahathir

Analisis tema-tema yang muncul daripada ucapan Dr. Mahathir juga boleh menjelaskan bagaimana beliau membentuk visi kepimpinan beliau sepanjang tempoh 22 tahun sebagai Perdana Menteri. Fiol et al. (1999) menyatakan bahawa pemimpin karismatik mempengaruhi pengikut dengan menggunakan strategi khusus yang disasarkan untuk mengubah nilai-nilai peribadi dan sosial pengikut. Strategi ini

adalah mengikut urutan tempoh di mana pemimpin memanipulasi aspek motivasi dan nilai-nilai pengikut mengikut peringkat fasa yang berbeza. Analisis dibentangkan mengikut susunan kronologi dan urutan berdasarkan tiga tempoh yang berbeza, iaitu tahun 1981-1988, tahun 1989-1996 dan tahun 1997-2003. Kewajaran untuk mengkategorikan tiga tempoh masa tersebut adalah untuk membezakan tahun permulaan, tahun pertengahan dan tahun akhir Dr. Mahathir memegang jawatan sebagai Perdana Menteri Malaysia.

Dari tahun 1981-1988, Dr. Mahathir menekankan tema teras berasaskan nilai dan tema matlamat ideologikal. Dalam beberapa tahun pertama sebagai Perdana Menteri Malaysia, beliau sering menyentuh tentang kepentingan perpaduan negara walaupun terdapat kepelbagaian etnik di negara ini. Beliau turut menyatakan kesan perpaduan kepada kemajuan ekonomi, sosial dan politik. Selain itu, pentadbiran yang baik dalam masyarakat yang berbilang kaum perlu untuk memastikan pelbagai kumpulan etnik mencapai perpaduan nasional. Menurut Fiol et al. (1999), dalam fasa pertama, pemimpin karismatik cenderung menekankan kepentingan nilai-nilai peribadi melalui pembinaan kemuafakatan dan mewujudkan kepercayaan. Dalam membina kemuafakatan dan kepercayaan, penggunaan bahasa inklusif digunakan terutamanya untuk mengesahkan identiti sosial pengikut.

Seruan perpaduan yang menjadi visi dalam ucapan Dr. Mahathir begitu jelas apabila menggunakan kata ganti seperti “kami” dan “kita” dalam ucapan. Ini mendedahkan niat beliau untuk menyatukan semua rakyat Malaysia dengan tidak memihak mana-mana kumpulan etnik. Malah, nilai visi perpaduan beliau menekankan amalan nilai-nilai murni dalam kalangan masyarakat Malaysia. Ini sejajar dengan saranan

Schwartz et al. (2010), sebuah negara yang maju akan lebih bermakna, aman dan damai sekiranya disokong atas dasar pengamalan sikap dan nilai-nilai murni yang menjadi amalan dalam hati dan jiwa setiap kalangan masyarakatnya. Sehubungan itu, pemupukan akhlak dan nilai moral yang tinggi akan membentuk individu dan bangsa Malaysia yang bukan sahaja maju dari segi aspek fizikal malah harmoni dari segi aspek ketahanan mental. Kesusasteraan menunjukkan bahawa salah satu cara pemimpin hubungan mempengaruhi orang lain adalah dengan mentafsirkan diri sendiri sebagai sebahagian daripada ahli dengan menggunakan bahasa inklusif untuk menunjukkan rasa persamaan dengan pengikut (Bligh et al., 2004; Fiol et al., 1999; Shamir et al., 1994). Dengan menekankan rasa persamaan, pemimpin karismatik dapat meningkatkan pengaruh dan kepercayaan justeru membantu pemimpin bergerak ke arah perubahan dalam fasa kedua.

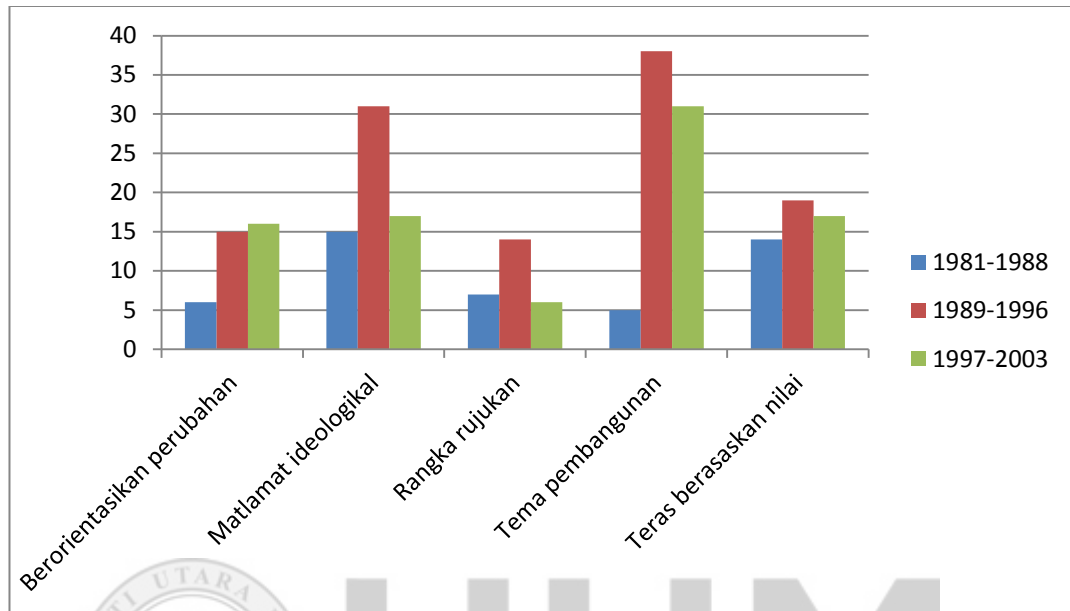
Dalam fasa kedua, iaitu selepas beberapa tahun mentadbir negara iaitu dari tahun 1989-1996, ucapan Dr. Mahathir menumpukan bukan sahaja kepada perpaduan negara, malah juga kestabilan ekonomi negara. Konsep baru muncul pada lewat 1980an melihat peranan perpaduan negara sebagai satu langkah penting ke arah mencapai kestabilan ekonomi, Dr. Mahathir menggunakan faktor ekonomi dan sosial sebagai strategi untuk mewujudkan perpaduan dalam kalangan orang Melayu, Cina, India dan lain-lain kumpulan etnik. Dr. Mahathir didapati lebih menggunakan tema pembangunan pada pertengahan tempoh beliau memegang jawatan sebagai Perdana Menteri Malaysia. Ini dapat dilihat ketika beliau membicarakan tentang beberapa isu, seperti pengurangan ketidaksamarataan di antara kaum serta ketidaksamaan agihan pendapatan dan kekayaan dalam kaum sendiri, pengurangan kemiskinan serta peningkatan pertumbuhan ekonomi. Dalam fasa ini, pemimpin karismatik berusaha

untuk memberi inspirasi kepada pengikut ke arah matlamat dan tindakan yang berkaitan dengan visi. Seyranian dan Bligh (2008) berpendapat bahawa pemimpin menekankan matlamat masa depan untuk meningkatkan kepercayaan pengikut.

Di antara tahun 1997-2003, Dr. Mahathir masih menitikberatkan tema pembangunan. Hal ini sejajar dengan krisis ekonomi yang sedang dihadapi oleh Malaysia pada masa itu. Dalam tempoh ini, Dr. Mahathir menyatakan dengan tegas bahawa salah satu cara yang dapat memulihkan krisis ini adalah masyarakat hidup bersatu padu dan saling bantu-membantu memulihkan ketidakstabilan ekonomi. Selepas negara Malaysia pulih daripada krisis ekonomi di akhir tahun 1990-an, Dr. Mahathir meyakinkan rakyat bahawa kemajuan ekonomi semakin meningkat. Beliau menyatakan bahawa ketidaksamaan antara kumpulan etnik semakin menurun.

Dilihat bahawa tema pembangunan masih digunakan malah lebih kerap semasa fasa ketiga untuk menekankan perubahan dan pencapaian serta menghubungkan pencapaian tersebut dengan matlamat masa depan. Ini meningkatkan kepercayaan dan harapan dan memberi motivasi kepada pengikut ke arah mencapai visi. Pengulangan tema pembangunan dalam fasa ketiga bertujuan untuk mengukuhkan lagi visi pemimpin untuk memastikan perubahan sentiasa berlaku. Contohnya, memandangkan majoriti pendengar adalah masyarakat Cina, Dr Mahathir menyimpulkan bahawa masyarakat Cina telah banyak membantu dari segi ekonomi dan telah bekerja bersama-sama dalam menempuh krisis ekonomi negara. Di samping tema pembangunan, penggunaan tema matlamat ideologikal, tema teras berasaskan nilai dan tema berorientasikan perubahan adalah seimbang. Rajah 6.1

menunjukkan kekerapan setiap tema dalam ketiga-tiga tempoh pentadbiran Dr. Mahathir.



Rajah 6.1 Tren ucapan Dr. Mahathir di antara tahun 1981 hingga 2003

6.3 Ciri-ciri penyampaian visi

Kajian ini juga bertujuan untuk meneroka ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir. Walaupun telah dikenalpasti ciri-ciri kepimpinan umum dalam literatur Bab Dua, adalah penting untuk memahami pandangan pemimpin Cina di Malaysia tentang komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Konsep ini dinilai berdasarkan tiga sudut pandangan yang berbeza, iaitu, pemimpin politik, pemimpin NGO dan wartawan. Memandangkan pengalaman kepimpinan menjadi asas untuk menjelaskan konsep komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, maka soalan yang memberi panduan kepada kajian ini memfokuskan kepada ciri-ciri penyampaian visi yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin. Seperti yang dibincangkan dalam Bab Empat, hasil kajian daripada pelbagai perspektif mengenalpasti empat tema utama dalam penyampaian visi Dr.

Mahathir iaitu: (i) imej sumber inspirasi; (ii) kejelasan; (iii) mencabar; dan (iv) bahasa inklusif. Tema-tema ini pada dasarnya dapat memahami bagaimana informan mengenalpasti ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir dan bagaimana ciri-ciri tersebut mempengaruhi mereka dari segi berkomunikasi. Keyakinan para informan terhadap visi masa depan adalah penting. Hal ini sejajar dengan hasil yang diketengahkan oleh Men (2014) yang menyatakan bahawa ciri-ciri komunikasi pemimpin wujud melalui pengalaman dan identifikasi daripada informan. Dalam erti kata lain, pendapat informan dalam kajian ini memainkan peranan utama dalam mewujudkan karisma Dr. Mahathir.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa ciri kejelasan merupakan ciri utama bagi menjelaskan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir kerana ciri ini paling kerap disebut oleh para informan. Kejelasan bukan sahaja menjelaskan sesuatu perkara secara berterus-terang, tetapi kejelasan dapat memberi kesan kepada pendengar dan mendapat sokongan daripada pendengar (Kantabutra, 2010). Namun, seperti yang dinyatakan dalam analisis temubual, terdapat satu isu bercanggah yang berkaitan dengan kejelasan. Informan 10 berpendapat bahawa seorang pemimpin yang memberi pernyataan jelas akan lebih berjaya daripada pemimpin yang sebaliknya. Namun, wujud tanggapan khususnya daripada informan parti pembangkang yang menyatakan bahawa Dr. Mahathir tidak sentiasa menyatakan pandangan secara telus. Walaubagaimanapun, Dewan dan Myatt (2008) menyimpulkan bahawa pemimpin memilih cara yang paling strategik untuk menyampaikan idea.

Selain itu, Fairhurst dan Connaughton (2014) menyatakan bahawa pemimpin karismatik lebih mahir menyesuaikan penggunaan bahasa kepada audiens yang

berbeza. Penggunaan bahasa yang lazim oleh seseorang pemimpin boleh mewujudkan tindak balas positif. Perasaan persamaan yang tinggi dengan seseorang dapat melahirkan rasa kemesraan, kasih sayang dan kagum kepada pemimpin tersebut. Berdasarkan huraian para informan terhadap kejelasan penyampaian visi Dr. Mahathir, adalah menarik apabila informan menyatakan bahawa beliau dapat membezakan dan menyesuaikan gaya komunikasi mengikut kepelbagaian pendengar. Contohnya, Dr. Mahathir menggunakan dialek Kedah apabila berucap di negeri Kedah, masyarakat di Kedah dapat merasai kemesraaan dan mengurangkan jurang antara mereka dengan beliau.

Dari segi komunikasi, pemimpin karismatik cenderung untuk memperbesarkan perihal diri dan mendakwa visi mereka boleh mengelirukan pengikut (Isolatus & Almonkari, 2011). Contohnya, mereka mengemukakan maklumat yang membuatkan visi kelihatan lebih sesuai atau menarik. Johansson et al. (2014) menyokong aspek ini di mana pemimpin karismatik pada dasarnya digambarkan sebagai pelakon yang amat bijak dalam memanipulasikan imej mereka untuk mendapatkan persepsi positif dan komitmen daripada pengikut dan menggunakan kemahiran komunikasi mereka untuk mengatur tingkah laku kepimpinan (Johansson et al., 2014).

Hasil temubual dengan Dr. Mahathir juga menekankan tentang aspek kejelasan. Beliau menyatakan bahawa sekiranya seorang pemimpin tidak dapat menjelaskan tujuan dan dasar yang hendak ditetapkan untuk negara, maka pemimpin tersebut tidak akan dapat meyakinkan rakyat tentang kejayaan melaksanakan cadangan itu. Pemimpin sepatutnya perlu jelas dengan visi yang hendak dilaksanakan sebelum memberi penjelasan kepada masyarakat. Dalam hal ini kejelasan mesej yang

disampaikan pemimpin akan mempengaruhi keyakinan masyarakat (Mahathir, 2013). Sekiranya seorang pemimpin tidak mampu memberi penjelasan, maka sukar bagi mereka untuk mendapat sokongan dan kerjasama daripada masyarakat.

Dari segi ideologi *Confucianisme*, Confucius juga menekankan pentingnya peranan pendengar dalam proses komunikasi (Low & Ali, 2012). Oleh itu, pemimpin perlulah berkomunikasi dengan berkesan agar mudah difahami oleh pendengar. Selain itu, keupayaan untuk membaca ekspresi wajah pemimpin juga penting, terutamanya ketika pemimpin sedang memberi ucapan. Dalam hal ini, Dr. Mahathir diakui berkeupayaan menggunakan komunikasi dalam semua bentuk, daripada bahasa badan, perubahan nada suara dan gerak isyarat dalam mewujudkan tanggapan pertama yang kukuh dan mengekalkan tanggapan yang positif. Confucius menggesa pemimpin supaya berhati-hati apabila menyampaikan arahan atau pelaksanaan visi. Confucius menyatakan bahawa sebaik sahaja arahan dikeluarkan, ianya mestilah dikuatkuasakan dan tidak boleh ditarik balik.

Di samping itu, komunikasi berkesan dapat membantu meningkatkan imej sumber inspirasi (James & Lahti, 2011; Yusuf, 2007). Dalam hal ini, komunikasi Dr. Mahathir dilihat sebagai satu faktor yang menyumbang kepada imej berkarisma dan dianggap mempunyai daya tarikan luar biasa oleh rakyat Malaysia, termasuklah masyarakat Cina. Ucapan beliau berjaya menarik perhatian khalayak. Informan yang terdedah kepada ucapan-ucapan Dr. Mahathir berpendapat bahawa mereka lebih berinspirasi dan terpengaruh secara intelektual. Ini menunjukkan bahawa mesej inspirasi paling berkesan apabila pemimpin itu dilihat sebagai mempamerkan tingkah laku karismatik. Ini juga bermakna pemimpin yang sering memaparkan daya tarikan,

disegani, mempunyai tanggapan mendalam sememangnya meningkatkan imej inspirasional (Yusuf, 2007). Oleh yang demikian, keupayaan Dr. Mahathir menggunakan ciri-ciri penyampaian visi membolehkan beliau mencapai visi secara berkesan.

Selain itu, kajian ini juga membuktikan bagaimana informan menggambarkan pandangan mereka terhadap imej berinspirasi Dr. Mahathir melalui pengalaman mereka. Apabila membandingkan analisis temubual dengan informan, salah satu perkara penting yang wujud adalah ciri kepimpinan autokratik. Kajian Deluga (2001) mengesahkan bahawa pemimpin yang berbentuk autokratik atau *Machiavellianism* berkaitan dengan kepimpinan berinspirasi. Oleh itu, analisis kajian menyokong bahawa komunikasi berbentuk autokratik mempunyai beberapa ciri yang sama dengan sifat-sifat imej berinspirasi. Ciri kepimpinan autokratik ini juga mencerminkan bagaimana informan melihat komunikasi Dr. Mahathir. Dalam komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, beliau banyak membuat keputusan sendiri. Hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti informan berpendapat Dr. Mahathir merupakan seorang pemimpin yang bersifat autokratik. Walaupun kebanyakan informan menyatakan ciri kepimpinan autokratik amat berkesan pada zaman pentadbiran Dr. Mahathir kerana pada masa Dr. Mahathir menjadi Perdana Menteri, iaitu antara tahun 1981 sehingga 2003, kepimpinan autokratik masih mungkin dapat diterima oleh masyarakat, tetapi tidak lagi bagi masyarakat zaman sekarang. Majoriti informan mendakwa bahawa kepimpinan autokratik sudah tidak sesuai diamalkan dalam era kepimpinan sekarang kerana ia akan mengundang perasaan tidak puas hati dalam kalangan masyarakat atau pemimpin yang lain. Ini adalah disebabkan oleh kewujudan saluran-saluran media sosial dan elektronik seperti *Facebook*, *Twitter*,

Instagram, Whatsapp dan Wechat yang mempengaruhi perspektif masyarakat terhadap pemimpin.

Dr. Mahathir menyangkal bahawa beliau bukan seorang yang autoritatif, tetapi mengaku beliau lebih tegas (Mahathir, 2013). Apabila keputusan dibuat, keputusan tidak semestinya dibuat oleh beliau sendiri. Ia adalah berasaskan kepada perbincangan dalam Kabinet dan apabila mencapai persetujuan dan menentukan persetujuan itu dilaksanakan, beliau perlu tegas. Beliau tidak boleh berdolak-dalik walaupun terdapat pihak yang tidak bersetuju. Sikap berdolak-dalik akan menyebabkan Kabinet tidak berjalan dengan licin.

Teori kepimpinan karismatik menyatakan bahawa *Machiavellianism* melibatkan proses komunikasi dan pembentukan imej pemimpin. Sekiranya dilihat secara keseluruhan, ini menunjukkan bahawa *Machiavellianism*, kepimpinan karismatik dan prestasi pemimpin adalah berkaitan. Ini adalah kerana kedua-dua *Machiavellianism* dan kepimpinan karismatik merangkumi tingkah laku interaksi ekspresif yang dibentuk untuk mempengaruhi orang lain. Kedua, *Machiavellianism* dan kepimpinan karismatik melibatkan peraturan emosi (Deluga, 2001). Ketiga, keupayaan *Machiavellians* untuk mengawal hubungan antara pemimpin dan pengikut dan mewujudkan imej yang dikehendaki selaras dengan orientasi interpersonal yang digunakan oleh pemimpin karismatik. Oleh itu, adalah munasabah bahawa *Machiavellianism* dan kepimpinan karismatik mempunyai perkaitan.

Sehubungan itu, pemimpin karismatik dapat menonjolkan keyakinan diri, kecekapan, karisma dan pembangunan imej untuk menggalakkan identifikasi dan komitmen

pengikut terhadap matlamat mereka (Awamleh & Gardner, 1999; Godwin et al., 2011). *Machiavellians* juga mahir dalam mempamerkan keyakinan diri dan karisma dalam komunikasinya (Gardner & Avolio, 1998; Landis et al., 2014). Oleh yang demikian, penyelidik berpendapat bahawa ciri-ciri kepimpinan karismatik juga merangkumi tingkah laku *Machiavellianism* dan boleh dikatakan bahawa Dr. Mahathir dilihat sebagai memaparkan gabungan ciri-ciri kepimpinan karismatik dan *Machiavelli*.

Selain tingkah laku *Machiavellianism*, sesetengah pemimpin karismatik juga bersifat autoritarian dan *narcissistic* (Deluga, 2001; Rosenthal & Pittinsky, 2006). Mereka mempunyai keperluan tinggi untuk berkuasa. Matlamat mereka mencerminkan kepentingan diri pemimpin tersebut, dan pada masa yang sama memerlukan sokongan daripada pengikut. Pemimpin karismatik sering mempunyai masalah sukar untuk memilih pengganti. Ini adalah kerana mereka telah menikmati "perhatian" (*center stage*) terlalu lama (Conger, 1999).

Di samping itu, komunikasi dan pemahaman bergantung kepada penggunaan maklumat tersirat (Cheang & Pell, 2008). Biasanya, maklumat tersirat disampaikan kepada pendengar dengan cara memanipulasikan bahasa dan *prosody* (intonasi dan corak tekanan) untuk menyampaikan mesej tertentu. Salah satu cara maklumat tersirat disampaikan adalah berbentuk sindiran. Sindiran boleh ditakrifkan sebagai ungkapan di mana makna yang dimaksudkan berbeza atau bertentangan daripada perkataan dan ungkapan asal kerana mempunyai banyak makna (Cheang & Pell, 2008). Biasanya, komunikasi berbentuk sindiran menyatakan sikap negatif dan kritikal terhadap seseorang atau suatu peristiwa. Sekiranya dilihat daripada sudut

yang lain, komen berbentuk sindiran berfungsi untuk menonjolkan dan meningkatkan mesej kritikal yang dimaksudkan oleh komunikator. Hasil kajian menunjukkan bahawa Dr. Mahathir sangat popular dengan kata-kata sindiran. Contohnya, pernyataan umum secara terbuka oleh Dr. Mahathir mungkin menyinggung perasaan masyarakat Melayu, malah beliau akui sebahagiannya disengajakan. Namun itu semua hanyalah ingatan dan nasihat ikhlas beliau yang berusaha ingin melihat bangsa yang disayanginya itu maju dan berkemampuan seperti bangsa-bangsa hebat yang lain (Mahathir, 2013). Sejauhmanakah komen berbentuk sindiran dianggap sopan atau kritikal ternyata berbeza antara individu yang mendengar kerana kata-kata sindiran merupakan satu fungsi yang dibentuk di permukaan mesej.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa informan dapat menerima komunikasi berbentuk sindiran yang ditunjukkan oleh Dr. Mahathir. Dalam hal ini, informan menyatakan bahawa Dr. Mahathir hanya berkata apa yang diperlukan dan melakukan apa perlu dilakukan walaupun pertuturan atau perlakuan beliau menimbulkan kemarahan orang lain. Beliau tidak pernah memarahi sesiapa, namun beliau memilih untuk menyindir dan berkata secara sinis dalam memberikan jawapan. Walaupun begitu, beliau dilihat agak bersifat *autoritarian*, tetapi yang paling penting beliau dapat melakukan tugas dan visi dengan jayanya. Di samping itu, komunikasi berbentuk sindiran menjadikan Dr. Mahathir dilihat sebagai seorang pemimpin yang unik dan meninggalkan tanggapan mendalam terhadap pengikut. Oleh itu, penyelidik berpendapat bahawa komunikasi berbentuk sindiran bukanlah sesuatu yang negatif tetapi berpandukan kepada maksud yang ingin disampaikan oleh pemimpin dan bagaimana pengikut menginterpretasikan maksud yang diterima.

Sementara itu, analisis temubual menunjukkan bahawa komunikasi Dr. Mahathir bersifat paternalistik atau kebapaan. Konteks komunikasi dari segi memberi nasihat, tegas dan lembut amat penting dalam membina karisma paternalistik Dr. Mahathir. Dalam menggambarkan ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir, informan melihat Dr. Mahathir sebagai ketua keluarga yang memainkan peranan penting dalam kepimpinan di Malaysia. Konteks seperti itu digambarkan sebagai memberi penjagaan, perlindungan dan berkeupayaan untuk bekerjasama supaya dapat menyatupadukan masyarakat (Pellegrini & Scandura, 2008). Menariknya, kepimpinan berbentuk kebapaan berkait rapat dengan perpaduan (Takala et al., 2013). Contohnya, Dr. Mahathir sering menekankan perpaduan di antara kaum di Malaysia, termasuklah berusaha memupuk kesefahaman melalui kerjasama dan perundingan antara kaum. Ramai informan seolah-olah telah menganggap beliau sebagai seorang bapa yang empati dan memahami tentang hal ehwal negara. Oleh itu, dapatan ini jelas menunjukkan bahawa Dr. Mahathir sebagai pemimpin bersifat kebapaan.

Low (2006) menekankan bahawa kepimpinan berbentuk kebapaan bukanlah satu sifat yang negatif asalkan pemimpin tersebut bersifat baik hati dan prihatin terhadap kebajikan dan kesejahteraan rakyatnya. Biasanya, pemimpin kebapaan menyediakan visi yang membolehkan rakyat bekerjasama dan mempercayai mereka ke arah pertumbuhan dan kemajuan negara (Cheng et al., 2013). Dr. Mahathir "mempunyai tugas yang sukar untuk menunjukkan rakyat ke arah yang betul, meyakinkan mereka mengenai keperluan untuk mengubah sikap mereka dalam membantu negara menjadi lebih maju" (Hamzah, 2003). Kenyataan ini ibarat sifat seorang bapa yang membimbing anak-anaknya supaya menuju ke jalan atau arah yang betul.

Memandangkan kelaziman nilai-nilai di Malaysia, hasil kajian menunjukkan bahawa informan lebih suka pemimpin yang mampu menyediakan mereka dengan kefahaman yang jelas tentang matlamat pemimpin.

Penyelidik berpendapat bahawa walaupun kepimpinan bersifat kebapaan merupakan satu konsep kepimpinan yang diungkapkan oleh budaya Cina tradisional, tetapi ia masih relevan dalam tradisi budaya Cina moden. Semua pemimpin mempunyai tugas yang hampir sama, iaitu mengarah, menyusun, mempengaruhi dan membuat keputusan (Farh & Cheng, 2000). Oleh itu, hanya beberapa aspek kepimpinan bersifat kebapaan yang boleh diadaptasi oleh budaya Cina, manakala yang lain adalah berbentuk universal dan dapat diamalkan oleh budaya lain (Cheng et al., 2013). Pada masa yang sama, kepimpinan kebapaan mempunyai kelemahan, iaitu terlalu tegas. Namun begitu, hasil kajian menunjukkan sifat ini kadang-kala boleh digunakan di Malaysia. Secara keseluruhan, kepimpinan berbentuk kebapaan menekankan hubungan kekeluargaan adalah baik untuk menyemarakkan semangat perpaduan nasional dan memacu pertumbuhan negara.

Hasil analisis menunjukkan dua sub-tema muncul yang mewakili ciri-ciri mencabar dari sudut pandangan informan iaitu berani mencabar dan berani mengambil risiko. Kajian Boerema (2011) menyatakan bahawa salah satu komponen asas dalam penyampaian visi adalah mencabar. Pemimpin yang menetapkan matlamat yang mencabar dan spesifik akan memperolehi prestasi yang lebih baik daripada pemimpin yang menetapkan matlamat yang kabur (Locke & Latham, 1990; Masuda et al., 2010). Visi yang mencabar berfungsi untuk memberi semangat dengan merangsang usaha dan kegigihan pengikut. Oleh itu, adalah penting untuk

membandingkan dapatan kajian ini dengan kajian Boerema (2011). Analisis kajian mendapati bahawa ucapan Dr. Mahathir sememangnya mempunyai visi mencabar untuk mencapai matlamat masa depan.

Keberanian untuk mencabar sering merujuk kepada ucapan dan tindakan pemimpin inspirasi bersejarah seperti Gandhi, Churchill dan Martin Luther King, Jr., yang menunjukkan ciri-ciri kepimpinan yang berkarisma (Bligh & Robinson, 2010; Isolatus & Almonkari, 2011). Dalam kajian ini, keberanian mencabar yang tinggi amat diberi perhatian oleh pemimpin Cina yang ditemubual. Majoriti daripada pemimpin Cina yang ditemubual melihat risiko sebagai sesuatu yang positif dan penting. Dalam membincangkan ciri-ciri pemimpin, informan 13 mengulas bahawa seorang pemimpin karismatik mestilah yakin dengan hala tuju negara. Begitu juga, informan 4 dan informan 15 telah mengenalpasti ketabahan, keyakinan dan keazaman yang kuat sebagai ciri-ciri penting seorang pemimpin karismatik. Dalam kajian ini, informan menyatakan bahawa Dr. Mahathir sememangnya seorang pemimpin karismatik yang mempunyai keyakinan diri, kepercayaan diri, ketabahan, ketahanan dan kesabaran. Keberanian Dr. Mahathir telah membuatkan mereka tekun bekerja dan lebih bersemangat.

Boerema (2011) mentakrifkan berani untuk mencabar memberi motivasi kepada penetapan matlamat yang lebih sukar dan khusus. Orang Cina biasanya mengatakan, "pemimpin yang berprinsip mempunyai keberanian". "Kami akan mempertahankan nilai-nilai yang dipegang" dan berpegang teguh kepada prinsip seseorang" (Informan 12). Berdasarkan hasil kajian, keberanian Dr. Mahathir untuk mencabar adalah

berdasarkan kepada kritikan dan teguran tajam beliau terhadap hal politik, terutamanya terhadap pentadbiran kerajaan.

Sub ciri mencabar proses yang sedia ada pula merujuk kepada keberanian untuk mengambil risiko, walaupun kemungkinan akan menghadapi kegagalan. Pemimpin yang berkesan meraikan kejayaan kecil kerana setiap kejayaan kecil itu akan meningkatkan keyakinan dalam jangka masa panjang (Boerema, 2011). Kebanyakan informan bersetuju bahawa semua perubahan dalam negara mempunyai risiko. Oleh itu, dalam usaha untuk mencapai matlamat, pemimpin perlu sanggup mengambil risiko untuk membuat pembaharuan. Ini dapat dilihat dalam kepimpinan Dr. Mahathir. Beliau sangat berjaya kerana mempunyai pendirian yang tekak dan kukuh dalam menghadapi pelbagai kritikan dan situasi krisis. Beliau bersifat tegas meneruskan dasar yang diperkenalkan dan sanggup mengambil risiko kerana beliau berfikiran positif terhadap segala perancangan yang ditetapkan.

Berdasarkan teori kepimpinan karismatik, salah satu ciri pemimpin karismatik adalah keberanian untuk mengambil risiko. Tahap kesediaan pemimpin karismatik untuk mengambil risiko adalah lebih tinggi berbanding pemimpin bukan karismatik (Conger & Kanungo, 1998; Khatri et al., 2012). Walaupun, pada mulanya, visi Dr. Mahathir kelihatan tidak munasabah, contohnya projek mega seperti Menara KLCC, Menara Berkembar Petronas, Proton, Pusat Pentadbiran Putrajaya dan Litar Antarabangsa Sepang, tetapi dengan perhatian yang diberikan kepada kecemerlangan, perkhidmatan, dan bekerjasama membuatkan visinya dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Penggunaan bahasa inklusif oleh pemimpin hanya berkesan apabila bahasa tersebut memberi makna atau simbol yang mempunyai akar budaya yang mendalam dan dapat meningkatkan emosi yang lebih kukuh (Seyranian, 2014). Berdasarkan maklumbalas informan, Dr. Mahathir didapati menggunakan bahasa inklusif untuk mewakili masyarakat di Malaysia. Para informan bersetuju mereka mempunyai perasaan positif terhadap komunikasi beliau. Dengan penggunaan bahasa inklusif melalui perkataan “kami” dan “kita”, Dr Mahathir mampu membina satu set emosi yang menggalakkan kepada pendengarnya. Oleh yang demikian, kajian ini mendapati bahawa komunikasi kepimpinan yang menarik perhatian pengikut dapat menghubungkan kepercayaan politik, jangkaan dan harapan dengan jelas. Dengan cara ini, emosi pengikut kekal stabil dan kesediaan untuk memberi sokongan kepada pemimpin meningkat.

Secara keseluruhannya, perspektif pemimpin Cina terhadap komunikasi Dr. Mahathir adalah lebih positif daripada negatif. Data kajian menunjukkan bahawa informan membentuk perasaan bersemangat dan optimis terhadap beliau. Salah satu ciri, iaitu spesifikasi tugas dan matlamat, terutamanya berkaitan dengan perbezaan kaum tidak menerima perhatian daripada pemimpin Cina. Salah satu sebabnya mungkin bahawa negara Malaysia adalah sebuah masyarakat pelbagai budaya, jadi topik yang boleh menjana perdebatan dan konflik.

Kesimpulannya, kajian ini dapat merumuskan ciri-ciri pembentukan visi dan ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir dari perspektif masyarakat Cina seperti berikut. Pertama, beliau menggunakan perkataan yang berterus-terang dan bahasa yang mudah. Oleh itu, ia dapat mengurangkan jurang kefahaman antara beliau dan

pengikut. Kedua, tema berteraskan nilai dan tema pembangunan adalah paling banyak digunakan dalam ucapan beliau. Berdasarkan tema-tema ini, ucapan Dr. Mahathir menunjukkan apa yang telah dicapai, apa yang dilakukan dan apa akan dilakukan. Pendekatan Dr. Mahathir ini berjaya meningkatkan keyakinan masyarakat Cina terhadap kerajaan dalam tempoh 22 tahun pentadbirannya. Ketiga, kajian mendapati Dr. Mahathir membuatkan pendengarnya lebih mudah memahami dan menerima ucapan politiknya dengan kejelasan dan berbentuk inklusif. Beliau menggunakan terma yang mudah untuk membentangkan situasi negara sama ada isu politik, ekonomi mahupun kebudayaan. Dengan cara ini, visi kerajaan dapat disampaikan kepada sasaran khalayak dan pada masa yang sama, keyakinan masyarakat dapat dibina dalam menerima dan menyokong dasar-dasar beliau.

6.4 Nilai-nilai *Confucianisme* dan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir.

Kajian ini telah mengenalpasti sembilan nilai-nilai *Confucianisme* daripada hasil analisis temubual 15 orang informan pemimpin Cina, iaitu; (i) kebijaksanaan; (ii) kebolehpercayaan; (iii) ketaatan; (iv) kebaikan; (v) kesederhanaan; (vi) keikhlasan; (vii) kerajinan; (viii) kebenaran; dan (viiii) kesetiaan. Berdasarkan dapatan ini, boleh dikatakan bahawa salah satu ciri utama pemimpin Cina adalah mempunyai nilai moral yang tinggi. Justeru, adalah jelas bahawa nilai-nilai *Confucianisme* masih mempunyai pengaruh yang kuat ke atas pemikiran dan tingkah laku masyarakat Cina di Malaysia.

Pemimpin Cina bertanggungjawab dan mempunyai kewajipan yang tinggi dalam meneruskan tradisi dan ajaran *Confucianisme* kepada generasi akan datang. Literatur menunjukkan bahawa nilai-nilai *Confucianisme* kekal menjadi satu isu kerana para

sarjana Barat tidak dapat menyimpulkan sama ada atau tidak ia merupakan komponen penting dalam kepimpinan (McDonald, 2012). Informan-informan yang ditemubual menegaskan tentang kepentingan nilai-nilai *Confucianisme* dalam amalan nilai-nilai murni sebagai satu komponen penting dalam masyarakat Malaysia. Hasil kajian ini juga menunjukkan pengamalan nilai-nilai *Confucianisme* berpunca daripada kesedaran informan mengenai nilai-nilai murni sebagai medium penting dalam komunikasi kepimpinan.

Sembilan nilai-nilai murni yang dikenalpasti dalam kajian ini menawarkan satu rangka perkaitan antara nilai *Confucianisme* dengan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Secara umumnya, kesemua sembilan nilai-nilai tersebut adalah berdasarkan kepada *Confucianisme*. Namun, enam daripada nilai-nilai tersebut merupakan nilai utama *Confucianisme*, iaitu *Zhi* (kebijaksanaan), *Xin* (kepercayaan), *Xiao* (ketaatan), *Ren* (kebaikan), *Yi* (kebenaran) dan *Zhong* (kesetiaan). Manakala tiga nilai lagi, iaitu *Zhong yong* (kesederhanaan), *Zheng yi* (keikhlasan) dan *Qun li* (kerajinan) merupakan nilai yang ditekankan hanya pada zaman *Neo-Confucianisme* telah dimasukkan ke dalam teks *Doctrine of the Mean* oleh Zisi, cucu kepada Confucius (Yao et al., 2010).

Dari segi persamaan antara nilai-nilai budaya masyarakat Cina dan Melayu, kajian Zawawi (2008) menyatakan bahawa masyarakat Melayu juga menekankan nilai-nilai murni seperti ketaatan, kepercayaan, kesopanan dan kebijaksanaan. Abdullah (1996) merujuk kepada tingkah laku ini sebagai Adab. Adab merupakan kod tingkah laku personal, yang diperlukan oleh seorang individu dalam hubungannya dengan individu lain, dan ia merupakan tanggungjawab individu supaya bersopan, murah

hati dan ikhlas dalam tindakannya (Abdullah, 1996). Justeru, secara umumnya, tiada perbezaan yang nyata dilihat antara nilai-nilai murni masyarakat Cina dan Melayu. Masyarakat Melayu juga mengamalkan nilai-nilai murni seperti mana masyarakat Cina mengamalkan nilai-nilai Confucianisme. Ini kerana nilai-nilai sosial dan budaya masyarakat Cina telah bersepadu dengan masyarakat Melayu serta mempunyai pemahaman yang baik mengenai budaya Melayu.

Ahli falsafah Cina, Lao Tzu pernah berkata, “memahami individu lain (pengikut) menunjukkan kebijaksanaan pemimpin yang hebat, memahami diri sendiri menunjukkan kepimpinan yang genius. Seorang pemimpin perlulah mengetahui dan memahami dirinya sendiri, nilai individu lain dan sesungguhnya membuat seseorang (orang lain) hidup dalam aman damai” (Lang et al., 2012).

Ungkapan Lao Tzu ini bermaksud pemimpin yang hebat juga perlu menjadi contoh serta menjadi model peranan, dan memberi inspirasi kepada rakyat dengan memberi maksud nilai-nilai yang dipegang (Baldoni, 2004; Low, 2013). Sesungguhnya, nilai kepimpinan dianggap sebagai satu kewajipan atau satu nilai teras dalam budaya organisasi. Justeru, kepimpinan dan nilai pemimpin adalah saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Apabila nilai-nilai pemimpin meresap ke dalam organisasi, nilai berfungsi sebagai arah dan kompas bagi rakyat mengikut dan bertindak secara bebas dan saling memerlukan (Low, 2009).

Nilai *Zhi* atau kebijaksanaan adalah nilai yang memainkan peranan penting dan sering ditekankan dalam masyarakat Cina di Malaysia. Hasil kajian ini adalah selaras dengan kepercayaan utama *Confucianisme* seperti yang dibincangkan dalam Bab

Dua. Kebanyakan informan menekankan kepentingan pengetahuan pemimpin dalam proses komunikasi. Mereka bersetuju bahawa pengikut akan lebih patuh, setia dan hormat kepada pemimpin yang lebih berpengetahuan. Kesempurnaan dan pengetahuan adalah pusat kepada pemikiran *Confucian*. Justeru, penekanan kepada pendidikan telah menjadi salah satu ciri paling penting dalam budaya Cina, dan tradisi itu dibawa ke setiap negara Asia, termasuklah masyarakat Cina di Malaysia.

Majoriti informan menekankan bahawa kepimpinan Dr. Mahathir berkait rapat dengan pengetahuan profesional. Kajian Zawawi (2008) mendapati bahawa persepsi orang Melayu terhadap pendidikan kini telah berubah. Kajiannya menunjukkan masyarakat Melayu juga memberi tumpuan kepada pendidikan. Ini boleh menyimpulkan bahawa masyarakat Melayu mempunyai persamaan dengan masyarakat Cina yang mementingkan kebijaksanaan dan mempunyai keinginan yang kuat untuk berjaya. Pemimpin yang mempunyai kebijaksanaan dijangka dapat berfikir dan menerima cabaran secara wajar dan rasional.

Nilai *Xin* (kepercayaan) pula membolehkan suatu perhubungan itu berfungsi (Lang et al., 2012). Pemimpin perlu mendapatkan kepercayaan dan keyakinan daripada pengikut untuk menggerakkan mereka (Low & Ang, 2012). Seorang pemimpin tidak dapat memimpin dan mencapai visinya tanpa kepercayaan dan keyakinan daripada pengikut. Maka untuk mendapat kepercayaan daripada rakyat, pemimpin harus memiliki kriteria dan sifat dipercayai. Konsep kepercayaan juga wujud dalam kebudayaan Barat, apabila pengikut mempercayai seorang pemimpin yang mempunyai keupayaan, kebajikan, dan integriti, mereka akan lebih selesa melibatkan

diri dalam mencapai matlamat pemimpin (Casimir, Waldman, Bartram, & Yang, 2006).

Temubual dengan pemimpin Cina mendedahkan bahawa salah satu kekuatan komunikasi kepimpinan Cina adalah tahap nilai kepercayaan dan tanggungjawab yang tinggi. Informan menyatakan bahawa dengan keyakinan yang dimilikinya dan rasa kepercayaan masyarakat terhadap kepimpinan, Dr. Mahathir berjaya memajukan dan membangunkan negara Malaysia. Di samping itu, nilai kepercayaan yang tinggi amat ditekankan oleh informan kerana ia menggalakkan keterbukaan komunikasi yang secara tidak langsung membolehkan pemimpin memberi motivasi kepada pengikut untuk mencapai matlamat bersama. Komponen nilai kepercayaan sangat penting dalam budaya berasaskan *Confucian* (Tan & Chee, 2005). Oleh itu, menjadi tanggungjawab utama pemimpin untuk meningkatkan nilai kepercayaan agar dapat menjana dan mengekalkan keharmonian. Pemimpin yang memiliki sifat kepercayaan akan mendapat kepercayaan daripada masyarakat.

Menurut Confucius, hubungan manusia ditetapkan oleh Lima Kod Etika, iaitu *Wu Lun*, yang berdasarkan kepada lima hubungan asas- pemerintah/subjek, bapa/anak, suami/isteri, abang/adik, dan di antara rakan-rakan. Perhubungan ini dianggap tidak sama rata tetapi saling melengkapi. Confucius mengajar anak-anak mengikuti lima hubungan asas manusia bagi mengekalkan masyarakat yang stabil dan menjadi sebuah negara yang aman dan teratur (Han, 2013). Nilai *Xiao* atau ketaatan sangat penting bagi masyarakat Cina. Kajian mendapati bahawa elemen kepimpinan bersifat kebapaan adalah satu ciri yang menggabungkan disiplin dan kuasa dengan nilai *Xiao*. Secara khususnya, kepimpinan kebapaan mempunyai kesan paling ketara ke atas

penghargaan dan ketaatan kepada pemimpin. Hasil analisis menunjukkan bahawa nilai *Xiao* (ketaatan) lebih mempengaruhi informan Cina, dan bukannya nilai *Zhong* (kesetiaan) seperti yang dijangkakan. Ini menunjukkan bahawa dalam masyarakat Cina di Malaysia, orientasi hubungan antara pemimpin dan pengikut masih penting (Cheng & Farh, 2001). Hasil kajian ini juga dapat menunjukkan bahawa masyarakat Cina di Malaysia mempunyai persamaan dengan masyarakat Cina di negara China yang meletakkan nilai ketaatan sebagai keutamaan manakala masyarakat Cina di Jepun lebih menekankan nilai kesetiaan (Ng, 1999). Ini adalah kerana dalam *Confucianisme*, apabila seseorang mengamalkan nilai ketaatan kepada kedua ibu bapa, beliau sebenarnya sedang memupuk dan membangunkan dirinya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik (Low, 2012). Informan 13 menyatakan seseorang yang taat kepada ibu bapa dan menghormati orang yang lebih tua biasanya akan membawa nilai tersebut ke dalam komunikasinya dengan pengikut. Dengan memiliki ciri-ciri dan tingkah laku yang baik, barulah pemimpin tersebut akan setia kepada negara. Ng (1999) percaya bahawa semua nilai-nilai *Confucianisme*, termasuklah nilai kesetiaan berasal daripada nilai ketaatan.

Sekiranya dibandingkan dengan masyarakat Melayu, mereka juga menekankan nilai ketaatan. Mereka juga tidak akan meninggikan nada suara ketika bercakap dengan orang yang lebih tua kerana akan dilihat sebagai tidak bersopan. Pegawai atasan atau individu yang dianggap berkedudukan yang lebih tinggi seharusnya diberi gelaran yang bersesuaian seperti “Encik”, “Puan”, "Pak Long" atau "Mak Long" (McLaren & Rashid, 2002).

Pemimpin berorientasikan *Zhong yong* (kesederhanaan) akan berusaha untuk mengekalkan keharmonian dalam proses komunikasi (Li, 2004; Yao et al., 2010). Pemimpin yang mempunyai orientasi *Zhong yong* tidak akan memaksa pengikut untuk menerima idea-idea mereka untuk mengelakkan konflik, walaupun idea mereka kreatif atau berguna. Informan Cina menyatakan Dr. Mahathir mengamalkan politik kesederhanaan dalam mengejar cita-citanya. Ucapannya tidak berunsur kebencian. Kempennya juga tidak memberi harapan palsu kepada rakyat yang boleh mencetuskan kekeliruan dan kekacauan serta menjejaskan kestabilan negara.

Dalam hal ini, Dr. Mahathir turut bersetuju bahawa amalan nilai kesederhanaan dalam komunikasi kepimpinan adalah penting, “Walaupun kita mungkin berbeza dari segi kepercayaan, nilai kesederhanaan wujud dalam hampir semua agama” (Dr. Mahathir, 2013). Menurut Yao et al. (2010), kesederhanaan menunjukkan pemahaman supaya tidak mengamalkan ideologi melampau, fanatik, militan atau keganasan di antara masyarakat.

Berhubung dengan nilai *Zheng yi* (keikhlasan) pula, dapatan kajian menunjukkan informan peka kepada bentuk-bentuk komunikasi lisan dan bukan lisan yang ditunjukkan oleh Dr. Mahathir dan dapat menilai keikhlasan komunikasi beliau dengan lebih tepat. Menurut Basford (2013), pemimpin tidak sentiasa bercakap mengenai sesuatu yang mereka benar-benar percaya. Ini adalah benar apabila ia berkaitan dengan politik. Ramai pemimpin hanya mengambil peranan dan menjalankan tugas mereka. Ia terpulung kepada pendengar untuk menilai keikhlasan pemimpin dan menerima dan mempercayai kata-kata mereka (Basford, 2013). Boleh dikatakan pemimpin yang berani bercakap secara langsung dan secara ikhlas, akan

berterus-terang. Beberapa informan menyatakan bahawa, "Dr. Mahathir adalah seorang yang berani berterus-terang. Saya rasa ia adalah lebih baik berterus-terang daripada berpura-pura menjadi baik kepada pengikut".

Idealnya, dari sudut pandang budaya, pemimpin Cina juga menekankan nilai kerajinan (*Qun li*) yang sentiasa berusaha untuk mengembangkan kekayaan keluarga yang menyebabkan mereka bekerja dengan tekun dan hidup sederhana (Sheh, 2010). Pemimpin sanggup bekerja lebih masa, namun tetap bersemangat dan dinamik. Pencapaian ini telah meningkatkan semangat kepimpinan yang tinggi, serta membawa kejayaan berterusan kepada ramai pemimpin Cina. Dr. Mahathir menyatakan beliau sangat mementingkan nilai kerajinan. Oleh sebab itu, semasa beliau menjadi Perdana Menteri, beliau melancarkan kempen 'Kepimpinan Melalui Teladan.' Beliau menegaskan bahawa pengikut tidak akan menjadi rajin sekiranya seorang pemimpin malas. Oleh sebab itulah, beliau bekerja dengan lebih tekun daripada orang lain. Hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh falsafah yang dipegang oleh beliau bahawa pembelajaran adalah proses seumur hidup, sehinggakan keupayaan mental dan kecekalannya boleh menguasai apa sahaja yang boleh dilakukan oleh orang lain. Dr. Mahathir sendiri mengakui bahawa nilai kerajinan telah dipupuk sejak kecil lagi, terutamanya pengaruh bapanya yang amat mementingkan pendidikan dan kerajinan (Mahathir, 2013).

Ini selaras dengan kajian Westwood dan Everett (1995) yang mendapati bahawa masyarakat Cina di Malaysia lebih bermotivasi untuk mencapai kejayaan yang lebih tinggi berbanding masyarakat Melayu. Harris dan Moran (1996) juga melihat masyarakat Melayu tidak bercita-cita tinggi. Dr. Mahathir juga tidak menafikan

bahawa nilai kerajinan merupakan nilai yang paling penting sekiranya masyarakat Melayu hendak maju ke hadapan (Mahathir, 2013).

Nilai *Yi* (kebenaran) bermakna pemikiran dan tingkah laku pemimpin sesuai dengan peraturan tertentu (Lang et al., 2012). Nilai *Yi* ialah pengiktirafan yang benar dan betul. Confucius berpendapat bahawa nilai *Yi* boleh menyatukan dan menjaga rakyat. Nilai-nilai dan kepercayaan Islam juga telah membawa kepada keperluan untuk pemimpin politik untuk menjadi pemimpin kebapaan, menyatukan rakyat seperti sebuah keluarga. Hasil kajian menunjukkan bahawa pengamalan nilai-nilai *Yi* dalam pembangunan ekonomi menghasilkan kemajuan dan kejayaan negara. Ini merupakan sebahagian daripada formula kejayaan Dr. Mahathir. Dr. Mahathir dikatakan sebagai pemimpin yang realistik melalui komunikasi dan perbuatannya adalah konsisten. Oleh itu, kejayaan beliau dibentuk bukan sahaja disebabkan oleh kecekapannya tetapi juga kepada fakta bahawa kelakuannya adalah beretika. Tingkah laku etika Dr. Mahathir biasanya dirangka dari perspektif pengikutnya. Contohnya, pandangan informan tentang Dr. Mahathir dipuji oleh pengikutnya sebagai tanpa prasangka dan kesediaan untuk berkorban. Keyakinan pengikut terhadap visi masa depan Dr. Mahathir pada masa itu adalah penting. Kenyataan seperti ini memberi bukti bahawa karisma Dr. Mahathir seperti yang diketengahkan oleh Khatri et al. (2012) iaitu karismatik muncul melalui pengalaman dan pengenalan pengikut terhadap pemimpin. Dalam erti kata lain, pendapat pengikut memainkan peranan utama dalam mewujudkan imej berbentuk inspirasi Dr. Mahathir.

Secara keseluruhannya, hasil kajian telah mengukuhkan persepsi bahawa nilai-nilai dan tingkah laku pemimpin Cina di Malaysia banyak dibentuk oleh ideologi

Confucianisme. Malah, sejak 2,500 tahun yang lalu, *Confucianisme* telah mempengaruhi kehidupan dan pemikiran masyarakat Cina di Malaysia. Mereka mempercayai bahawa pemimpin yang mengamalkan nilai-nilai moral yang tinggi menekankan hubungan kekeluargaan dan keharmonian. Penekanan yang diberikan kepada kepimpinan berbentuk kebapaan, bermoral tinggi dan bertanggungjawab, meletakkan Dr. Mahathir sebagai seorang pemimpin yang dihormati dan disegani.

Kesimpulannya, *Confucianisme* mengekalkan nilai-nilai tradisional dan menekankan pendekatan diri kepada kebaikan (King & Zhang, 2014). Han (2013) berpendapat bahawa budaya Cina dan nilai-nilai *Confucianisme* begitu konsisten sejak bertahun-tahun lama walaupun meniti perubahan masa. Nilai teras kepimpinan Confucian memberi tumpuan kepada kewujudan keharmonian, melambangkan alternatif penting kepada pembangunan teori kepimpinan Barat. Kajian budaya Cina dan kesannya terhadap kepimpinan Cina memudahkan pemahaman antara budaya dan mengisi jurang penyelidikan kepimpinan global. Ia membentuk asas yang kukuh untuk memahami bagaimana sifat-sifat kebudayaan Cina mempengaruhi kajian kepimpinan, pendidikan, dan pembangunan, malah menyediakan penyelesaian alternatif untuk organisasi global menghadapi persekitaran yang sentiasa berubah (Han, 2013).

6.5 Model komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dari perspektif masyarakat Cina

Hasil kajian ini mempersoalkan idea tentang komunikasi kepimpinan dan memberikan sokongan empirikal kepada rangka kerja Zaccaro dan Banks (2001) di mana terdapat dua faktor utama dalam komunikasi kepimpinan, iaitu pembentukan

visi dan penyampaian visi. Tambahan pula, kajian ini menyumbang kepada rangka kerja Zaccaro dan Banks (2001) dalam konteks sosial yang berbeza, iaitu menggabungkan perspektif nilai Barat dengan nilai-nilai *Confucianisme*. Hasil kajian dapat memberi gambaran tentang bagaimana ia dapat digabungkan dan diamalkan dalam negara yang mempunyai kepelbagaian kaum dan agama.

Selain itu, tujuan kajian ini juga adalah untuk membina satu model bersepadu pembentukan visi, penyampaian visi dan nilai-nilai *Confucianisme* dengan merangka daripada kesusasteraan dan hasil kajian ini. Ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir telah dijelaskan daripada sudut pandang peribadi dengan memberi penekanan kepada kemahiran komunikasi yang jelas, personaliti luar biasa dan menarik serta kecekapan beliau dalam kepimpinan. Ditambah pula dengan perspektif informan dalam kajian ini yang mempunyai peranan penting dalam pembentukan visi dan tingkah laku karismatik Dr. Mahathir.

Model seperti yang digambarkan dalam Rajah 5.1 menunjukkan komunikasi kepimpinan sebagai satu proses yang berlaku melalui dua langkah, iaitu pembentukan visi dan penyampaian visi. Sudah tentu, komponen pertama dalam model komunikasi kepimpinan adalah pembentukan visi yang bermakna. Komponen ini melibatkan pembentukan visi untuk masa akan datang, atau keadaan masa depan yang diingini dimana visi berbentuk inovatif yang boleh mencapai perpaduan kaum di Malaysia. Visi yang ingin dicapai perlulah bermakna dan sesuai dengan usaha yang berteraskan nilai-nilai personal, organisasi serta berbentuk inklusif. Dengan adanya visi, pemimpin menyediakan satu rangka rujukan untuk meningkatkan komitmen dan sokongan masyarakat, iaitu matlamat berdasarkan kepada budaya,

politik dan sejarah di mana masyarakat boleh berkumpul secara bersama untuk merasai kemajuan dan kejayaan negara. Masyarakat percaya bahawa pemimpin dalam usaha mencapai visi melalui pelbagai tindakan yang berbeza termasuklah visi berorientasikan perubahan masa kini dan masa depan.

Setelah visi dibentuk, komunikasi kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam penerimaan dan pencapaian. Ini merupakan langkah kedua dan satu proses yang kompleks seperti yang diketahui dalam kajian ini. Di sini, peranan pemimpin adalah mengkomunikasikan visi yang dibentuk dengan harapan dan percaya bahawa pengikut bekerjasama demi mencapai visi tersebut. Pemimpin berbeza menggunakan ciri-ciri penyampaian visi yang berbeza. Jelas sekali, ciri-ciri yang paling berkesan adalah melalui penyampaian visi yang meyakinkan, jelas, berterus-terang, dan mudah difahami. Boleh disimpulkan bahawa pemimpin masyarakat Cina secara amnya berpendapat bahawa Dr. Mahathir memiliki imej sumber inspirasi seperti daya tarikan, tanggapan mendalam dan disegani dapat dimanfaatkan melalui hubungan kebaapaan secara langsung dengan masyarakat. Pemimpin juga perlu berani mencabar dan mengambil risiko walaupun menghadapi kesukaran dan kemungkinan menghadapi kegagalan. Satu visi yang positif adalah berbentuk inklusif dan telus supaya dapat mencapai masa depan yang lebih baik.

Model yang dicadangkan menggabungkan ciri-ciri pembentukan visi dan penyampaian visi dengan nilai-nilai *Confucianisme*. Model ini menunjukkan bahawa kedua-dua nilai tersebut bersesuaian dengan komunikasi kepimpinan di Malaysia. Dengan mengandaikan bahawa pemimpin telah membentuk dan menyampaikan visi, mereka mungkin memegang nilai-nilai personal dalam melaksanakan visi mereka.

Ini boleh dicapai dalam beberapa cara. Pemimpin karismatik menunjukkan keupayaan empati (*Ren*) untuk mendengar, memahami dan berkongsi perasaan dengan masyarakat. Selain itu, mereka perlu memberikan tumpuan (*Qun li*), tenaga, harapan dan aspirasi serta menyatakan keyakinan mereka dalam kemampuan untuk melaksanakan visi dengan berkesan. Justeru, masyarakat memberikan sokongan (*Xiao*), kepercayaan (*Xin*) dan kesetiaan (*Zhong*) kepada pemimpin. Yang paling penting, pemimpin karismatik menggunakan kebijaksanaan (*Zhi*) dan keikhlasan (*Zheng yi*) semasa melaksanakan visi dengan penuh cabaran. Mereka berkhidmat sebagai model peranan iaitu menunjukkan tingkah laku yang sederhana (*Zhong yong*) dan tindakan yang diingini (*Yi*) kepada rakyat. Secara keseluruhannya, nilai-nilai tersebut menawarkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap komunikasi pemimpin di samping pengetahuan, sikap dan kemahiran pemimpin. Pandangan ini mewujudkan pengiktirafan penting dalam komunikasi kepimpinan yang mempertimbangkan tiga aspek utama iaitu: pembentukan visi, penyampaian visi yang diadun dengan nilai-nilai *Confucianisme*.

Hasil kajian juga mendedahkan bahawa selain memiliki beberapa ciri-ciri tingkah laku utama pemimpin karismatik Barat seperti kepimpinan bervisi, keberanian untuk mengambil risiko dan mempunyai pencapaian yang tinggi, para informan dilihat menekankan nilai-nilai moral dan kemanusiaan yang tinggi serta tahap kesederhanaan daripada perspektif *Confucianisme*. Dalam konteks komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir, majoriti informan bersetuju bahawa Dr. Mahathir merupakan seorang pemimpin karismatik yang mempunyai visi yang kuat, keinginan untuk membuat perubahan, kesediaan untuk bekerjasama dan berusaha untuk mencapai matlamat dengan jayanya. Karismatik beliau dibentuk berteraskan kepada

idea Weber iaitu mempunyai kualiti personaliti dan tingkah laku yang unik (House et al., 1991). Di samping itu, ciri-ciri dan amalan kepimpinan karismatik beliau juga dibentuk dan diintegrasikan oleh nilai-nilai budaya *Confucianisme* seperti kebijaksanaan, keharmonian, kesederhanaan dan kerajinan. Justeru, sifat dan tingkah laku Dr. Mahathir yang luar biasa merupakan sebab utama kewujudan karisma.

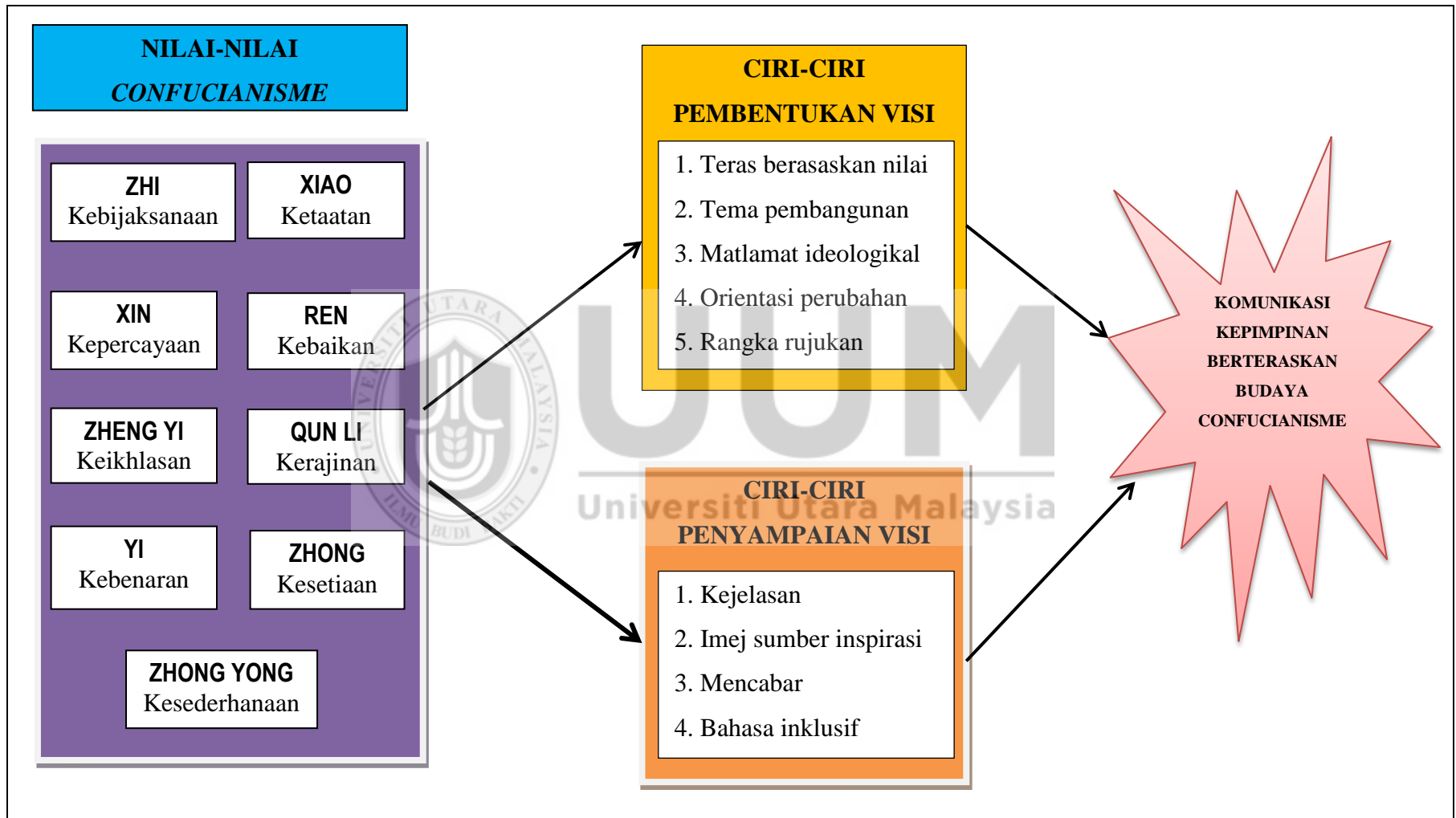
Daripada model asal yang dicadangkan oleh Zaccaro dan Banks (2001), sumbangan yang penting dalam kajian ini adalah konsep komunikasi kepimpinan daripada perspektif Cina dan nilai-nilai *Confucianisme*. Model ini memperluaskan kajian Willburn et al. (2008) yang memberi penekanan kepada sikap dan kemahiran pemimpin untuk mewujudkan komunikasi kepimpinan. Model ini juga menambahkan unsur-unsur seperti perpaduan dan kepimpinan berbentuk kebapaan dalam menyediakan gambaran yang lebih kompleks terhadap komunikasi kepimpinan.

Oleh itu, pembentukan visi, penyampaian visi dan nilai-nilai *Confucianisme* membentuk rangka kerja komunikasi visi bersepadu yang boleh membimbing penyelidikan komunikasi kepimpinan pada masa depan. Kajian ini menyimpulkan bahawa ciri-ciri kepimpinan yang berkarisma dan tingkah laku berdasarkan penilaian pengikut dan digabungkan dengan nilai-nilai *Confucianisme*, membentuk satu model komunikasi kepimpinan dalam konteks masyarakat Cina di Malaysia (Rujuk Rajah 6.2).

Ciri-ciri komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dilihat sebagai satu faktor penting yang menyumbang kepada kepimpinan karismatik. Ia sering digambarkan daripada

sudut pandangan pemimpin Cina sebagai menarik. Sememangnya, penampilan Dr. Mahathir umumnya dianggap berjaya kerana dikaitkan dengan keikhlasan dalam ucapan dan tindakannya. Melihat kepada kerjaya politik Dr. Mahathir daripada perspektif yang lebih luas, penampilannya yang menarik sangat penting dalam membantu pembinaan populariti beliau. Selain itu, Dr. Mahathir dianggap sebagai pemimpin yang realistik di mana komunikasi dan perbuatannya adalah konsisten. Karisma beliau dibina bukan sahaja dilihat melalui kecekapan tetapi juga kepada fakta bahawa kelakuannya adalah beretika.





Rajah 6.2 Model komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir dari perspektif *Confucianisme* masyarakat Cina

6.6 Implikasi kajian

Kebanyakan kajian komunikasi kepimpinan telah dilakukan dalam konteks budaya Barat dengan menggunakan metodologi kuantitatif. Hasilnya, definisi komunikasi kepimpinan yang sedia ada tidak mencukupi untuk memahami konsep komunikasi kepimpinan dan bagaimana pengalaman tersebut memberi pemahaman terhadap komunikasi kepimpinan daripada konteks kepelbagaian budaya. Oleh itu, jelas sekali bahawa lebih banyak penyelidikan komunikasi kepimpinan masih diperlukan khususnya daripada perspektif bukan Barat. Kajian ini merupakan salah satu usaha berterusan untuk menerangkan konsep komunikasi kepimpinan perspektif Barat yang digabung dengan nilai-nilai murni daripada perspektif Timur. Justeru, kajian yang menggunakan kaedah analisis kandungan dan temubual secara mendalam ini turut menyumbang kepada konsep komunikasi kepimpinan yang mengambilkira ciri-ciri pembentukan visi dan penyampaian visi Dr. Mahathir daripada perspektif budaya Cina. Di samping itu, kajian ini juga mencadangkan beberapa implikasi pengetahuan yang menarik tentang komunikasi kepimpinan.

Pertama, sumbangan kajian ini memperkayakan konsep komunikasi kepimpinan sedia ada, iaitu kajian yang berkonsepkan Barat kepada konsep kepelbagaian budaya di Malaysia. Kajian ini mendedahkan bahawa kriteria untuk menilai komunikasi kepimpinan adalah sama seperti perspektif Barat kerana ia merangkumi kedua-dua aspek, iaitu pembentukan visi dan penyampaian visi dan saling kebergantungan antara kedua-dua aspek tersebut dapat menghasilkan tingkah laku kepimpinan yang berkesan sesuai dengan sikap, pengetahuan dan kemahiran pemimpin. Namun begitu, cabaran yang dihadapi pemimpin Malaysia adalah berbeza dalam mengekalkan pertumbuhan dan transformasi negara untuk generasi akan datang kerana keunikan

komposisi masyarakat Malaysia yang berbilang kaum dan agama (Low, 2013). Dalam erti kata lain, walaupun konsep komunikasi kepimpinan dilihat sebagai satu fenomena sejagat, tetapi amalannya mungkin berbeza mengikut budaya masing-masing. Di Malaysia, kepimpinan perlulah dibincangkan dalam konteks masyarakat berbilang kaum dan agama. Dalam kajian ini, jelas menunjukkan bahawa perbezaan yang ketara adalah berkaitan dengan perpaduan seperti mana yang sering ditekankan oleh Dr. Mahathir dalam ucapannya.

Kajian ini mencadangkan bahawa ciri-ciri pembentukan visi Dr. Mahathir mempunyai perkaitan dengan perpaduan. Oleh itu, kajian ini mengetengahkan peranan perpaduan dalam pembentukan visi Dr. Mahathir. Memandangkan aspek perpaduan mendapat perhatian yang terhad oleh sarjana Barat, maka kajian ini memfokuskan kepada perpaduan sebagai satu komponen penting dalam komunikasi kepimpinan di Malaysia. Tema perpaduan menyumbang kepada satu dimensi memperkayakan keberkesanan kepimpinan. Dengan adanya pengetahuan tentang kepelbagaian kebudayaan, interaksi pemimpin khususnya dengan kaum lain, bukan saja akan menjadi lebih mudah, tetapi yang penting lagi ialah ia akan menjadi lebih ikhlas. Dengan mengenali budaya kaum lain dengan lebih dekat, pemimpin akan menemui lebih banyak persamaan komunikasi daripada perbezaan di antara pemimpin dan masyarakat.

Sumbangan kedua kajian ini adalah sebagai tambahan kepada aspek perpaduan dalam komunikasi kepimpinan, iaitu mengetengahkan peranan pemimpin bersifat kebapaan. Walaupun terdapat persamaan tema utama antara model Zaccaro dan Banks (2001) dan kajian ini dalam komunikasi kepimpinan, terdapat juga unsur-

unsur tertentu yang mungkin berbeza dari segi ciri-ciri penyampaian visi Dr. Mahathir. Kajian ini menyumbang kepada pengetahuan komunikasi kepimpinan dengan mengenal pasti ciri kepimpinan bersifat kebapaan yang boleh dibandingkan dengan ciri kepimpinan karismatik perspektif Barat. Kepimpinan kebapaan adalah satu ciri kepimpinan yang dominan di Asia (Cheng et al., 2013; Hsieh & Chen, 2011; Liu, 2013). Kepimpinan kebapaan dalam masyarakat Asia Timur berakar umbi daripada falsafah Confucian (Farh & Cheng, 2000). Kepimpinan bersifat kebapaan ditakrifkan sebagai ciri yang menggabungkan disiplin dan kuasa yang menekankan aspek kebajikan kebapaan dan integriti moral. Penyelidik mendapati bahawa pemimpin bersifat kebapaan adalah penting sebagai satu cara membantu pemimpin bermotivasi, bergerak, dan membentuk visi supaya mendorong tindakan pengikut ke arah visi dan tindakan yang jelas. Selaras dengan pepatah Cina: 'Persamaan wujud dalam perbezaan dengan individu lain dan sebaliknya'. Kepimpinan karismatik daripada Barat dan kepimpinan kebapaan Cina mungkin mengandungi tingkah laku transnasional umum yang berkaitan rentas budaya, dan juga tingkah laku unik dan hanya boleh digunakan dalam suasana budaya tertentu (Pellegrini, Scandura, & Jayaraman, 2010). Oleh itu, adalah penting untuk memahami budaya tertentu apabila menggunakan model kepimpinan Barat dalam kepimpinan Cina. Kajian ini mendapati bahawa ciri kepimpinan kebapaan Dr. Mahathir sebagai nilai kepimpinan yang sesuai dan sepadan dengan nilai-nilai dan jangkaan para informan Cina.

Ketiga, kajian ini telah menjawab matlamat kajian dengan memperkenalkan nilai-nilai budaya Cina. Walaupun terdapat persamaan pada komponen utama yang membentuk komunikasi kepimpinan, iaitu pembentukan visi dan penyampaian visi, kajian ini turut menyumbang kepada perspektif yang berbeza, iaitu melalui

kebudayaan Cina. Sebagai penyokong 'nilai-nilai Asia', Dr. Mahathir menjelaskan bahawa perspektif 'nilai-nilai Asia' adalah berdasarkan kepada nilai-nilai murni dan patut dilindungi daripada penyerapan nilai-nilai Barat. Justeru, rangka kerja kajian ini menawarkan arah tuju ke arah komunikasi kepimpinan tentang pembentukan visi dan penyampaian visi yang disepadukan dengan nilai-nilai *Confucianisme*. Kajian ini menunjukkan bahawa informan Cina menekankan nilai-nilai *Confucianisme* sebagai salah satu ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang penting. Informan akui perlunya nilai-nilai *Confucianisme* dalam situasi komunikasi antara pemimpin dengan pengikut. Dalam masyarakat majmuk seperti di Malaysia, perpaduan kaum tidak mungkin berjaya dicapai sepenuhnya melalui dominasi satu pihak sahaja. Di Malaysia, keberkesanan kepimpinan amat memerlukan nilai-nilai persefahaman, saling hormat-menghormati, keikhlasan, penghargaan dan kejujuran. Kajian ini menawarkan penjelasan dan gambaran tentang sifat kepimpinan Cina di Malaysia yang sangat penting sehingga mempunyai ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang tersendiri. Ia menonjolkan perkaitan antara pemikiran tradisional dan pembangunan kepimpinan. Selain itu, kajian ini juga menawarkan sumbangan dalam kesusasteraan kepimpinan politikal yang menggabungkan teori Barat dengan nilai-nilai budaya Cina.

Kesimpulannya, kajian ini secara kritikal mengaitkan hubungan antara visi dan keupayaan pemimpin untuk mengkomunikasikan kandungannya. Kajian ini juga menunjukkan hubungan di antara pembentukan visi, penyampaian visi dan nilai-nilai *Confucianisme* yang telah digunakan untuk menjelaskan komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Ini membuktikan bahawa pemimpin bukan sahaja perlu menjadi ahli

strategi yang berkesan tetapi pemimpin juga boleh memberi semangat melalui perkataan yang dipilih dalam ucapan.

6.7 Limitasi dan kajian akan datang

Sebelum membuat kesimpulan kajian ini, limitasi pendekatan yang digunakan perlu diambil perhatian. Kajian ini memberi tumpuan kepada komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir. Oleh itu, kajian masa depan boleh diperluaskan dengan menganalisis secara kritis pemimpin yang lain, selain Dr. Mahathir untuk melihat jika model ini dapat digunapakai untuk pemimpin yang mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi. Adakah mereka juga menggunakan ciri-ciri pembentukan visi dalam ucapan mereka atau adakah mereka menggunakan ciri-ciri komunikasi yang lain?

Selain itu, kajian masa depan boleh memperluaskan kajian ini dengan menganalisis bentuk komunikasi yang lain oleh Dr. Mahathir selain bentuk yang diliputi dalam kajian ini. Contohnya, pemahaman tentang komunikasi kepimpinan juga boleh dipertingkatkan dengan menganalisis dengan kritis jenis komunikasi yang lain seperti akhbar atau blog mengenai Dr. Mahathir yang akan membantu membezakan ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang diamalkan secara konsisten atau tidak dalam kajian akan datang. Memandangkan ramai para sarjana menekankan kesan yang ketara terhadap media sosial baru kepada komunikasi kepimpinan, adalah dicadangkan kepada penyelidik akan datang untuk mengkaji komunikasi pemimpin melalui media sosial. Penyelidik berpendapat bahawa komunikasi bukannya hanya secara lisan, dan bukanlah satu kajian linguistik tetapi, komunikasi kepimpinan juga berkait rapat dengan pendengar, memberi inspirasi dan motivasi untuk mencapai visi. Oleh itu,

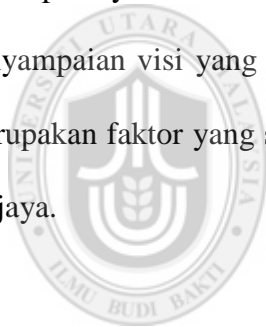
kajian terhadap artifak komunikasi Dr. Mahathir yang pelbagai akan menambahkan keberkesanan kajian seperti ini.

Akhir sekali, memandangkan kajian ini hanya melibatkan informan Cina dalam temubual secara mendalam, jika diambil sampel yang pelbagai pastinya akan meningkatkan lagi pemahaman terhadap nilai-nilai komunikasi kepimpinan. Apabila menimbangkan perbezaan pandangan dan pengalaman masyarakat berhubung dengan kepimpinan, sebarang generalisasi kepada masyarakat berlainan perlu dibuat dengan prihatin. Oleh kerana tafsiran kepimpinan dan nilai boleh berbeza dalam masyarakat yang berbeza, penyelidikan lanjutan boleh dijalankan dengan melibatkan masyarakat dengan kebudayaan lain, contohnya masyarakat India. Pemahaman komunikasi kepimpinan dalam konteks masyarakat yang lain akan memberi manfaat kepada kepimpinan di Malaysia. Juga dicadangkan penyelidik masa hadapan agar membuat perbandingan untuk melihat bagaimana individu yang berbeza budaya melihat dan mendefinisikan komunikasi kepimpinan.

Komunikasi kepimpinan Dr. Mahathir mempunyai pelbagai persoalan yang berkait dengan masyarakat dan budaya yang perlu dihuraikan. Seajar dengan itu, komunikasi beliau wajar dianalisis menggunakan pendekatan yang berlainan untuk menganalisis fenomena yang berlaku dengan lebih teliti dan terancang. Daripada analisis ini akan dapat menyerlahkan persoalan sosial serta memperlihatkan ciri-ciri pembentukan visi dan penyampaian visi yang telah ditetapkan.

6.8 Kesimpulan

Kesimpulannya, kajian ini dapat mengungkap lima ciri-ciri pembentukan visi, empat ciri-ciri penyampaian visi dan sembilan nilai-nilai utama yang berkaitan dengan Dr. Mahathir, yang setanding dengan kajian Barat yang lepas. Selain memiliki ciri-ciri utama pemimpin Barat seperti kepemimpinan bervisi, kesediaan untuk mengambil risiko, kebolehan berkomunikasi, mempunyai kuasa pelaksanaan baik dan mempunyai rasa pencapaian yang tinggi, pemimpin Cina juga menekankan pengamalan nilai moral dan tahap kemanusiaan yang tinggi terhadap pengikut. Malah, kajian ini telah mendedahkan nilai-nilai yang mempengaruhi pemimpin Cina di Malaysia terutamanya dalam membentuk sifat-sifat tingkah laku moral yang baik dan kepercayaan dalam perhubungan. Penyelidik percaya bahawa pembentukan dan penyampaian visi yang berkesan adalah satu tanggungjawab kritikal pemimpin dan merupakan faktor yang sering membezakan antara pemimpin yang berjaya dan tidak berjaya.



UUM
Universiti Utara Malaysia

RUJUKAN

- Abdullah Ahmad Badawi. (2003). *Ucapan di Majlis Jasamu Dikenang Sempena Persaraan Yab. Bhg. Tun Dr. Mahathir Mohamad*. 21 Disember, Putrajaya.
- Abdul Muati Ahmad. (2010). The genesis of a new culture: Prime Minister Mahathir's legacy in translating and transforming the new Malays. *Human Communication. A Publication of the Pacific and Asian Communication Association*, 13(3), 137-153.
- Abdul Rashid, M. Z., & Ho, J. A. (2003). Perceptions of business ethnics in a multicultural community: The case of Malaysia. *Journal of Business Ethnics*, 43, 75-87.
- Afifah Asriati. (2010). Pemikiran Mahathir mengenai pembangunan ekonomi orang Melayu dalam tiga dekad (1970-1999). *Thesis Masters*, Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Ahlstrom, D., Chen, S. J., & Yeh, K. S. (2010). Managing in ethnic Chinese communities: Culture, institutions & context. *Asia Pacific Journal Management*, 27, 341-354.
- Ahmad Atory Hussain. (1997). The leadership factor in administrative reform in Malaysia, with a specific study on the leadership of Dr. Mahathir Mohamad, Prime Minister of Malaysia. *Pertanika Journal Social Science & Humanities*, 5(2), 103-123.
- Ahmad Atory Hussain. (2005). *Leadership in Malaysia's administrative reform: Evaluating the contribution of Dr. Mahathir Mohamad*. Proceedings of the International Conference. Renaissance Kuala Lumpur Hotel. 1st-3rd Aug.
- Ahmad Atory Hussain & Malike Brahim. (2006). Administrative modernization in the Malaysian local government: A study in promoting efficiency, effectiveness and productivity. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 14 (1), 51-62.
- Ahmad Zahid Hamidi (2008). *Manifesto Barisan Nasional sebagai agenda akhbar bahasa Melayu semasa tempoh kempen pilihan raya umum*. Tesis Phd. Universiti Putra Malaysia, Serdang.

- Ali Hussein Alkahtani, Ismael Abu-Jarad, Mohamed Sulaiman & Davoud Nikbin. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-99.
- Ames, R. T. & Rosemont, H. (1998). "Introduction." *The analects of Confucius: A philosophical translation*. New York: Ballantine.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Antonakis, J. & Hooijberg, R. (2007). Cascading vision for real commitment, in Hooijberg, R, Hunt, J. G., Antonakis, J., Boal, K. B., & Lane, N. (ed.) Being there even when you are not [Monographs]. *Leadership and Management, Volume 4*, 231 – 244.
- Aritz, J. & Walker, R. C. (2014). Leadership styles in multicultural groups: Americans and East Asians working together. *International Journal of Business Communication.*, 51(1), 72–92.
- Asma Abdullah (1996). Going glocal: Cultural dimensions in Malaysia management. *Malaysian Institute of Management*, Shah Alam.
- Asma Abdullah (2001). Influence of ethnic values at the Malaysian workplace. In *Understanding the Malaysian workforce: Guidelines for managers*. In Eds, Abdullah, A. & Low, A. Malaysian Institute of Management, Kuala Lumpur, 1-24.
- Asma Abdullah & Lim, L. (2001). Cultural dimensions of Anglos, Australians and Malaysians, *Malaysian Management Review*, 36 (2), 1-17.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373.
- Aziz Zariza Ahmad. (1997). *Mahathir's paradigm shift: The man behind the vision*. Taiping, Perak: Firma.

- Bakar, H. A., Jian, G., & Fairhurst, G. (2014). Where do I stand?; The interaction of leader-member exchange and performance ratings. *Asian Business & Management, 13*(2), 143-170.
- Balakrishnan Muniapan & Ee, Y. S. (2010). Confucianisme values for transformational leadership development in the Chinese context. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM), 1*(3), 10-22.
- Baldoni, J. (2004). Powerful leadship communication. *Leader to leader, 32*, 20-24.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: A case study. *Journal of Educational Administration, 41*(1), 55-73.
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leader. *Handbook of Business Strategy, 7*(1), 385-390.
- Barrett, D. J. (2011). *Leadership communication*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing, 20*(5), 663–687.
- Basford, T. E. (2013). Leader apologies: How content and delivery influence sincerity appraisals. *International Journal of Business and Social Science, 4*(5), 9-26.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J.A. Conger, R.N. Kanungo (eds). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112–121.

- Baum, J. Robert; Locke, Edwin A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision comm. to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Bazeley, P. (2009). Analysing qualitative data: More than ‘identifying themes’. *The Malaysian Journal of Qualitative Research*, 2(2), 6-22.
- Bean, C. (1993). The electoral influence of party leader images in Australia and New Zealand. *Comparatives Political Studies*, 26, 111-132.
- Bennis, W. G., & Nanus, G. (1985). *Leaders*. New York: Harper/Row.
- Berson, Y. & Avolio, B.J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J. & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Berson, B., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26, 143-155.
- Blanchard, A. L., Stewart, O. J., Cann, A., & Follman, L. (2014). Making sense of humor at work. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 49-70.
- Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2009). The enduring allure of charisma: How Barack Obama won the historic 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 20, 483-492.
- Bligh, M. C., & Robinson, J. L. (2010). Was Gandhi “charismatic”? Exploring the rhetorical leadership of Mahatma Gandhi. *The Leadership Quarterly*, 21, 844-855.

- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charting the language of leadership: A methodological investigation of President Bush and the crisis of 9/11. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 562-574.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. (2005). Crisis and charisma in the California recall election. *Leadership, 1*(3), 323-352.
- Boerema, A. J. (2011). Challenging and supporting new leader development. *Educational Management Administration & Leadership, 39*(5), 554-567.
- Bond, M. H. (1988). Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value surveys. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 1009-1015.
- Bono, J. E. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17*, 317-334.
- Brown, C. B. (2011). Barack Obama as the great man: Communicative constructions of racial transcendence in white-male Eeite discourses. *Communication Monograph, 78*(4), 535-556.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London, Sage.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, London: Sage Publications.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly 15*(2004) 729–769.
- Bryman, A., Stephens, M. & Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly, 7*(3), 353-370.
- Bucciarelli, L. (2015). A review of innovation and change management: Stage model and power influences. *Universal Journal of Management, 3*(1), 36-42
- Bunnell, T. (2004). Re-viewing MSC: Critical geographies of Mahathir's high-tech push. In Welsh, B. (eds) *Reflections: The Mahathir years*. Washington, DC: Southeast Asia Studies Program.

- Burska, Z. (2006). The Malaysian Chinese: A Story about preserving identity. *Asia and Pacific Studies*, 3/2006, 37-50.
- Burtis, J. O. & Turman, P. D. (2010). *Leadership communication as citizenship*. United States of America: SAGE Publications.
- Caprara, G. V., Schwartz, S., Capanna, C., Vecchione, M., Barbaranelli, C. (2006). Personality and politics: Values, traits, and political choice. *Political Psychology*, 27(1), 1-28.
- Case, W. (1991). Comparative Malaysian Leadership: Tunku Abdul Rahman and Mahathir Mohamad. *Asian Survey*, 31(5), 456-473.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T. & Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 68-84.
- Chandran Jeshuran (2006). Kuala Lumpur: The city that Mahathir built. In Welsh, B. (eds) *Reflections: The Mahathir years*, Washington, DC: Southeast Asia Studies Program, 388-397.
- Chan, W. T. (1969). *A source book of Chinese Philosophy*. Princeton University Press.
- Chan, G. K. Y. (2008). The relevance and value of Confucianism in contemporary business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 347-360.
- Cheang, H. S. & Pell, M. D. (2008). The sound of sarcasm. *Speech Communication*, 50(5), 366-381.
- Cheng, C. Y. (2011). Confucian global leadership in Chinese tradition: Classical & contemporary. *Journal of management Development*, 30(7), 647-662.
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F. Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J. M., Lin, T. T., Chou, W. J., & Tsai, C. Y. (2013). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.

- Chesebro, J. W. & Borisoff, D. J. (2007). What Makes Qualitative Research Qualitative?. *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 3-14.
- Cheung, C. K. & Chan, A. C. F. (2005). Philosophical foundations of eminent Hong Kong Chinese CEOs' leadership. *Journal of Business Ethics*, 60(1), 47-62.
- Cheung, C. K. & Chan, A. C. F. (2008). Benefits of HK Chinese CEOs' Confucian & Daoist leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(6), 474-503.
- Chin, J. (2001). Malaysian Chinese politics in the 21st century: Fear, Service & Marginalisation. *Asian Journal of Political Science*, 9 (2), 78-94.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy and empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 24-44.
- Chong, A. & Balakrishnan, K. S. (2015). Intellectual iconoclasm as modernizing foreign policy: the cases of Mahathir bin Mohamad and Lee Kuan Yew. *The Pacific Review*, <http://dx.doi.org/10.1080/09512748.2015.1013496>
- Chong, D. & Druckman, J. N. (2007). A theory of framing and opinion formation in competitive elite environments. *Journal of Communication*, 57, 99-118.
- Chua, C. (2004). Defining Indonesian Chineseness under the new order. *Journal of Contemporary Asia*, 34(4), 465-479.
- Chung, R. G., & Lo, C. L. (2007). The relationship between leadership & organizational performance in non-profit organizations, using social welfare charity foundation as an example. *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 83-88.
- Clarke, N. (2011). An integrated conceptual model of respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 316-327.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452-465.

- Collard, J. (2007). Constructing theory for leadership in intercultural contexts. *Journal of Educational Administration*, 45(6), 740-755.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: JosseyBass.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N., (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Conger, J. A., & Toegel, G. (2002). A story of missed opportunities: Qualitative methods for leadership research and practice. In Parry, K. W. & Meindl, J. R. (Eds), *Grounding leadership theory and research: Issues, perspectives and methods*, Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, September-October 1996, 65-77.
- Corbin, C. (2000). *The world needs great leaders*. United States of America: Dearbin, A Kaplan Professional Company.
- Crant, J. M., & Bateman, T. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. United States of America; Sage Publications, Inc.

- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.
- Czech, K. & Forward, G.L. (2010). Leader communication: Faculty perceptions of the department chair. *Communication Quarterly*, 58(4), 431-457.
- Daniel, G. P. (1995). *Dr. Ling Liong Sik and the politics of ethnic Chinese unity*. Shah Alam: Times.
- David, M. K. & Dumanig, F. P. (2011). National unity in multi-ethnic Malaysia: A critical discourse analysis of Tun Dr. Mahathir's political speeches. *Language, Discourse & Society*, 1(1), 11-31.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The leadership quarterly*, 17, 211-216.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, 12, 339-353.
- de Man, H. (2011). Chinese philosophy as a mirror for western leaders. *The Maastricht School of Management*, No. 2011/05, 1-22.
- Den Hartog, D. N. & Verburg R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 355–391.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable Implicit Leadership Theory: Are attributes of charismatic transformational leadership universally endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- DeVries, R. E., Pieper, A. B., & Oostenveld, W. (2010). Leadership=communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25(3), 367-380.
- Dewan, T. & Myatt, D. P. (2008). The qualities of leadership: Direction, communication & obfuscation. *American Political Science Review*, 102(3), 351-368.

- Dewan, T. & Myatt, D. P. (2009). *On the rhetorical strategies of leaders: Speaking clearly, standing back, and stepping down*. PSPE working papers. Department of Government, London School of Economics and Political Science, London, UK.
- Dikotter, F (1992). *The discourse of race in modern China*. Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Ding, D. D. (2006). An indirect style in business communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(1), 87-100.
- Dorfman, P., Lavidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, 504-518.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, K. L., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Douglas, A., Burtis, J. O., & Pond-Burtis, L. K. (2001). Myth and leadership vision: Rhetorical manifestations of cultural force. *The Journal of Leadership Studies*, 7 (4), 55-69.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, application and issues. *Health care for women international*, 13(3), 313-321.
- Druckman, J. N. (2009). What's it all about?: Framing in political science. In Keren, G. (ed). *Perspectives on Framing*. New York: Psychology Press/Taylor & Francis.
- Dubinsky, A. J, Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkage between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 9(3), 315-335.
- Emrich, C. G., Bower, H. H., Feldman, J. M., & Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 527-58.

- Ensari, N., & Murphy, S. E. (2003). Cross-cultural variations in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 52-66.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35.
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043–1062.
- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(2), 3-10.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In Li, J. T., Tsui, A. S. & Weldon, E. (eds). *Management and Organizations in the Chinese Context*. Great Britain: Macmillan Press LTD.
- Farmer, B. A., Slater, J. W. & Wright, K. S. (1998). The role of communication in achieving shared vision under new organizational leadership. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 219-235.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21, 393-410.
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10, 449–482.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burt, H. E. (1955). *Leadership and Supervision in Industry*. Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State University.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zacaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Fontaine, R., & Richardson, S. (2003). Cross-cultural Research in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(2), 75-89. Retrieved from <http://www2.ihis.aau.dk>.

- Fontaine, R., Richardson, S. & Yeap, P. F. (2002). The tropical fish problem revisited: A Malaysian perspective. *Cross Cultural Management. An International Journal*, 9(4), 60-70.
- Freedman, A. L. (2001). The effect of government policy and institutions on Chinese overseas acculturation: The case of Malaysia. *Modern Asian Studies*, 35(2), 411-440.
- Frese, M., Beigel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56, 671-697.
- Fu, P. P. & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251–266.
- Fukuyama, F. (2011). *The origins of political order*. New York: Farrar, Strauss and Giroux
- Furchan, A. & Maimun, A. (2005). *Studi Tokoh: Metode Penelitian Mengenai Tokoh*, Jakarta: Pustaka Pelajar
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63, 509-537.
- Gao, F. Y., Bai, S. S., & Shi, K. (2011). The effects of transformational leadership in Chinese family business. How should family business lead their family employees? *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 218-224.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Garrison, D. R., Cleveland-Innes, M., Koole, M. & Kappelman, J. (2006). Revisiting methodological issues in transcript analysis: Negotiated coding and reliability. *The Internet and Higher Education*, 9 (1), 1–8.
- Godwin, J. L., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Mohan, E. C. (2011). Dr. Martin Luther King, Jr.'s "I have a Dream" speech as a tool for Teaching Transformational leadership and vision. *Journal of Organizational Behavior Education*, 4, 23-42.

- Goh, D. P. S. (2009). Chinese religion and the challenge of modernity in Malaysia and Singapore: Syncretism, hybridisation and transfiguration. *Asian Journal of Social Science*, 37, 107-137.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Gomes, A. R. (2014). *Transformational leadership: Theory, research and application to sports*. Retrieved from <http://Repositorium.sdum.uminho.pt>. [2014, Mei 14]
- Graber, D. A & Weaver, D. (1996). Presidential performance criteria: The missing element in election coverage. *The Harvard International Journal of Press/Politics*, 1(1), 7-32.
- Greenstein, F. I. (2000). *The presidential difference: Leadership style from FDR to Clinton*. New York: Free Press.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2002). *Handbook of Interview Research: Context & Method*. United Kingdom: SAGE Publications.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hackett, R. D. & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2009). *Leadership: A communication perspective* (5th ed.). Prospect Heights, IL: Waveland.
- Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management*, 14 (2), 141-152.
- Hamzah, H. (2003) *Mahathir The Wake-up Call*, Shah Alam: Anzagain Sdn Bhd.
- Han, P. C. (2013). Confucian Leadership and the Rising Chinese Economy: Implications for Developing Global Leadership. *The Chinese Economy*, 46(2), 107-127.

- Harris, P. & Moran, R. (1996). *Managing cultural difference*. Houston:Gulf.
- Hart, J. (1991). President and prime minister: Convergence or divergence? *Parliamentary Affairs*, 44(2), 208-225.
- Hasrul Sani Siregar. (2009). *Etnik Cina Peranakan di Malaysia dan Partisipasi (Komunikasi) Politik Masyarakatnya*. Proceedings of the 7th Biennial Conference of the Pacific and Asian Communication Association. 10-12 Januari 2009, Serdang, UPM.
- Heck, R. H. (1996). Leadership and culture: Conceptual and methodological issues in comparing models across cultural settings. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 74-97.
- Heisey, D. R. (2000). *Chinese perspectives in rhetoric and communication: Advances in communication and culture*. New York: Ablex Publishing Corporation.
- Heng P. K. (1996). Chinese responses to Malay hegemony in Peninsular Malaysia 1957-1996. *Southeast Asian Studies*, 34(3), 500-523.
- Herferman, R. (2006). The Prime Minister and the news media: Political communication as a leadership resource. *Parliamentary Affairs*, 59(4), 582-598.
- Hermann, M. G., & Preston, J. T. (1994). Presidents, advisers and foreign policy: The effects of leadership style on executive arrangements. *Political Psychology*, 15(1), 75-96.
- Hershock, P. D. & Ames, R. T. (Ed.). (2006). *Confucian cultures of authority*. Albany, New York: State University of New York Press
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. 16(4), 5-21.
- Hofstede, G. & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (eds).

Handbook of Organizational Culture and Climate. United States of America: Sage Publication.

Ho K. L., & Chin, J. (Ed.). (2001). *Mahathir's Administration: Performance and Crisis in Governance*. Singapore: Times Books International.

Ho K. L. (2006). Malaysia's civil service reform: Mahathir's legacies and Abdullah's challenges. In Saw, S. H. & K. Kesavapany. (Eds). *Malaysia: Recent Trends and Challenges*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 195-209.

Holladay, S.J., & Coombs, W.T. (1993). Communicating visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly: McQ*, 6(4), 405-427.

Holladay, S.J., & Coombs, W.T. (1994). Speaking of visions and visions being spoken: An exploration of the effects of content and delivery on perceptions of leader charisma. *Management Communication Quarterly: McQ*, 8(2), 165-189.

Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self and others. *Leadership Quarterly*, 3, 43-55.

Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. MA: Reading.

Hong, J. C., & Wang, Y. S. (2009). A study of Chinese teachers' cognitive practice of the Confucian analects in three Asian countries. Retrieved from <http://www2.hawaii.edu/~pesaconf/zpdfs/46hong&wang.pdf>.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt. Sc L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge: 189-207*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. Chemers & R. Ayman (Eds.),

Leadership theory and research: Perspectives and directions: New York: Academic Press. 81-107.

House, R., Javidan, M., Hanger, P., & Dofman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.

Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43, 243-269.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112.

Hui, H., & Tan, G. C. (1999). The moral component of effective leadership: The Chinese case. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds). *Advances in Global Leadership*. Stamford, CT: JAI Press.

Hsieh, K. C. & Chen, Y. C. (2011). Development and significance of paternalistic leadership behavior scale. *Asian Social Science*, 7(2), 45-55.

Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

Hwang, K. K. (1999). Filial piety and loyalty: Two types of social identification in Confucianism. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 163-183.

Hwang, A., Khatri, N., & Srinivas, E. S. (2005). Organizational charisma and vision across three countries. *Management Decision*, 43 (7/8), 960-974.

Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, January, 62-70.

Idris Aman (2004). Bahasa dan kepimpinan: Pengkhalayakan wacana Perdana Menteri Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad. *Akademika*, 65, 3-25.

Idris Aman (2006). *Bahasa dan kepimpinan: Analisis wacana Mahathir Mohamad*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Immelman, A. (1998). The political personalities of 1996 U.S presidential candidates Bill Clinton and Bob Dole. *Leadership Quarterly*, 9(3), 335-366.
- Ip, P. L. (2011). Practical wisdom of Confucian ethical leadership: A critical inquiry. *Journal of Management Development*, 30(7/8), 685-696
- Ishii, S. (1984). *Enryo-sasshi* communication: A key to understanding Japanese interpersonal relations. *Cross Currents*, 11(1), 49-58.
- Ishtiaq Hossain (2011). Leaders with many traits but a singular purpose: Lee Kuan Yew and Mahathir Mohamad. *Asiatic*, 5(2), 122-130.
- Isolatus, P., & Almonkari, M. (2011). *Trends of political communication and political leadership. Perspectives of Finnish media and party leaders*. Paper presented at 61st Political studies Assoc Annual Conf “Transforming Politics: New Synergies” 19-21 April 2011, London.
- Jabatan Perangkaan Malaysia. (kemaskini Mac 2014). Laporan Taburan Penduduk dan Ciri-Ciri Asas Demografi 2010. Retrieved from <http://www.statistics.gov.my>. [2015, Oktober 12].
- James, K., & Lahti, K. (2011). Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance. *Creativity and Innovation Management*. 20(2), 108-120.
- Javidan, M., & Carl, D. E. (2005). Leadership across cultures: A study of Canadian and Taiwanese executives. *Management International Review*, 45(1), 23-44.
- Javidan, M. & Waldman, D. A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229–242.
- Jensen, K. B. (2002). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Research*. Oxon: Routledge.
- Jick, T. D. (2001). Vision is 10%, implementation the rest. *Business Strategy Review*, 12(4), 36-38.
- Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders’ communication

competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147-165

Johnson, D. (2004). *Intellectual statesmanship in the Mahathir era*. Paper presented in 4th International Malaysian Studies Conference; 3-5 August 2004, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi

Johnston, R., Blais, Q., Brady, H. E., & Crete, J. (1992). *Letting the people decide: Dynamics of a Canadian election*. Montreal: McGill-Queen's University Press.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780

Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *The Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3-18.

Kaarbo, J. (1997). Prime Minister leadership styles in foreign policy decision-making: A framework for research. *Political Psychology*, 18(3), 553-558.

Kaarbo, J., & Hermann, M. G. (1998). Leadership styles of Prime Ministers: How individual difference affect the foreign policymaking process. *Leadership Quarterly*, 9(3), 243-263.

Kamila Ghazali (2004). *The rhetoric of Dr. Mahathir Mohamad: A critical discourse perspective*. Kuala Lumpur; Universiti of Malaya.

Kantabutra, S. (2006). *Relating vision-based leadership to sustainable business performance: A Thai perspective*. Retrieved from <http://www.leadershipreview.org /2006spring/Article1.pdf>

Kantabutra, S. & Avery, G.C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45

Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Khatri, N., Ng, H.A., & Lee, T.H. (2001). The distinction between charisma and vision: An empirical study. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 373-393.

- Khatri, N., Templer, K. J. & Budhwar, P.S. (2012), Great (transformational) leadership=charisma+vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38 – 62.
- Keller, M. A. (1999). *Leadership and Perception*. Retrieved from <http://www.kellerconsultants.com/PSpercep.htm>.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, 5(2), 34-40.
- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 92-101.
- Kennedy, J. C. (2002). Leadership in Malaysia: Traditional values, international outlook. *Academy of Management Executive*, 16(3), 15-26.
- Kessler, C. S. (2004). The mark of the man: Mahathir's Malaysia after Dr. Mahathir. In Welsh, B. (Eds) *Relections: The Mahathir years*. Washington DC: Southeast Asia Studies Program, 15-27.
- Keyton, J. (2002). *Communicating in groups: building relationships for effective decision making*. McGraw Hill.
- Khoo, B. T. (1995). *Paradoxes of Mahathirism: An Intellectual Biography of Mahathir Mohamad*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Khoo, B. T. (1999). The value(s) of a miracle: Malaysian and Singaporean elite constructions of Asia. *Asian Studies Review*, 23(2), 181-192.
- Khor, Y. L., & Ng, S. L. (2006). Chinese newspapers, ethnic identity and the state. In Sun W. (eds). *Media and the Chinese Diaspora: Community, Communications and Commerce*. New York: Routledge. 137-149.
- Kibort, P.M. (2004). *The written word: Literature and leadership*. Physician Executive. Retrieved from http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-549342/The-written-word-literature-and.html. [2009, Jun.28].
- King, P. & Zhang, W. (2014). Chinese and western leadership models: A literature review. *Journal of Management Research*, 6(2), 1-21.

- Kirkbride, P. S., Tang, S. F. Y., & Westwood, R. I. (1991). Chinese conflict preferences and negotiating behaviour: Cultural and psychological influences. *Organization Studies*, 12(3), 365-386.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Kotter, J. P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 259-267.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *Leadership the Challenge*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research-Airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), 1.
- Lacy, S., Riffe, D., Stoddard, S., Martin, H., & Chang, K. K. (2001). Sample size for newspaper content analysis in multi-year studies, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78(4), 836-845.
- Lailawati Mohd Salleh. (2005). *High/Low context communication: The Malaysian Malay style*. Proceedings of the 2005 Association for Business Communication Annual Convention.
- Landis, E. A., Hill, D. & Harvey, M. R. (2014). A Synthesis of Leadership Theories and Styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97-100.
- Lang L. L., Irby, B. J., & Brown, G. (2012). An emergent leadership model based on Confucian virtues and East Asian leadership practices *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 7(2), 1-14.
- Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769.

- Lau S. K. (1994). Public attitudes toward political leadership in Hong Kong: The formation of political leaders. *Asian Survey*, 34(3), 243-257.
- Lee H. G. (2006). Globalisation and ethnic integration in Malaysian education. In Saw S. H., & K. Kesavapany (Eds). *Malaysia: Recent Trends and Challenges*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 230-259.
- Lee, J. K. (2001). Confucian thought affecting leadership and organizational culture of Korean higher education. *Radical Pedagogy*, 3(3),12/ 2001.
- Lee, J., & Jablin, F. M. (1995). Maintainance communication in superior-subordinate work relationship. *Human Communication Research*, 22(2), 220-257.
- Lee K. H. (2004a). Mahathir's administration and the Chinese. In Welsh, B. (eds) *Relections: The Mahathir years*. Washington DC: Southeast Asia Studies Program, 177-188.
- Lee, R. L. M. (2004b). The Transformation of Race Relations in Malaysia: From Ethnic Discourse to National Imagery, 1993-2003. *African and Asian studies*, 3(2), 119-143.
- Lee Y. F. (2004c). Kedinamikan kecinnaan dan identiti orang Cina di Malaysia. *SARI*, 22, 167-181.
- Lee Y. F. (2009). Kajian tentang identiti orang Cina di Malaysia dari segi epistemologi: Ulasan. *SARI*, 27, 167-183.
- Lee Y. F. (2010). Changes in Chinese's political involvement in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Science & Humanities*, 18(1), 11-21.
- Lerman, C. L. (1985). Media analysis of a presidential speech: Impersonal identity forms in discourse. In van Dijk, T. A. (ed). *Discourse and communication: New approaches to the analysis of mass media discourse and communication*. Berlin; Wallter De Gruyter & Co.
- Leung, S. L. & Bozionelos, N. (2004). Five-factor model traits and the prototypical image of the effective leader in the Confucian culture. *Employee Relations*, 26(1), 62-71.

- Levin, I. M. (2000). Vision revisited: Telling the story of the future. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (1), 91-107.
- Lewis, H. M. (2007). *Malaysian Ethnoculture and the Chinese-Malay Dilemma*. Retrieved from <http://www.lewisimicropublishing.com/Publications/Hokkien/Hokkien5.htm>. [2012, June 18].
- Li, C. Y. (1996). How can one be a Taoist-Buddhist Confucian?- A Chinese illustration of multiple religious participation. *International Review of Chinese Religion & Philosophy*, 1, 29-66.
- Li, C. Y. (2004). Zhongyong as grand harmony: An alternative reading to Ames and Hall's focusing the familiar. *Dao: A Journal of Comparative Philosophy*, 3(2), 173-188.
- Li, C. Y. (2008). The philosophy of harmony in classical Confucianism. *Philosophy Compass*, 3/3, 423-435,
- Li, T. B., & Moreira, G. O. (2009). The influences of Confucianism and Buddhism on Chinese business: The case of Aveiro, Portugal. *Journal of Intercultural Communication*, 19.
- Lin, L. H., Ho, Y. L., Lin, W. H. E. (2013). Confucian and Taoist work values: An exploratory study of the Chinese transformational leadership behavior. *Journal of Business Ethics*, 113, 91-103.
- Ling L. S. (1995). *The Malaysia Chinese: Towards Vision 2020*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
- Ling, W. Q., Chia, R. C. & Fang, L. (2000). Chinese implicit leadership theory. *The Journal of Social Psychology*, 140(6), 729-739.
- Littlejohn, S. W. (2002). *Theories of Human Communication*. USA: Wadsworth Group.
- Liu, Y. (2013). *Exploring the impact of organizational culture on paternalistic leadership in Chinese SMEs*. Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference, 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science, 1*(4), 240-246.
- Lombard, M., Duch, J. S. & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human Communication Research, 28*(4), 587-604.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Low, P. K. C. (2006). Father leadership: The Singapore case study. *Management Decision, 44*(1), 89-105.
- Low, P. K. C. (2010). Values make a leader, the Confucian perspective. *Insights to a changing world, 2010*(2), 13-28.
- Low, P. K. C. (2011). Lee Kuan Yew and his key leadership ways. *Business Journal for Entrepreneurs, 2011*(2), 50-62.
- Low, P. K. C. (2012). Filial Piety and Good Leadership. *E-Leader Berlin 2012*. Retrieved from <http://www.g-casa.com/conferences/berlin/papers/low-2.pdf>
- Low, P. K. C. (2013). Value matters or do values really make a difference! *Educational Research, 4*(4), 330-339.
- Low, K. C. P., & Ali Yusob Mohd Zain. (2012). Confucius' teaching, good leadership and getting on top of office politics. *Educational Research, 3*(9), 698-705.
- Low, K. C. P. & Ang, S. L. (2012). The theory and practice of Confucian value of Integrity: The Brunei case study. *International Journal of Business and Management, 7*(14), 114-124.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 385-415.
- Lu, X., Jia, W., & Heisey, D. R. (2002). *Chinese communication studies: Contexts and comparisons*. Westport, CT: Ablex.

- Lussier, R. N. (2010). *Leadership theory, application, skill development*. Sydney: south-Western College.
- Lyons, A. & Kashima, Y. (2003). How are stereotypes maintained through communication: The influence of stereotype sharedness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(6), 989-1005.
- Ma, L. & Tsui, A. S. (2015). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. *The Leadership Quarterly*, 26 (2015), 13 - 24.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Mahathir Mohamad (1983). Ucapan di Majlis Pelancaran Kempen “Kepimpinan Melalui Tauladan”. 19 Mac. Stadium Tun Razak, Kuala Lumpur.
- Mahathir Mohamad. (2008). *Multi-racial Malaysia*. Retrieved from <http://www.chedet.com>. [2009, Julai.23].
- Mai, R. & Akerson, A. (2003). *The leader as communicator: Strategies and tactics to build loyalty, focus effort and spark creativity*. New York: Amacom.
- Manshoor Hussain Abbasi, Attiya Siddiqi & Rahat ul Ain Azim (2011). Role of effective communication for enhancing leadership and entrepreneurial skills in university students. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 242-250.
- Mansor Mohd Noor & Khairul Azman Suhaimy (2005). *Mahathir dalam perspektif sosiologi klasik Max Weber: Perbandingan analitikal transformasi pembangunan Malaysia 1981-2003*. Proceedings of the International Conference. Renaissance Kuala Lumpur Hotel. 1st-3rd Aug.
- Martin, J. N., & Nakayama, T. K. (1999). Thinking dialectically about culture and communication. *Communication Theory*, 9(1), 1-25.
- Martin, J. S., McCormack, B., Fitzsimons, D. & Spirig, R. (2014). Evaluation of leadership practices: How to develop a vision. *Journal of Research in Nursing*, 19(2), 102-115.

- Maryam Farnia & Wu, X. J. (2012). An international communication study of Chinese and Malaysia university students' refusal to invitation. *International Journal of English Linguistics*, 2(1), 162-176.
- Mason, C. L. (2009). *Policy and the acculturation of the ethnic Chinese in Malaysia*. Master of Arts Thesis. University of Southern California, Los Angeles.
- Masuda, A. D., Kane, T. D., Shoptaugh, C. F., & Minor, K. A. (2010). The role of a vivid and challenging personal vision in goal hierarchies. *The Journal of Psychology*, 144(3), 221–242.
- Matveev, A. & Lvina, E. (2007). *Effective transformational leadership across cultures: the role of cross-cultural communication competence*. Proceedings of the WCA: Communication in the 21st century: Exploring roots, expanding visions. Brisbane, July 2007.
- Maurer, T. J., Maher, K. J., Ashe, D. K., Mitchell, D. R., Hein, M. B., & Van Hein, J. (1993). Leadership perceptions in relation to a presidential vote. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 959-979.
- Mauzy, D. K., & Milne, R. S. (1983-1984). The Mahathir administration in Malaysia: Discipline through Islam. *Pacific affairs*, 56(4), 617-648.
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Sharbrough, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97–121.
- McDonald, P. (2012). Confucian foundations to leadership: A study of Chinese business leaders across Greater China and South-East Asia. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 465–487.
- McIlwain, C. D. (2007). Perceptions of leadership and the challenges of Obama's Blackness. *Journal of Black Studies*, 38(1), 64-74.
- McLaren M. C. and M. Z. A. Rashid: 2002, *Issues and cases in cross-cultural management: An Asian perspective*, Prentice-Hall: Malaysia.
- Md. Shukri Shuib, Mohamad Faisol Keling & Mohd Na'eim Ajis. (2009). The concept of Mahathiriskonomisme: An economic recovery model during crisis. *Journal of Politics and Law*, 2(1), 75-85.

- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6, 329–341.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26, 256–279.
- Merkin, R. S. (2009). Cross-cultural communication patterns: Korean & American Communication. *Journal of Intercultural Communication*, 20, 1.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Miles, L. & Goo, S. H. (2013). Corporate governance in Asian countries: Has Confucianisme anything to offer? *Business and Society Review*, 118(1), 23–45.
- Milne, R. S., & Mauzy, D. K. (1999). *Malaysians Politics under Mahathir*. New York: Routledge.
- Misumi, J. (1985). *The behavioral sciences of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Misumi, J., & Peterson, M. F. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30, 198-223.
- Mitchell, R. C. (2009). *Framing in communications & conflict*. Retrieved from <http://www.csun.edu/~hfmgt001/frameC.htm>
- Mittal, R. (2015). Charismatic and transformational leadership styles: A cross-cultural perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 26-33.
- Mohammad El-Sayed Selim (2005). *Tun Dr. Mahathir in Arabia: The quest to promote good governance in the Arab World and Malaysia*. Proceeding International Conference. Renaissance Kuala Lumpur Hotel. 1st-3rd Aug.
- Mohamed Mustafa Ishak (2005). *Tun Dr. Mahathir & the notion of “Bangsa Malaysia”*. Proceeding International Conference. Renaissance KL Hotel. 1st-3rd Aug.

- Mohd Azizuddin Mohd Sani. (2008). *Mahathir Mohamad as a cultural relativist: Mahathirism on human rights*. Proceedings of the 17th Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia in Melbourne 1-3 July 2008.
- Mohd Azizuddin Mohd Sani. (2010). A comparative analysis of Asian values and Islam Hadhari in Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan*, 15, 11-21.
- Mohd Ridhuan Tee Abdullah (2008). *Persepsi pelajar Cina di institusi pengajian tinggi terhadap gerakan politik UMNO*. Thesis Phd. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Mohd Ridhuan Tee Abdullah (2009). Persepsi orang Cina terhadap Islam Hadhari. *Jurnal Hadhari*, 1(2009), 77-98.
- Mohd Ridhuan Tee Abdullah (2010). Cabaran integrasi antara kaum di Malaysia: Perspektif sejarah, keluarga dan pendidikan. *Jurnal Hadhari*, 3(2010), 61-84.
- Mohd Rizal Mohd Yaakop & Sharifah Aluya Alinda Dewi Syed Ali (2000). *Communalism and intercultural communication.: Impacts on national governance in Malaysia*.
- Muhammad Fuad Othman & Zaheruddin Othman. (2013). Malaysian foreign policy during Mahathir's administration. *The Social Sciences*, 8(6), 560-564.
- Mumford, M. D., Feldman, J. M., Hein, M. B., & Nagao, D. J. (2001). Tradeoffs between ideas and structure: Individual versus group performance in creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, 35(1), 1-23.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 77-97.
- Naidoo, L. J., & Lord, R. G. (2008). Speech imagery and perceptions of charisma: The mediating role of positive affect. *The Leadership Quarterly*, 19, 283-296.
- Ng, T. C. (2002). (ed). *Mahathir Mohamad: A visionary and his vision of Malaysia's K-Economy*. Selangor: Pelanduk Publications.

- Ng, W. M. (1999). Filial piety and loyalty in Tokugawa Confucianism: Nakae Tōju (1608-48) and his reading of the *Xiaojing* (Classic of filial piety). Retrieved from <http://chinajapan.org/articles/15/ng15.99-107.pdf>
- Nicholls, J. (1994). The “Heart, Head and Hands” of transforming leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 8-15.
- Noritah Omar & Washima Che Dan. (2006). Race, Gender and religion within the construct of ‘Bangsa Malaysia’ and ‘National Islamic Identity’ in Malaysian Literature. *Journal of English and Comparative Literature*, 9(1),
- Norma Mansur & Kennedy, J. (2000). Malaysian culture and the leadership of organizations: A globe study. *Malaysian Management Review*, 35(2), 1.
- Norton, R.W. (1983). *Communicator style: theory, applications and measures*. Beverly Hills, CA: Sage
- O’Connell, M. S., Lord, R. G., & O’Connell, M. K. (1990). *Differences in Japanese and American leadership prototypes: Implications for cross cultural training*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Francisco, CA.
- O’Connell, D., Hickerson, K., & Pillutla, A. (2011). Organizational visioning: An integrative review. *Group & Organization Management*, 36(1), 103-125.
- Oehlers, A.L. (2000) “Asian values: Mahathir Mohamad and Lee Kuan Yew”, in Abdul Rahman Embong & Rudolph, Jurgen (eds.) *Southeast Asia into the twenty-first century: Crisis and beyond*, Bangi, Selangor: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- O’Keefe, H., & O’Keefe, W. M. (1997). Chinese and Western behavioural differences: Understanding the gaps. *International Journal of Social Economics*, 24 (1/2/3), 190.
- Ong, H. T. (2005). A doctor’s duty is to heal the unhealthy: The story of Tun Dr. Mahathir. *Annual Academy Medical Singapore*, 34(6), 45C-51C.
- Ong K. M. (2004). Chinese-in-a-box?: The future of Chinese parties in Peninsular Malaysia. In Welsh, B. (Eds) *Reflections: The Mahathir years*. Washington DC: Southeast Asia Studies Program, 189-198.

- Ooi K. B. (2006). Bangsa Malaysia: Vision or spin? In Saw Swee-Hock & K.Kesavapany (Eds). *Malaysia: Recent Trends and Challenges*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 47-72.
- Pancer, S. M., Brown, S. D., & Barr, C. W. (1999). Forming impressions of political leaders: A cross-national comparison. *Political Psychology*, 20(2). 345-368.
- Parker, P. S. (2001). African American women executives' leadership communication within dominant-culture organizations. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 42-82.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pawar, B. & Eastman, K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35, 391-420.
- Pittinsky, T. L. & Zhu, C. (2005). Contemporary public leadership in China: A research review and consideration. *The Leadership Quarterly*, 6(6), 921-939.
- Plate, T. (2012). *Wawancara dengan Mahathir Mohamad: Dr. M: Operasi Malaysia*. Terjemah. Marshall Cavendish (M) Sdn. Bhd.
- Potter, W. J., & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 258-284
- Pounder, J. S. (2003) Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6 - 13

- Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 108–125
- Rabushka, A. (1973). *Race and politics in urban Malaya*. Stanford, California: Hoover Institution Press, Stanford University.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Raimo, S. W. (2008). *The Impact of Edward Hall on Cross-Cultural Leadership Communication*. Retrieved from EmergingLeader.com.
- Ralston, D. A., Yu, K. C., Wang, X., Terpstra, R. H., & He, W. (1996). The cosmopolitan Chinese manager: Findings of a study on managerial values across six regions of China, *Journal of International Management*, 2, 79-109.
- Rantz, R. (2002). Leading urban institutions of higher education in the new millennium. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 456–466.
- Richmond, V. P., Davis, L. M., Saylor, K., & McCroskey, J.C. (1984). Power strategies in organizations: Communication techniques and messages. *Human Communication Research*, 11(1), 85-105.
- Riggio, R. E. (1987). *The charisma quotient: What it is, what to get it*. New York: Dodd. Mead.
- Robertson, C. J., Hoffman, J. J. (2000). How different are we? An investigation of Confucian values in the United States. *Journal of Managerial Issues*, 12(1), 34-47.
- Romney, A. K., Batchelder, W., & Weller, S. C. (1986). Culture as consensus: A theory of culture and informant accuracy. *American Anthropologist*, 88(3), 13-38.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.

- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Rusdi Omar & Sivamuragan Pandian. (2005). *Falsafah Pemikiran Politik Dr. Mahathir Mohamad*. Universiti Utara Malaysia & Universiti Sains Malaysia.
- Rusdi Omar, Mohamed Mustafa Ishak & Muhammad Afifi Abdul Razak. (2005). *Pemikiran Tun Dr. Mahathir mengenai terorisme: Suatu tinjauan*. Proceeding International Conference. Renaissance KL Hotel. 1st-3rd Aug
- Rustam Sani. (2006). *Bercanda dengan Mahathir*. Kuala Lumpur: R Publishing Services.
- Salacuse, J. W. (2006). *Leading Leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich and Powerful People*. New York: Amacom.
- Saodah Abd. Ahman. (2008). *Sikap, Tingkah Laku Lambang Kewibawaan Pemimpin*. Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Sardiman, A. M. (2005). *Kepemimpinan Mahathir Mohamad sebuah refleksi*. Proceeding of the International Conference. Renaissance Kuala Lumpur Hotel. 1st-3rd Aug.
- Sashkin, M. (1988) 'The visionary leader', in J.A. Conger, and R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 122-160.
- Scandura, T., & Dorfman, P. (2004). Leadership research in an international and cross-cultural context. *The Leadership Quarterly*. 15(2), 277-307.
- Scarborough, J. (1998). Comparing Chinese and Western cultural roots: Why East is East and...*Business Horizons*, 41(6), 15-24.
- Scheufele, D. A. (1999). Framing as a theory of media effects. *Journal of Communication*, Winter 1999, 103-122
- Schottmann, S. A. (2008). *From triumphalism to the "new deal": Tun Mahathir Mohamad and the Asian century*. Proceedings of the 17th Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia in Melbourne 1-3 July 2008.

- Schottmann, S. A. (2011). The pillars of “Mahathir’s Islam”: Mahathir Mohamad on being-Muslim in the modern world. *Asian Studies Review*, 35, 355-372.
- Schwanke, K. (2009). Lost in communication? Communication between politicians and public managers: Findings of the communication networks from political and administrative elites in Germany.
- Schwartz, S. H., Caprara, G. V. & Vecchione, M. (2010). Basic personal values, core political values, and voting: A longitudinal analysis. *Political Psychology*, 31(3), 421-452.
- Seibold, D. R. & Shea, C. B. (2001). Participation and decision making. In Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 664–703). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Selvarajah, C. & Meyer, D. (2006). Archetypes of the Malaysian manager: Exploring ethnicity dimensions that relate to leadership. *Journal of Management & Organization*, 12, 251-269.
- Selvarajah, C. & Meyer, D. (2008a). One nation, three culture: Exploring dimensions that relate to leadership in M’sia. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 693-712.
- Selvarajah, C. & Meyer, D. (2008b). Profiling the Chinese manager: Exploring dimensions that relate to leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 359-375.
- Seyranian, V. (2014). Social identity framing communication strategies for mobilizing social change. *The Leadership Quarterly*, 25, 468-486.
- Seyranian, V. & Bligh, M. C. (2008). Presidential charismatic leadership: Exploring the rhetoric of social change. *The Leadership Quarterly*, 19, 54-76.
- Shamir, B. M. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.

- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin E. B., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Shamsul Amri Baharuddin. (1996a). Debating about identity in Malaysia: A discourse analysis. *Southeast Asian Studies*, 34(3), 8-31.
- Shamsul Amri Baharuddin. (1996b). Southeast Asian. *Southeast Asian Studies*, 34(3), 476-499.
- Shamsul Amri Baharuddin. (2001). A History of an identity, an identity of a history: The idea and practice of 'Malayness' in Malaysia reconsidered. *Journal of Southeast Asian Studies*, 32 (3), 355-366.
- Shamsul Amri Baharuddin. (2003). Mahathir satu fenomena. *Utusan Malaysia*. 30 Okt 2003.
- Sheh S. W. (2010). Confucianisme and Chinese leadership. *Chinese management studies*, 4(3), 280-285.
- Shipman, A. S, Byrne, C. L., & Mumford, M. D. (2010). Leader vision formation and forecasting: The effects of forecasting extent, resources and timeframe. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 439-456.
- Silverthorne, C. (2001). Leadership effectiveness and personality: A cross cultural evaluation. *Personality and individual differences*. 30(2), 303-309.
- Siti Daud & Zarina Othman (2005). *Politik dan keselamatan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sivamurugan Pandian (2005). *Legasi Mahathir*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

- Smutkupt, S. (2015). The key antecedents of shared vision: A case study on an industrial estate developer in Thailand. *AU Journal of Management*, 1-10. aujm.au.edu
- Snyder, N. H., Dowd, J. J. & Houghton, D. M. (1994). *Vision, values and courage. Leadership for Quality Management*. NY: Free Press
- Sosik, J. J., & Dinger, S. K. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring and need for social power. *The Leadership Quarterly*, 18, 134-153.
- Storz, M. L (1999). Malay and Chinese values underlying the Malaysian business culture. *International Journal Intercultural Relation*, 23(1), 117-131.
- Stowell, J. A. (2003). The influence of Confucian values on interpersonal Communication in South Korea, as compared to China and Japan. *Intercultural Communication Studies*, 12(4),105-115.
- Strang, K. D. (2005). Examining effective and ineffective transformational project leadership. *Team Performance Management*, 11(3/4), 68-104.
- Strange, J. M., & Mumford, M.D. (2002). The origins of vision: Charismatic vs ideological leadership. *The leadership quarterly*, 13, 343-377.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models and analysis. *The Leadership Quarterly*, 16, 121-148.
- Suhana Saad (2012). Re-building the concept of nation building in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(4), 115-123.
- Swardt, G. D. (2008). *Characteristics of A Responsible Leader*. New York: Amacom.
- Sy, T., Strauss, J., Tram, S., Whiteley, P., Shore, L. M., Shore, T. H., & Muromachi, K. I. (2010). Leadership perceptions as a function of race–occupation fit: The case of Asian Americans. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 902–919.
- Syed Ahmad Hussein (1994). *Pengantar sains politik*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Takala, T., Tanttu, S., La'insa, A. M. & Virtanen, A. (2013). Discourses of Charisma: Barack Obama's First 6 Months as the President of the USA. *Journal of Business Ethics*, 115, 149–166
- Taleghani, G., Salmani, D., & Taatian, A. (2010). Survey of leadership styles in different cultures. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 3(3), 91-111.
- Tan, T. J., Ho, W. F. & Tan, J. L. (2005). *The Malaysian contribution*. Kuala Lumpur: Centre for Malaysian Chinese Studies.
- Tan, H. H. & Chee, D. (2005). Understanding interpersonal trust in a Confucian-influenced society: An exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(2), 197-212.
- Taormina, R. J. & Selvarajah, C. (2005). Perceptions of leadership excellence in ASEAN nations. *Leadership*, 1(3), 299–322.
- Tarmizi Taher. (2005). *Outstanding leadership of Mahathir*. Proceedings of the International Conference. Renaissance Kuala Lumpur Hotel. 1st-3rd Aug.
- Tayeb, M. H. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*, 15(3), 429-446.
- Taysi, T., & Preston, T. (2001). The personality and leadership style of president Khatami: Implications for the future of Iranian political reform. In Feldman, O. & Valenty, L. O. (Eds). *Profiling political leaders: Cross cultural studies of personality and behaviours*. United States of Amerika: Praegers Publishers.
- Thock K. P. (2005). *Ketuanan politik Melayu: Pandangan masyarakat Cina*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Thompson, K. J. (2000). *Charismatic leadership and its effect on team cognition, behaviors and performance*. United States: Bell & Howard Information and Learning Company.
- Thompson, M. (2010). Signals of virtue in Chinese consumerism and business. *Journal of International Business Ethics*, 3(2), 71-79.

- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York, NY: John Wiley.
- Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behaviour and performance. *Personnel Psychology*, 56, 363-381
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- Tu, W. M. (ed.). 1994. *The Living Tree: the changing meaning of being Chinese today*. Stanford: Stanford University Press.
- Tu, W. M. (2000). Implications of the rise of "Confucian" East Asia. *Daedalus*, 129(1), 195-218.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Van Dijk, T. A. (2001). Critical Discourse Analysis. In D. Tannen, D. Schiffrin & H. Hamilton (eds): *Handbook of Discourse Analysis*. Oxford: Blackwell: 352-371
- van Niekerk, E. J. & van Wyk, M. M. (2014). Staff's perceptions of vision and long term principal leadership in South African schools: An exploratory study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 406-414.
- van Quaquebeke, N., van Quaquebeke, D., & Brodbeck, F. C. (2011). More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization process. *The Leadership Quarterly*, 22, 367-382.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty," *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. (1999). CEO Charismatic leadership: Levels of management and levels of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-85.

- Wang, J., Wang, G. G., Ruona, W. E. A., & Rojewski, J. W. (2005). Confucian values & the implications for international HRD. *Human Resource Development International*, 8(3), 311-326.
- Wang, P. (2011). *Hospitality leadership: A Chinese perspective*. World research summit for tourism and hospitality, Hong Kong.
- Wang, B., & Chee, H. (2012). To succeed in China-first understand the culture. *The Ashridge Journal*, Retrieved from <http://www.ashridge.org.uk>.
- Weber, M. (1947). *Max Weber: The theory of social and economic organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. NY: The Free Press.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1998). Visionary leadership and strategic management. In J. Henry & D. Walker (Eds.), *Managing innovation* (pp. 40–53).
- Westwood, R. & Everett, J. (1995). Comparative managerial values: Malaysia and the West. *Journal of Asia-Pacific Business*, 1(3), 3-37.
- Wheatley, R. (2000). *Leader rhetoric in the 2000 presidential debates: An exploratory study of charismatic and visionary language*, 181-192. Retrieved from <http://www.scob.troy.edu>.
- Willburn, P. T, Hackman, M. Z., & Criswell, C. (2008). Measuring organizational vision content & articulation: testing a comprehensive vision model & identifying implications for senior executive leaders. *Leadership review*, 8, 113-136.
- Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2011). *Mass media research: An introduction* (9th ed.). Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning
- Wodak, R. (2007). Pragmatics and critical discourse analysis: A cross-disciplinary inquiry. *Pragmatics & Cognition*, 15(1), 203 - 225.
- Wong, K. C. (2001). Chinese culture and leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 309-319.

- Wong, J., & Kong, S. H. (2014). The mainland Chinese managerial behaviors and assumptions since the economic reform: The literature review and research proposition. *Open Journal of Business and Management*, 2, 24-32.
- Xu, K. B. (2011). An empirical study of Confucianisme: Measuring Chinese academic leadership management *Communication Quarterly*, 25(4), 644–662.
- Xu, L. C., Chen, L., Wong, D., & Xue, A. Y. (1985). The role of psychology in enterprise management. *Acta Psychologica Sinica*, 17, 339-345.
- Yan, J. & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 14(3), 235-250.
- Yao, X., Yang, Q., Dong, N. & Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53–57
- Yeh, Q. J. (1995). Leadership, personal traits and job characteristics in R&D organizations: A Taiwanese case. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(6), 16-27.
- Ye, L. S. (2003). *The Chinese Dilemma*. Australia: East-West Publishers Pty Ltd.
- Yousef, D. A. (1998). Predictors of decision-making styles in a non-western country. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 366-373.
- Yukl, G. (2007). *Leadership in organizations*. (5th ed.). New York: Prentice-Hall International, Inc.
- Yum, J. O. (1988). The Impact of Confucianisme on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia. *Communication Monograph*, 55(4), 374-388.
- Yusuf Munir Sidani. (2007). Perceptions of leader transformational ability: The role of leader speech and follower self-esteem. *Journal of Management Development*, 26(8), 710-722.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. J. (2001). Leadership, vision, and organizational effectiveness. In S.J. Zaccaro & R.J. Klimoski (Eds.). *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.181-218.

Zacarro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.

Zainal Aznam Yusof & Deepak Bhattasali (2008). *Economic Growth and Development in Malaysia: Policy Making and Leadership*. Working paper of the Commission on Growth and Development. Retrieved from http://www.greenhouse.com.my/stage/neac/files/Economic_Growthand_Development_in_MalaysiaPolicy_Making_and_Leadership.pdf

Zakry Abadi. (1990). *Mahathir Machiavelli Malaysia*. Kuala Lumpur: Sarjana Enterprise.

Zarina Zawawi & Faisal Ibrahim (2010). Debating Asian values: A case study of Malaysian reality TV shows. *Segi Review*, 3(1), 34-44.

Zorn, T. E., Page, D. J., & Cheney, G. (2000). Nuts about change: Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13, 515-566.



UUM
Universiti Utara Malaysia