

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.



**HUBUNGAN PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERLAKSANAAN PROGRAM
PELAN PENGANTIAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA**



ROHANA BINTI AHMAD

UUM
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2016**

**HUBUNGAN PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANFORMASIONAL TERHADAP PERLAKSANAAN PROGRAM
PELAN PENGANTIAN DALAM PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA**



ROHANA BINTI AHMAD

UUM
Universiti Utara Malaysia

**Tesis ini diserahkan kepada Ghazali Shafie Graduate School of Government bagi
memenuhi syarat ijazah Doktor Falsafah Universiti Utara Malaysia**

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh

Tandatangan:



UUM
Universiti Utara Malaysia

Nama: Rohana Binti Ahmad

No. Matrik: 93801

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia. Saya dengan ini bersetuju membenarkan sebarang bentuk penulisan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian, bagi tujuan akademik melalui kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan Ghazali Shafie Graduate School of Government Law and International. Sebarang bentuk salinan dan cetakan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pengiktirafan yang sewajarnya haruslah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah di pohon.

Dekan (Ghazali Shafie Graduate School of Government)

UUM College of Law, Government and International Studies

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

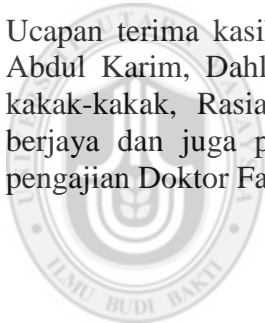
Kedah Darul Aman

PENGHARGAAN

Pertama kali saya ingin merakamkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada arwah ayah dan ibu dan abang Jamil yang selama ini sentiasa mendorong saya untuk menyambung pelajaran dan ini menjadi kekuatan saya untuk menghabiskan pengajian Doktor Falsafah Pengurusan ini walaupun mereka tidak sempat untuk melihat kejayaan saya ini. Kepada Mohammad Daniel Asyraaf terima kasih atas pengorbanan dan pengertian.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Penyelia saya Prof Madya Dr. Ahmad Martadha bin Mohamed dan Dr Halimah Abdul Manaf selaku penyelia kedua tesis ini yang telah banyak memberi nasihat, bimbingan dan tunjuk ajar dengan penuh kesabaran sehingga terhasilnya tesis ini. Tidak lupa juga kepada pensyarah pensyarah yang lain yang membantu dalam menyediakan tesis ini, Jabatan-jabatan kerajaan atas kerjasama baik yang diberikan semasa pengumpulan data. Terima kasih juga kepada Pengarah dan staf ILP Jitra yang memberi sokongan moral kepada saya. Terima kasih juga kepada staf Pentadbiran COLGIS yang telah memberi pertolongan semasa memerlukan bantuan.

Ucapan terima kasih tidak terhingga juga tidak dilupakan kepada abang-abang, Abdul Karim, Dahlan dan juga arwah Mohd Jamil. Terima kasih juga untuk kakak-kakak, Rasiah, Shapiyah dan Aisyah yang sentiasa mendoakan untuk berjaya dan juga pengorbanan kewangan bagi membantu saya menghabiskan pengajian Doktor Falsafah ini.



Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Program perancangan penggantian kepimpinan yang sistematik dan ditambah pula dengan pembangunan kerjaya yang kukuh merupakan perkara penting kepada kakitangan awam. Berdasarkan Teori Kerjaya Kognitif Sosial (*SCCT*), model perancangan kerjaya Gould dan teori penetapan matlamat, kajian sebelum ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara pembangunan kerjaya dengan sokongan pihak pengurusan tertinggi. Oleh itu, untuk menyediakan pemimpin masa hadapan yang berpotensi, organisasi bukan sahaja bergantung kepada pelan penggantian yang sistematik, tetapi perkara yang lebih penting ialah komitmen jitu daripada pihak pengurusan tertinggi organisasi. Sehubungan dengan itu, kajian ini cuba meneroka hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan pelaksanaan program pelan penggantian dalam sektor awam di Malaysia. Empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam kajian ini ialah pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, pengaruh individu, dan ransangan intelek. Di samping itu, dua dimensi yang mengukur pelan penggantian pembangunan kerjaya dan penyediaan pemimpin masa hadapan. Rekabentuk gabungan kuantitatif dan kualitatif digunakan dalam kajian ini. Soal selidik telah diedarkan kepada 576 orang pegawai kerajaan dalam kalangan gred 48 hingga gred 54 dan hanya (425 orang responden telah memberikan maklum balas). Data kualitatif diperolehi daripada temubual elit ke atas tujuh (7) kepimpinan tertinggi dari pelbagai organisasi sektor awam. Hasil dapatan kajian melalui analisis regresi pelbagai menunjukkan bahawa pengaruh motivasi, pengaruh individu, dan ransangan intelek mempunyai hubungan yang signifikan dengan program pelan penggantian. Analisis tematik berdasarkan temubual elit turut mengukuhkan dapatan kuantitatif bahawa gaya kepemimpinan pengurusan tertinggi mempengaruhi kejayaan pelaksanaan pelan penggantian dalam sektor awam. Oleh itu, organisasi dalam sektor awam perlu memberi perhatian kepada gaya kepemimpinan pengurusan tertinggi supaya pelan penggantian kepimpinan dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Kata Kunci: Teori Kerjaya Kognitif Sosial, Kepemimpinan Transformasional, Pelan Penggantian, Sektor Awam Malaysia.

ABSTRACT

A systematic succession planning program, coupled with solid career development is important to public employees. Based on the Social Cognitive Career Theory (1979), Gould's career planning model, and goal-setting theory, previous studies reveal that there is a relationship between career development and top management support. Thus, to groom future leaders, it is of utmost important for organizations not to rely only on the systematic succession planning programs; but also to have full commitment from the top management. Therefore, this study intends to explore the relationship between leadership characteristic styles and succession planning program implementation in the public sector in Malaysia. Four dimensions of transformational leadership characteristic were used, namely idealized influenced, inspirational motivation, individualized influence and intellectual stimulation. Additionally, two dimensions that measure succession planning which are career development and preparation of future leaders were also used. A combination of quantitative and qualitative methods was advocated in this study. Quantitative research design was employed by distributing survey questionnaires to 576 Malaysian Public Sector government servants from Grade 48 to 54, and (425 questionnaires were returned). Qualitative data was gathered from an elite interview which included seven top organizational leaders from various public agencies. Based on multiple regression analysis, the findings demonstrate that motivational inspiration, individualized influence and intellectual stimulation are significantly related to succession planning program. Thematic analysis which is based on qualitative data is also consistent with the quantitative finding which attests that leadership styles influence the successful implementation of succession planning programs in the public sector. Therefore, public sector needs to pay attention to leadership styles of top management so that succession planning program can be implemented successfully.

Keywords: Social Cognitive Career Theory, Transformational Leadership Style, Succession Planning, Public Sector Malaysia.

KANDUNGAN

PENGAKUAN	I
KEBENARAN MENGGUNA	II
PENGHARGAAN	III
ABTRAK	IV
ABSTRACT	V
SENARAI KANDUNGAN	VI
SENARAI JADUAL	IX
SENARAI RAJAH	XI
SENARAI AKRONIM	XII

BAB SATU: PENDAHULUAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	3
1.3	Permasalahan Kajian	6
1.4	Persoalan Kajian	11
1.5	Objektif Kajian	11
1.6	Signifikan Kajian	11
1.7	Definisi Konsep	14
	1.7.1 Kepimpinan Transformasional	14
	1.7.2 Pelan Penggantian	16
1.8	Definisi Operasi	17
	1.8.1 Kepimpinan Transformasional	17
	1.8.2 Pelan Penggantian	18
1.9	Skop Kajian	21
1.10	Limitasi Kajian	21
1.11	Organisasi Bab	22
1.12	Kesimpulan	23

BAB DUA: ULASAN KARYA

2.1	Pengenalan	24
	2.1.1 Kepemimpinan	24
	2.1.2 Teori-teori Kepemimpinan	30
	2.1.2.1 Teori Orang Hebat	30
	2.1.2.2 Teori Sifat	31
	2.1.2.3 Teori Gelagat	34
	2.1.2.4 Teori Situasi	39
	2.1.2.5 Teori Kepemimpinan Karismatik	43
	2.1.2.6 Kepemimpinan Transaksional	45
	2.1.2.7 Teori Kepemimpinan Transformasional	48
	2.1.2.8 Teori Multifactor Leadership	53
2.2	Ciri Pemimpin Transformasional	55

2.3	Dapatan Kajian-Kajian Terdahulu	73
2.4	Pelan Penggantian	77
	2.4.1 Teori Pembangunan Kerjaya	82
	2.4.2. Teori Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan	87
2.5	Keberkesanan Pelan Penggantian	92
2.6	Pembangunan Hipotesis	97
2.7	Kerangka Konsep Kajian	108
2.8	Kesimpulan	114

BAB TIGA: METODOLOGI

3.1	Pengenalan	115
3.2	Rekabentuk Kajian	115
3.3	Populasi	117
3.4	Prosidur Sampel	117
3.5	Penentuan Saiz Sampel	118
3.6	Prosidur Pengumpulan Data	122
	3.6.1 Soal Selidik	122
	3.6.2 Prosedur Soal Selidik	122
	3.6.3 Prosedur Temubual	125
	3.6.4 Intrumen	125
	3.6.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional	127
	3.6.4.2 Pelan Penggantian	129
3.7	Kesahihan dan Kebolehpercayaan	131
	3.7.1 Kesahihan dan Kesahan	132
	3.7.2 Kesahan Intrument	133
	3.7.3 Kebolehpercayaan	134
3.8	Kajian Rintis	136
	3.8.1 Kebolehpercayaan Kajian Rintis	137
3.9	Pengumpulan Data	138
3.10	Etika Kajian	139
3.11	Analisis Data	139
	3.11.1 Analisis Data Kuantitatif	139
	3.11.2 Analisis Kualitatif	140
3.12	Statistik Deskriptif	141
3.13	Statistik Inferens	142
3.14	Analisis Faktor	145
3.15	Ujian Hipotesis	147
3.16	Analisis Regrasi Berganda	149
3.17	Kesimpulan	149

BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	150
4.2	Pengumpulan Data dan Respon Kaji Selidik	150
4.3	Saringan Data	152
	4.3.1 Penentuan “Misising Data	152
	4.3.2 Mengesan Data “Outlier”	154
4.4	Analisis Deskriptif	154

4.4.1	Demografi	155
4.4.2	Skor purata (Min)	156
4.4.3	Skor Purata Keseluruhan	157
4.5	Korelasi	158
4.6	Andaian untuk Regrasi Berganda	160
4.6.1	Normaliti	160
4.6.2	Lineariti	164
4.7	Kebaikan Pengujian (<i>Goodness of Measure</i>)	164
4.8	Analisis Faktor	165
4.8.1	Ujian Faktor Analisis	168
4.8.1a	Pengaruh Ideal	168
4.8.1b	Motivasi Inspirasi	169
4.8.1c	Pengaruh Individu	170
4.8.1d	Ransangan Intelek	172
4.8.1e	Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan	173
4.8.1f	Pembangunan Kerjaya	174
4.9	Analisis Kebolehpercayaan	176
4.10	Statistik Deskriptif	178
4.10.1	Min dan Sisihan Piawai	178
4.11	Analisis Korelasi	180
4.11.1	Korelasi Pembolehubah Kajian	180
4.12	Ujian Hipotesis	183
4.12.1	Ujian Hipotesis 1	184
4.12.2	Ujian Hipotesis 2	189
4.13	Ringkasan Hipotesis	195
4.14	Data Temubual	195
4.14.1	Data Demografi Respondn Temubual	196
4.14.2	Mengenalpasti Jawatan Utama	197
4.14.3	Mengenalpasti Pegawai Yang Berpotensi	199
4.14.4	Gaya Kepemimpinan Mempengaruhi Pimpinan	200
4.15	Kesimpulan	203
 BAB LIMA: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		
5.1	Pengenalan	204
5.2	Perbincangan	204
5.2.1	Objektif Pertama	204
5.2.2	Objektif Kedua	210
5.3	Cadangan	214
5.4	Cadangan Kajian Masa Depan	217
5.6	Kesimpulan	219
	Rujukan	220
	Lampiran	

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Perlaksanaan Pelan Penggantian	7
Jadual 1.2	Rumusan Definasi Operasi Kepimpinan Transformasional	19
Jadual 1.3	Definisi Operasi Pelan Penggantian	20
Jadual 2.1	Rumusan Kronologi Teori Kepemimpinan	72
Jadual 2.2	Rumusan Dapatan Kajian Kepemimpinan Transformasional	76
Jadual 2.3	Rumusan Teori Pelan Penggantian	91
Jadual 3.1	Responden Sektor Awam Mengikut Zon	119
Jadual 3.2	Responden Temubual	121
Jadual 3.3	Intrumen Kajian Dan Bilangan Item	126
Jadual 3.4	Gaya Kepemimpinan Transformasional	128
Jadual 3.5	Pelan Penggantian	130
Jadual 3.6	Bilangan Item Dalam Setiap Intrumen	134
Jadual 3.7	Kebolehpercayaan	138
Jadual 4.1	Nilai Data yang Tindak Lengkap	153
Jadual 4.2	Analisis Deskriptif Bagi Demografi	155
Jadual 4.3	Skor Purata Pembolehubah	157
Jadual 4.4	Kekuatan Korelasi	159
Jadual 4.5	Korelasi Koefision	160
Jadual 4.6	Ujian Normaliti Bagi Setiap Pembolehubah	161
Jadual 4.7	Ujian Kolmogorov	161
Jadual 4.8	Keputusan Analisis Faktor Pengaruh Ideal	169
Jadual 4.9	Keputusan Analisis Faktor Motivasi Inspirasi	170
Jadual 4.10	Keputusan Analisis Pengaruh Individu	171

Jadual 4.11	Keputusan Analisis Faktor Ransangan Intelek	173
Jadual 4.12	Analisis Faktor Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan	174
Jadual 4.13	Analisis Faktor Pembangunan Kerjaya	176
Jadual 4.14	Nilai Koefisien Alpha bagi Setiap Dimensi	177
Jadual 4.15	Min Sisihan Piawai Minimum	179
Jadual 4.16	Kekuatan Nilai Korelasi	180
Jadual 4.17	Ujian Korelasi Pearson Masa Depan	182
Jadual 4.18	Ujian Korelasi Person Pembangunan Kerjaya	183
Jadual 4.19	Ringkasan Model	184
Jadual 4.20	Kesignifikan Pembolehubah Bebas	185
Jadual 4.21	Analisa Regresi Berganda Penyediaan Pemimpin	186
Jadual 4.22	Regresai Model	190
Jadual 4.23	Kesignifikan Pembolehubah	190
Jadual 4.24	Analisis Regresi Berganda	191
Jadual 4.25	Ringkasan Hipotesis	195
Jadual 4.26	Analisis Data Demografi	197
Jadual 4.27	Mekanisma Dalam Sektor Awam	198
Jadual 4.28	Mengenalpasti Pegawai Yang Berpotensi	200
Jadual 4.29	Pengaruh Kepemimpinan	202

SENARAI RAJAH

Rajah 2.1	Dimensi Gaya Sikap Kepemimpinan	36
Rajah 2.2	Kerangka Konsep Kajian	111
Rajah 4.1	Plot Keberangalian	162
Rajah 4.2	Normal Q – Q Plot Individualize	163



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI AKRONIM

DV	Dependent Viarable
GLC	Government Link Company
HRMIS	Human Resources Management Information System
IV	Independent Viarable
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
KMO	Kaiser-Mayer Olkin
MLQ	Multilevel Questionnaire
MSA	Measure of Sampling Adequacy
MSA	Measure of Sampling Adequacy
N	Sample Size
OSU	Ohio State University
SBK	Syarikat Bersandar Kerajaan
SD	Standard Deviation
SPSS	Statiscal Package for Social Science
Varimax	Maximun Varian
VIF	Varian Inflation Factor

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Hubungan pemimpin dilihat sebagai faktor yang sangat penting dalam proses pembangunan sumber manusia di dalam organisasi. Peranan seseorang pemimpin bukan hanya mempengaruhi skala mikro persekitarannya, malah turut memberi input makro kepada pembangunan negara. Gould (1979) melalui teori Kerjaya kognitif Sosial menyatakan terdapat hubungan antara pembangunan kerjaya dan sokongan pihak pengurusan tertinggi. Implikasi kepemimpinan yang terbesar bukan hanya meningkatkan prestasi organisasi, malahan lebih utama adalah pembangunan kerjaya pekerja. Hubungan antara pengurusan sumber manusia dan prestasi organisasi merupakan perkaitan yang signifikan (Mesu, Sander & Riemsdijk, 2015; Chia & Zheng, 2015; Eliane & Sandra, 2013; Adnan & Mubarak, 2010; Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Ini juga selaras dengan pandangan berasaskan fungsi sumber manusia yang berpotensi untuk memberikan nilai tambah kepada organisasi dengan membolehkan pembangunan pekerja (Voon et al., 2011; Awan & Mahmood, 2010; Boselie et al., 2005).

Pengaruh kepemimpinan terhadap pekerja amat signifikan memandangkan hubungan kedua-duanya berlaku secara langsung dan formal. Pengaruh kepemimpinan boleh dilihat dalam pelbagai aspek termasuklah latihan, motivasi, penilaian prestasi dan pelan strategik pekerja. Namun begitu pelan penggantian

pekerja dilihat lebih signifikan kerana ia adalah medium untuk membantu membentuk pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya pekerja. Justeru pemimpin masa kini perlu mempunyai strategi pembangunan kerjaya supaya penyediaan pemimpin masa hadapan dapat dibentuk seperti yang dikehendaki oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Bukti penyelidikan menunjukkan bahawa terdapat organisasi yang berjaya mengatasi cabaran dengan menyatukan pembangunan kepimpinan dan proses pelan penggantian (Allan et al., 2015; Syeda & Abida, 2014; Tichy, 2004).

Walau pelbagai bentuk organisasi, kepemimpinan dilihat memainkan peranan yang penting dalam pembangunan organisasi. Ini amat jelas bahawa pemimpin perlu mempunyai keupayaan untuk melakukan perubahan berhubung dengan tuntutan keperluan semasa. Keadaan semasa bukan sahaja menuntut kelebihan daya saing tetapi juga etika, komitmen dan mewujudkan persekitaran kerja yang selamat dan saksama. Kepimpinan adalah salah satu elemen penting dalam meningkatkan prestasi organisasi. Bertanggungjawab terhadap keputusan, pembangunan dan pelaksanaan strategik organisasi, pemimpin perlu berkemampuan, membangunkan organisasi dan menggunakan sumber-sumber organisasi secara optimum. Oleh itu, kepimpinan adalah punca utama membawa kepada keberkesanan organisasi (Sosik & Jung, 2010; Avolio et al., 2009; Zhu et al., 2005; Avolio, 1999; Rowe, 2001; Lado et al, 1992.). Pemimpin yang diberikan peluang untuk memimpin, bukan kerana mereka dilantik oleh pengurusan tertinggi; tetapi kerana mereka diberi kepercayaan oleh pengikut untuk menjadi pemimpin (Boseman, 2008). Sebenarnya pemimpin perlu bersama dengan pengikut untuk mencapai objektif organisasi. Namun begitu, jika pemimpin gagal memberikan apa yang dijanjikan kepada subordinatnya, pemimpin akan

kehilangan kepercayaan surbodinat. Oleh itu, seorang pemimpin perlu memberi tumpuan kepada keperluan surbodinat, baik di dalam mahupun di luar organisasi untuk memastikan mereka bergerak ke hadapan secara konsisten. Satu lagi kualiti utama seorang pemimpin adalah mempunyai wawasan, yang boleh menjangka masa depan dengan merancang alternatif strategi bagi kejayaan organisasi.

Sehubungan itu, kajian ini cuba meneroka persepsi penjawat awam terhadap pengaruh kepemimpinan berdasarkan kepada empat dimensi iaitu pengaruh ideal, pengaruh motivasi, pengaruh individu dan pengaruh rangsangan intelek terhadap pelaksanaan program pelan penggantian. Program pelan penggantian dalam kajian ini melibatkan penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya di sektor awam Malaysia.

1.2 Latar Belakang Kajian

Sektor Awam Malaysia adalah merupakan organisasi yang terbesar dengan pekerja seramai 1.6 juta (JPA, 2015) orang menjadikan jentera pentadbiran yang utama dalam memastikan negara berada di landasan yang tepat untuk mencapai negara maju menjelang tahun 2020. Menyedari tentang kepentingan pendekatan strategik pengurusan sumber manusia, Jabatan Perkhidmatan Awam telah melaksanakan program ke arah peningkatan kualiti dan produktiviti seluruh perkhidmatannya. Antara program yang dilaksanakan ialah kemajuan kerjaya dengan menyediakan biasiswa untuk menyambung pembelajaran, menghantar pegawai berkursus ke luar negara, menempatkan pegawai di syarikat swasta (GLC) penyusunan semula struktur organisasi dengan menambahkan perjawatan. Oleh yang demikian, pembangunan sumber manusia adalah merupakan satu proses yang penting dalam organisasi. Ini

adalah kerana ianya bukan sahaja penyumbang kepada pertumbuhan ekonomi malahan juga kepada penjawat awam (JPA, 2013) .

Oleh yang demikian, cabaran utama pengurusan sumber manusia adalah untuk mewujudkan satu sistem pengurusan sumber manusia yang relevan untuk menangani cabaran masa kini dan masa hadapan. Selaras dengan pendekatan itu, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) melalui Pekeliling Perkhidmatan Bil. 3 2006 telah mewujudkan satu mekanisma bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan terhadap penjawat awam. Salah satu mekanisma kecekapan tersebut adalah mewujudkan pelan penggantian sebagai proses dalam melaksanakan pemilihan-pemilihan pegawai kumpulan profesional bagi mengisi jawatan-jawatan strategik. Antara tujuannya adalah untuk memastikan pegawai yang kompeten mengisi jawatan strategik bagi keperluan organisasi dengan mengambil kira matlamat jangka panjang sesebuah organisasi, keperluan pembangunan modal insan serta haluan dan jangkaan pengurusan modal insan organisasi. Di samping itu juga, pelan penggantian ini bertujuan meningkatkan ketelusan dalam urusan pemilihan, penggantian dan penempatan kerana setiap keputusan dibuat secara kolektif melalui jawatankuasa. Selain itu, pelan penggantian juga adalah untuk memantapkan struktur organisasi kementerian dan agensi serta mengekalkan perkhidmatan awam supaya ianya sentiasa relevan dengan keperluan persekitaran.

Namun begitu, terdapat beberapa kesukaran dalam melaksanakan pelan penggantian (Hanson, 2011). Walau pun organisasi telah distrukturkan dengan beberapa peringkat hirarki dan gred, pekerja mengharapkan satu proses yang boleh membantu pembangunan kerjaya. Namun begitu, tidak semua pekerja akan dinaikkan pangkat

berdasarkan kepada hirarki organisasi. Terdapat beberapa faktor yang menjadi kekangan kepada penambahbaikan pembangunan kerjaya. Oleh yang demikian, Perkhidmatan Awam berusaha untuk mentransformasikan pembangunan kerjaya pekerja melalui pelbagai pendekatan strategik termasuklah menyediakan pelan penggantian. Pelan Penggantian telah di wujudkan untuk memberi laluan yang lebih baik kepada pembangunan kerjaya pekerja.

Pelan penggantian adalah satu proses untuk menyediakan pemimpin masa hadapan dan juga kemajuan kerjaya. Penyediaan kepada pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya adalah perkara yang penting dalam program pelan penggantian. Justeru itu, Jabatan Perkhidmatan Awam telah mengeluarkan arahan melalui Pekeliling Perkhidmatan Awam Bil 3 2006. Menurut Rothwell (2005), pelan penggantian seharusnya menyokong antara satu sama lain dan bertindak sebagai pemangkin terhadap laluan kerjaya.

Walau bagaimanapun, terdapat beberapa usaha memantapkan pentadbiran awam dan menyediakan pekerja yang berpotensi untuk menjadi pemimpin masa hadapan termasuklah program pelan penggantian yang dirancangkan, komitmen berterusan dan juga pemimpin yang beretika dan berpandangan jauh dalam mengekalkan pekerja sektor awam. Perkara ini turut mendapat perhatian Perdana Menteri, Dato' Seri Mohd Najib (2011) dalam perhimpunan bulanan Jabatan Perdana Menteri yang menyarankan perlaksanaan pelan penggantian dalam pemilihan pengurusan tertinggi negara. Sidek (2010) dalam perhimpunan bulanan Jabatan Perdana Menteri berharap agar penambahbaikan dan transformasi dapat dilaksanakan dengan cepat dan pantas dalam perkhidmatan awam selari dengan tuntutan semasa dunia global.

Justeru, ketua-ketua sektor awam perlu prihatin kepada keperluan semasa bagi menjadikan pegawai-pegawai mereka sebagai *world-player* melalui pembangunan sumber manusia. Berdasarkan kepada kajian yang dijalankan oleh *American Management Association* (Umme Salma, 2008) seramai 462 Eksekutif telah di soal, “Apakah ciri yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang berkesan hari ini? 56% telah memilih tingkah laku beretika sebagai ciri yang sangat penting. Manakala 51% memilih pertimbangan adil dan 47% memilih pemimpin yang fleksibel. Bukti kajian menunjukkan bahawa kejayaan syarikat beroperasi dengan lancar adalah dengan menggabungkan beberapa aspek pembangunan kepimpinan, proses pelan penggantian dan penempatan pemimpin yang berpotensi (Kevin, 2007; Conger & Fulmer, 2003).

1.3 Permasalahan Kajian

Keberkesanan pemimpin dan pembangunan kerjaya merupakan dua perkara yang menjadi asas kepada kejayaan organisasi. Pemimpin yang berkaliber dan berwawasan akan memacu pekerja untuk mencapai matlamat organisasi. Manakala organisasi yang mementingkan kepentingan pekerja akan melihat kepada keperluan pekerja mengikut kepakaran yang ada pada setiap individu (Russell, 2013; Eliane & Sandra, 2013; Voon et al. 2010). Menyedari akan keperluan pembangunan kerjaya pekerja, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) melalui Pekeliling Perkhidmatan Bil. 3 2006 telah mewujudkan satu mekanisma dalam melaksanakan pemilihan-pemilihan pegawai bagi mengisi jawatan-jawatan strategik iaitu dengan memperkenalkan pelan penggantian. Pelan penggantian merupakan satu konsep yang melibatkan proses pemilihan calon yang berkelayakan untuk mengisi jawatan kritikal. Ini termasuklah jawatan strategik, jawatan utama dan juga jawatan sensitif dengan mengambil kira

matlamat jangka panjang sesebuah organisasi, keperluan pembangunan modal insan serta haluan dan jangkaan pengurusan modal insan organisasi. Di samping itu juga pelan penggantian ini bertujuan untuk meningkatkan ketelusan dalam urusan pemilihan, penggantian dan penempatan (Rothwell, 2010). Malahan pelan penggantian dilihat dapat memantapkan struktur organisasi kementerian serta menjadikan perkhidmatan awam sentiasa relevan dengan keperluan persekitaran.

Walaupun bagaimanapun, setelah sembilan (9) tahun pekeliling tersebut dilancarkan pada 2006, agak mengejutkan apabila program pelan penggantian belum dilaksanakan sepenuhnya di organisasi kerajaan. Hasil temubual awal yang dijalankan oleh penyelidik ke atas 11 organisasi kerajaan pada tahun 2011 mendapati program pelan penggantian tidak dilaksanakan sepenuhnya seperti arahan yang di keluarkan oleh Pekeliling Perkhidmatan Awam Bil 3. 2006 seperti di Jadual 1.1.

Jadual 1.1:
Perlaksanaan Pelan Penggantian Di Sektor Awam

Organisasi	Melaksanakan Pelan Penggantian	Tidak melaksanakan Pelan Penggantian
Kem. Sumber Manusia		X
Jabatan Tenaga Manusia		X
Kem. Pengajian Tinggi	✓	
Kementerian Pendidikan		X
Kementerian Belia		X
Kementerian Kesihatan		PeX
SUK Kedah		X
UITM	✓	
UTM	✓	
Kem. Luar Bandar		X
Kem Dalam Negeri		X

Sumber: Penyelidik (2011)

Jadual 1.1 di atas menggambarkan bahawa perkhidmatan sektor awam masih belum menjadikan sepenuhnya pelan penggantian sebagai satu kaedah untuk proses pembangunan kerjaya. Oleh yang demikian, wujudnya permasalahan dalam proses pembangunan kerjaya di sektor awam. Selain itu, kegagalan untuk melaksanakan pelaksanaan pelan penggantian telah mengakibatkan berlakunya “*brain drain*” dalam kalangan profesional di sektor awam Malaysia. Fenomena ini amat ketara terutama dalam kalangan doktor yang berhijrah ke sektor swasta yang melihat kepada laluan kerjaya yang lebih baik. Perkembangan ini telah menimbulkan kerisauan kepada orang ramai kerana kepakaran mereka diperlukan di dalam sektor awam (Mohd Hayati, 2012). Statistik yang dikeluarkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia pada tahun 2011 menunjukkan hanya terdapat seramai 3,799 pakar perubatan dan jumlah ini tidak dapat menepati syarat Pertubuhan Kesihatan Sedunia (WHO) yang menetapkan seorang doktor bagi setiap 600 pesakit. Pada tahun 2010 terdapat seramai 1415 orang (UPE, 2016) *skill based* yang berhenti dan bekerja disektor industri. *Brain drain* ini juga berlaku disebabkan oleh peluang kenaikan pangkat yang terhad (Allen et al, 2015; Sylvia, 2005).

Selain itu, berdasarkan kepada status pengumpulan data bagi sektor awam yang diperolehi dari bahagian Pengkalan Data dan Pengurusan Maklumat Jabatan Perkhidmatan Awam (2015), bagi kumpulan pengurusan tertinggi adalah didapati jumlah keseluruhan perjawatan adalah 5,159 perjawatan, pengisian perjawatan adalah seramai 4, 884 orang. Perjawatan bagi pengurusan dan professional adalah 202,851 perjawatan. Pengisian perjawatan adalah seramai 186,275 orang, manakala perjawatan yang belum dibuat pengisian adalah sebanyak 16,576 perjawatan. Kajian terdahulu mendapati bahawa gaya kepemimpinan memainkan peranan utama terhadap

kejayaan prestasi organisasi (Abdulla, Ramadan & Kamel, 2011; Riaz & Haider, 2010; Reeve et al., 2008; Walumbawa, Avolio, & Zhu, 2008; Boener, Eisenbias, & Griesser, 2007; Kaihatu dan Rini, 2007). Malahan ramai pengkaji menyatakan bahawa dengan melibatkan gaya kepemimpinan transformasional akan memberi keputusan yang baik terhadap prestasi organisasi (Skakon et al., 2010; Kuoppala et al., 2008; Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994; Keller, 1992; Bass & Yammarino, 1991).

Prestasi baik organisasi membawa kepada kepuasan pekerja manakala kepuasan pekerja adalah juga bergantung kepada gaya kepemimpinan. Sebagai contoh, gaya kepemimpinan transformasional didapati berhubung secara signifikan terhadap kepuasan pekerja (Mullen & Kelloway, 2010; Rowold & Schlotz, 2009; Walumbwa et al., 2009; Choi, 2006; Bono & Hakim, 2003; Dirks Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 1996).

Berdasarkan kepada permasalahan yang dinyatakan, pengkaji melihat bahawa gaya kepemimpinan mempunyai perkaitan terhadap pelaksanaan pelan penggantian di organisasi. Souque (1998) menyatakan penglibatan pengurusan tertinggi dan komitmen yang tinggi dari organisasi menjadi teras kepada kejayaan pelaksanaan pelan penggantian. Malahan Rothwell (2005) juga menyatakan bahawa pelan penggantian dan pengurusan perlu saling menyokong antara satu sama lain dan bertindak sebagai pemangkin kepada laluan kerjaya dan membangunkan pemimpin masa depan. Kajian yang telah dijalankan berhubung dengan kesan pelaksanaan pelan penggantian di Sektor Telekomunikasi di Rawalpindi, Pakaistan telah membuktikan kejayaan pelan Penggantian. Kajian telah menunjukkan bahawa

terdapat syarikat-syarikat yang telah berjaya dalam menguruskan cabaran untuk mengukuhkan program perancangan pembangunan dan penggantian kepimpinan (Syeda & Abida, 2014; Stefanovic et al., 2011; Amburg et al., 2010; Van et al., 2010; Redmond, 2006; Singer et al., 2004).

Walaupun terdapat banyak kajian telah dijalankan mengenai gaya kepemimpinan transformasional seperti hubungan kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan (Skakon et al., 2010; Kuopala et al., 2008; Nielsen et al., 2008), hubungan gaya kepemimpinan dan kejayaan pekerjaan (Mohamed Yassin et al., 2013; Slvie & Janneck, 2012; Rowold, 2010) tetapi tiada lagi kajian yang dijalankan berhubung dengan gaya kepemimpinan dan pelan penggantian dalam sektor awam. Selain itu, dalam Malaysia hanya terdapat beberapa pengkaji mengkaji berhubung dengan pelan penggantian. Sebagai contoh, Norhayati (2006) "*A study on succession planning and organizational commitment of administrative officer*", Julia (2009), "*The relationship between succession planning and career development*". Fatimah (2012), "*Succession planning effectiveness: A case study of UKM*". Kajian - kajian ini hanya mengkaji pelan penggantian sahaja tanpa menyentuh kepemimpinan dalam pelaksanaan pelan penggantian.

Oleh yang demikian, berdasarkan kepada hasil temuduga yang telah dijalankan seperti di Jadual 1.1, kajian ini bertujuan melihat hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pelaksanaan program pelan penggantian di sektor awam di Malaysia. Andaian kajian ialah pengurusan organisasi yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan melaksanakan pelan penggantian di dalam organisasi. Sehubungan itu, kajian ini melihat kepada dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang dipelopori oleh Bass (1985) (pengaruh

ideal, pengaruh motivasi, pengaruh individu dan pengaruh ransangan intelek) terhadap pelaksanaan pelan penggantian di sektor awam Malaysia

1.4. Persoalan Kajian

Kajian ini adalah untuk menjawab persoalan di bawah:-

- 1.4.1 Sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan program penyediaan pemimpin masa hadapan?
- 1.4.2 Sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan program pembangunan kerjaya?

1.5. Objektif Kajian

Secara umumnya, objektif kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan dan pengaruh yang paling dominan gaya kepemimpinan transformasional terhadap pelaksanaan program pelan penggantian dalam sektor awam Malaysia. Lebih khusus, kajian ini mempunyai dua objektif utama iaitu:-

- 1.5.1 Mengkaji wujud hubungan signifikan di antara pengaruh kepemimpinan transformasional dengan program penyediaan pemimpin masa hadapan
- 1.5.2 Mengkaji wujud hubungan signifikan di antara pengaruh kepemimpinan transformasional dengan program pembangunan kerjaya

1.6. Signifikan Kajian

Pelan penggantian adalah kaedah yang sangat berguna yang digunakan oleh firma-firma perniagaan untuk pembangunan pekerja yang berpotensi sebagai strategi organisasi bagi mencapai objektif pembangunan sumber manusia. Pelan penggantian

adalah penting kepada kejayaan dan pembangunan jangka panjang organisasi. Dapatan kajian ini diharap dapat memberi sumbangan yang besar kepada Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia terhadap pelaksanaan pelan penggantian di sektor awam. Oleh itu, dalam usaha untuk merealisasikan pelaksanaan program pelan penggantian di sektor awam, dapatan kajian ini diharap menjadi panduan untuk melihat dan mengatur strategi yang bersesuaian bagi menyediakan pemimpin akan datang dan juga pembangunan kerjaya penjawat awam. Secara khususnya, dapatan kajian ini boleh menyumbang kepada dua bidang utama iaitu:-

i) Implikasi Teori

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan pelan penggantian. Maklumat yang diperolehi akan membantu dalam memahami tahap hubungan antara pemimpin dan pelaksanaan pelan penggantian di sektor awam. Kajian ini juga mewakili usaha yang dilakukan untuk mewujudkan rangka kerja konseptual gaya kepemimpinan transformasional dan pelan penggantian. Teori kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (2004) menerangkan empat dimensi tingkah laku pemimpin: pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelek. Oleh itu, hasil kajian ini dapat menyumbang kepada pembangunan teori berhubung dengan kepemimpinan. Kajian ini adalah berasaskan prinsip teori kepemimpinan transformasional yang melihat pengaruh kepemimpinan terhadap program pelan penggantian. Satu penemuan penting berhubung dengan kajian, subodinam membuat tanggapan bahawa gaya kepemimpinan mempengaruhi program pelan penggantian. Penemuan ini juga konsisten dengan Spendlove (2007) yang mencadangkan penyediaan pemimpin harus bermula dari peringkat bawahan.

Secara teorinya, penemuan kajian ini menjelaskan bahawa penyediaan pekerja sebagai pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya adalah secara positif dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mengamalkan ciri pengaruh individu. Kajian ini juga adalah signifikan dengan kajian terdahulu berhubung dengan kepemimpinan transformasional dan kerjaya (Lasaschinger et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2009; Llorens et al., 2006). Walau bagaimanapun, keberkesanan pemimpin itu adalah didorong dan disokong padu melalui gaya kepemimpinan transformasional pemimpin. Sebagai pengukuhan kepada keputusan dapatan, sifat pemimpin boleh digabungkan dengan keperluan subordinat bagi mencapai kehendak organisasi. Ini adalah kerana pemimpin sebagai majikan yang secara sukarela memberi sokongan yang sepenuhnya untuk pembangunan kerjaya orang bawahan (Bass, 1998). Oleh kerana tiada kajian berhubung gaya kepemimpinan dan pelan penggantian, maka diharap kajian ini dapat mengisi jurang dalam teoritikal.

ii) Implikasi Pengurusan

Terdapat beberapa implikasi pengurusan bagi pemimpin organisasi berdasarkan kepada kajian ini. Pemimpin perlu sedar kesan gaya kepemimpinan mereka terhadap subordinat dalam proses pelaksanaan pelan penggantian. Oleh itu, untuk meningkatkan keberkesanan mereka, pemimpin perlu bersedia untuk menukar gaya kepemimpinan mereka dalam usaha untuk menyesuaikan dengan persekitaran organisasi yang dinamik.

Secara praktikalnya, dapatan kajian ini boleh memberi gambaran dan panduan kepada organisasi sektor awam atau khususnya Jabatan Perkhidmatan Awam

Malaysia dalam mengkaji faktor kejayaan dalam pelaksanaan program pelan penggantian. Dalam proses penyediaan pemimpin pelapis di organisasi dan juga proses pembangunan kerjaya, strategi kepemimpinan memainkan peranan yang penting apabila berhubung dengan pelaksanaan, kejayaan sesuatu program atau dasar atau cara pelaksanaan. Perkara utama untuk mengurus pembangunan kerjaya subodinat ialah dengan meningkatkan kesedaran dalam kalangan ketua jabatan berhubung pentingnya pelaksanaan pelan penggantian. Sebagai pengurusan tertinggi dalam organisasi, wawasan dan perancangan strategik serta sebagai pembuat keputusan adalah sangat penting. Ini bagi memastikan pelan penggantian dapat dilaksanakan dalam proses pembangunan kerjaya dan penyediaan pemimpin masa hadapan. Kesedaran ini perlu diikuti dengan peningkatan kepuasan, komitmen dan kesetiaan mereka terhadap pelaksanaan untuk mendapatkan keberkesanan pelan penggantian.

Selain itu juga, keputusan empirikal mengesahkan tanggapan bahawa gaya kepemimpinan transformasional yang berkesan boleh membawa ke arah kepuasan pembangunan kerjaya dan kejayaan. Ini bermaksud bahawa, pengurusan tertinggi di sektor awam perlu memberi perhatian terhadap kepuasan pekerja seperti mana yang dibincangkan oleh Dick dan Basu (1994) bahawa emosi pekerja membawa kepada perasaan negatif atau positif. Begitu juga Riaz dan Haider (2010) yang menekankan kepemimpinan yang berketrampilan positif akan memberi kesan yang positif terhadap subordinat. Selain itu, penemuan ini sangat relevan dengan organisasi, yang mana organisasi bergantung kepada pekerja sebagai aset untuk menggerakkan dan menggalakkan keberkesanan organisasi (Amir & Zaidatoui, 2012; Shin & Zhou, 2003).

1.7 Definisi konsep

1.7.1 Kepemimpinan Transformasional

Terdapat pelbagai definisi konsep yang dikemukakan oleh pengkaji kepemimpinan transformasional. Misalnya, pemimpin transformasional didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang berkeupayaan untuk menyentuh jiwa-jiwa pengikut mereka (Bennis & Nanus, 1985). Namun begitu, idea ini telah diubahsuai mengikut tafsiran penyelidik. Burns (1978) yang merupakan perintis kepada perubahan kepemimpinan transformasional menyatakan bahawa kepemimpinan transformasional melibatkan kepentingan diri oleh pemimpin dan pengikut. Menurut Burns, pemimpin transformasional menjamin bahawa pengikut mereka menyedari kepentingan berkongsi matlamat organisasi dan nilai-nilai serta mencari jalan untuk menggalakkan pengikut mereka untuk belajar bagaimana untuk mencapai matlamat. Beliau menyatakan bahawa pemimpin transformasional menggalakkan pengikut untuk berusaha dengan lebih baik tanpa bergantung kepada pemimpin dan meletakkan kepentingan organisasi melebihi kepentingan peribadi dan pada masa sama menuntut pihak organisasi untuk memenuhi kehendak subordinat.

Sebaliknya, Yukl (2010) menyifatkan kepemimpinan transformasional sebagai proses membawa perubahan penting dalam sikap dan tanggapan ahli dan mendapatkan komitmen mereka untuk tujuan memenuhi misi dan objektif organisasi. Berlainan dengan Ismail et al. (2009) yang menyatakan bahawa konsep transformasi adalah berdasarkan kontrak hubungan dan bukan sesuatu yang ekonomi, di mana ia adalah dalam bentuk pertukaran sosial (subordinat mematuhi perintah pemimpin dan bersedia untuk menyumbang melebihi dari perjanjian yang di buat).

Kepemimpinan transformational dikaji berdasarkan kepada teori yang dibina Burns (1978) dan diperinci oleh Bass (1985) yang terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan iaitu pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan rangsangan intelek. Pengaruh ideal dipercayai dan dilihat mempunyai misi dan visi yang hendak dicapai. Motivasi inspirasi berkait rapat dengan pengaruh ideal. Ia menunjukkan bahawa pemimpin berkelakuan dalam cara yang mendorong dan memberi inspirasi kepada orang di sekeliling mereka dengan memberikan makna dan cabaran kepada kerja-kerja subodinat mereka. Gaya pemimpin motivasi inspirasi memberi harapan yang tinggi kepada subodinat. Pengaruh individu memberi penumpuan terhadap keperluan dan potensi subodinat. Rangsangan intelek berlaku apabila pemimpin menggalakkan subodinat mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif.

1.7.2 Pelan Penggantian

Menurut Henderson (2005), pelan penggantian adalah merupakan proses untuk meletakkan pekerja di tempat yang betul dan pada masa yang betul dan juga merupakan pergerakan pemimpin yang kompeten di dalam organisasi. Pelan penggantian, adalah merupakan satu proses secara sistematik oleh sesebuah organisasi untuk pembangunan dan kemajuan kerjaya individu serta proses penggantian pekerja yang kritikal untuk mengisi kekosongan organisasi (Church & Rotolo, 2013, Rothwell, 2010; Kevin, 2007; Harisson et al., 2006; Marshall, 2005). Menurut Rothwell (2005), pelan penggantian merupakan merupakan satu proses secara sistematik yang mempunyai dimensi penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya. Pelan penggantian ini juga dilihat sebagai satu kaedah yang bersistematik dan merupakan proses yang kritikal dalam pembangunan

kerjaya dan penyediaan pemimpin masa hadapan (Allan et al., 2015; Bjorkmen, 2013; LaForest & Kubica, 2010; Beever, 2008).

Penyediaan pemimpin masa hadapan adalah proses untuk mengenalpasti dan mencari pekerja yang berpotensi tinggi yang bermaksud dari segi berpengalaman dan cekap untuk menjadi pemimpin akan datang. (Zimmerman, 2010; Beever, 2008). Pemimpin masa hadapan adalah penyediaan individu yang ada sekarang untuk menjadi pemimpin sesebuah organisasi pada masa hadapan (Zimmerma, 2010).

Pembangunan kerjaya adalah merujuk kepada kenaikan pangkat oleh individu daripada tahap sedia ada kepada tahap yang lebih tinggi dan merupakan tindakan individu untuk kemajuan kerjaya pada masa hadapan (Mehbrani & Mohamad, 2011; Mello, 2011; Abele dan Spurk, 2009). Mayo (1991) menyatakan bahawa pembangunan kerjaya sebagai satu rekabentuk dan pelaksanaan proses organisasi yang membolehkan kerjaya individu dirancang serta diurus dengan cara mengoptimumkan keperluan organisasi. Pembangunan kerjaya bagi seseorang pekerja adalah satu daripada elemen penting dalam usaha untuk mempertingkatkan keupayaan pekerja. Pekerja adalah aset di dalam sesebuah organisasi yang mampu menentukan kemajuan dan perkembangan sesebuah organisasi.

1.8 Definisi Operasi

1.8.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah merupakan fokus utama dalam kajian ini yang didasarkan kepada definisi yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2004)

yang mempunyai empat gaya kepemimpinan iaitu pengaruh ideal, pengaruh motivasi, pengaruh individu dan pengaruh ransangan intelek.

Pengaruh ideal adalah berhubung dengan seorang pemimpin yang dijadikan contoh dan boleh dipercayai oleh orang bawahannya. Disamping itu juga menimbulkan rasa hormat, kepercayaan dan keyakinan dari pengikut kepada pemimpin (Bass & Bass, 2008; Rowold & Heinitz, 2007; Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 2004; Bono & Judge, 2004; Bass & Avolio, 1999).

Pengaruh motivasi adalah kelakuan yang mampu untuk memotivasikan pengikutnya serta menimbulkan inspirasi kepada orang bawahan, bercakap dengan penuh semangat dan optimis serta menjelaskan kepentingan kerja dan menggalakkan orang bawahan memberi komitmen kepada organisasi (Bass & Bass, 2008; Rowold & Heinitz, 2007; Bass & Riggio, 2006; Boyett, 2006; Bass & Avolio, 2004; Bass & Avolio, 1999).

Pengaruh individu adalah kelakuan yang memberi perhatian kepada individu, memberi sokongan emosi dan sosial melalui galakkan, kaunseling, penurunan kuasa dan melayan pekerja mengikut kebolehan individu (Bass & Bass, 2008; Rowold & Heinitz, 2007; Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 2004; Shin & Zhou, 2003; Bass & Avolio, 1999).

Pengaruh ransangan intelek di mana pemimpin memberi peluang kepada subordinates untuk menggunakan kreativiti sendiri dalam menyelesaikan masalah, di samping itu juga menggalakkan subordinates mempersoalkan tanggapan-tanggapan terhadap

organisasi dan juga pemimpin (Bass & Bass, 2008; Rowold & Heinitz, 2007; Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 2004; Shin & Zhou, 2003; Bass & Avolio, 1999).

1.8.2 Pelan Penggantian

Rothwell (2010) menyatakan bahawa pelan penggantian sebagai penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya. Perancangan penggantian adalah cara bagaimana sesebuah organisasi menyediakan pemimpin masa hadapan. Dalam proses penyediaan pemimpin masa hadapan organisasi perlu untuk menyediakan perancangan strategik organisasi. Di samping itu juga organisasi perlu untuk menetapkan matlamat yang hendak dicapai. Malahan juga mengenalpasti kumpulan yang akan terlibat dengan penyediaan pemimpin masa hadapan.

Dimensi kedua ialah pembangunan kerjaya. Setiap individu yang bekerja mempunyai impian untuk meningkat kerjaya mereka. Oleh yang demikian organisasi adalah berperanan untuk membimbing individu yang berpotensi. Organisasi perlu menyediakan perjawatan mengikut kemahiran setiap subordinat. Malahan pemimpin harus memantau aktiviti pembangunan kerjaya dan melatih individu yang berpotensi secara sistematik.

Jadual 1.2:

Definisi Operasi Kepemimpinan Transformasi Berdasarkan Teori Bass dan Avolio (2004)

Pembolehubah Bebas (IV)	Dimensi
A) Pengaruh ideal	<ul style="list-style-type: none"> i) Nilai dan kepercayaan ii) Memupuk rasa bangga iii) Mempunyai hala tuju yang mantap iv) Tidak mementingkan diri v) Meningkatkan rasa hormat vi) Moral dan etika menjadi keutamaan vii) Kuasa dan keyakinan viii) Kebertanggungjawaban
B) Motivasi berinspirasi	<ul style="list-style-type: none"> i) Optimis tentang masa depan

	ii) Komited terhadap perkara yang akan dilakukan
	iii) Mempunyai matlamat yang jelas
	iv) Komitmen terhadap matlamat yang hendak dicapai
C) Pengaruh Individu	i) Meluangkan masa
	ii) Memberi perhatian secara individu
	iii) Meyakini bakat setiap orang
	iv) Memberi sokongan moral
	v) Menurunkan kuasa
	vi) Memberi galakkan dan ransangan
D) Rangsangan Intelek	i) Menilai semua andaian
	ii) Mengambil kira pelbagai faktor dalam membuat keputusan
	iii) Kebebasan untuk menyelesaikan masalah
	iv) Kreatif dan inovatif

Jadual 1.3:
Definisi Operasi Pelan Penggantian Berdasarkan Rothwell (2005)

Pembolehubah Bersandar	Dimensi
Penyediaan pemimpin masa hadapan	i) Penyediaan perancangan strategik organisasi
	ii) Penyatuan pelan penggantian dengan perancangan kerjaya individu
	iii) Menyediakan matlamat program secara bertulis serta menetapkan objektif yang boleh diukur
	iv) Mengenalpasti kumpulan yang akan menjalani program pelan penggantian
	v) Menyatakan dasar yang jelas tentang program pelan penggantian
	vi) Organisasi memantau program pelan penggantian
	vii) Mewujudkan ganjaran untuk pengganti yang dikenalpasti
	viii) Ganjaran untuk pengurus yang mengamalkan pelan penggantian
	ix) Penyediaan secara sistematik melalui latihan
	x) Penilaian prestasi digunakan untuk mengenalpasti yang berkelayakan
Pembangunan kerjaya	i) Melatih individu yang berpotensi
	ii) Penjelasan berhubung dengan jawatan yang sedia ada
	iii) Pemakluman berhubung dengan

- tanggungjawab masa akan datang
 - iv) Kerjaya berdasarkan kepada kemahiran
 - v) Penilaian ke atas organisasi berhubung prestasi
 - vi) Meramal keperluan pekerja masa hadapan
 - vii) Menyediakan pelan kerjaya individu
 - vii) Memantau aktiviti pembangunan pekerja
 - ix) Penyediaan kaedah penilaian individu yang sistem matik
 - x) Melatih individu berpotensi secara sistematik
-

1.9. Skop Kajian

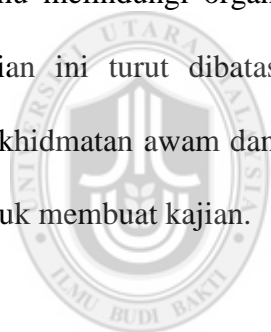
Kajian ini melibatkan pegawai kerajaan dari pelbagai spesifikasi perjawatan yang terlibat didalam pembuatan keputusan iaitu kategori gred 48 sehingga gred 54 di pelbagai Agensi Perkhidmatan Awam yang merangkumi Perkhidmatan Awam Persekutuan, Negeri, Kerajaan Tempatan dan Badan Berkanun. Kajian ini menggabungkan kaedah kuantitatif dan kualitatif bagi menjawab objektif dan persoalan. Namun begitu kuantitatif adalah kaedah yang utama dalam kajian ini bagi menjelaskan hubungan dan pengaruh antara pembolehubah. Fokus kajian ini adalah untuk melihat sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberkesanan program pelan penggantian dalam perkhidmatan awam.

1.10 Limitasi Kajian

Menurut Creswell (2009), wujud kekangan atau kelemahan dalam kajian kerana penyelidik mungkin akan berat sebelah atau melakukan kesilapan. Di samping itu juga, terdapat potensi bagi penyelidik untuk salah faham atau menyalah tafsirkan maklumat. Batasan ini mungkin akan melemahkan kajian atau penemuan yang tidak tepat. Model kajian ini mengambil kira kepimpinan sebagai pembolehubah bebas kemungkinan wujud teori lain seperti teori komitmen organisasi yang turut

mempengaruhi. Dalam kajian ini penyelidik hanya mengkaji kepada kumpulan pembuat dasar sahaja dalam sektor awam dan tidak melibatkan lain-lain kumpulan profesional.

Kajian ini terbatas kepada aspek gaya kepemimpinan melalui empat dimensi kepemimpinan transformasional yang di ambil kira iaitu berhubung pengaruh ideal, motivasi, pengaruh individu serta ransangan intelek. Oleh itu, keputusan kajian ini terbatas kepada setakat mana kejujuran dan keikhlasan responden dalam memberi maklum balas terhadap soalan-soalan *Multi Factor Level Questionnaire*. Responden mungkin tidak merangkumi jawapan yang berterus terang kerana individu mungkin mahu melindungi organisasi yang mereka berada sekarang. Di samping itu juga, kajian ini turut dibatasi oleh masa. Tumpuan kajian ini adalah pada semua perkhidmatan awam dan skop ini sangat luas dan memerlukan masa yang panjang untuk membuat kajian.



UUM
Universiti Utara Malaysia

1.11 Organisasi Bab

Kajian ini mengandungi Lima (5) bab. Bab satu membincangkan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap keberkesanan program pelan penggantian dalam perkhidmatan awam. Bab ini memberikan penerangan ringkas tentang perkembangan yang memacu kajian ini. Bahan-bahan dalam bab ini telah membentuk langkah-langkah yang terdapat dalam kajian ini dari segi tujuan dan objektif, signifikan kajian dan juga penyokong utama adalah kerangka teori yang memandu kajian ini. Bab satu juga memberi gambaran awal terhadap latar belakang kajian ini. Bab dua ialah sorotan literatur yang berkait dengan penyelidikan yang dilakukan serta menyediakan asas emperikal untuk metodologi dan analisis data.

Bab tiga, pula menjelaskan reka bentuk dan kaedah kajian serta proses pembinaan instrumen untuk pengumpulan data. Bab ini juga menerangkan bahawa kaedah kajian yang digunakan iaitu kaedah gabungan kuantitatif dan kualitatif. Bab ini juga menghuraikan bagaimana prosedur statistik dan kualitatif digunakan dalam proses menganalisa data.

Bab empat, memberi keputusan daripada analisa data kajian juga menjelaskan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar iaitu penaruh ideal, motivasi, pengaruh individu dan ransangan intelek dengan pembolehubah bersandar iaitu penyediaan pemimpin dan pembangunan kerjaya.

Akhir sekali bab lima menyemak bahan yang terdapat dalam bab-bab yang terdahulu sebelum merumus, membuat ulasan serta perbincangan tentang dapatan kajian dan implikasinya. Bab ini di tutup dengan memberikan kesimpulan serta cadangan untuk memantapkan pelaksanaan pelan penggantian dan juga cadangan terhadap kajian selanjutnya dalam bidang ini pada masa hadapan.

1.12 Kesimpulan

Sebagai kesimpulan sektor awam yang mengamalkan gaya kepemimpinan yang berkesan adalah organisasi yang berpandangan futuristik, yang berwawasan, yang memberi tumpuan kepada kepentingan keberkesanan pasukan kerja serta peningkatan pimpinan secara komprehensif. Perancangan penggantian dapat direalisasikan apabila sesebuah organisasi dapat memahami dan mengambil tindakan ke atas faktor-faktor yang dinyatakan dalam jangka masa yang singkat.

BAB DUA

ULASAN KARYA

2.1 Pengenalan

Bab sebelum ini telah membincangkan secara mendalam berhubung dengan pernyataan masalah dan persoalan kajian. Bab ini akan membincangkan teori-teori kepemimpinan transformasional dan juga pelan penggantian. Perbincangan bahagian ini akan dibahagikan kepada dua bahagian iaitu pertama menjelaskan definisi kepemimpinan, kajian mengenai kepemimpinan dan juga pelan penggantian. Bahagian kedua pula akan mengupas isu-isu yang berkaitan dengan faktor-faktor kepemimpinan serta pelan penggantian.

2.2 Kepemimpinan

Teori berhubung dengan kepemimpinan seringkali menimbulkan minat kepada para akademik dan juga pemimpin organisasi. Ulasan karya menunjukkan bahawa konsep kepimpinan telah berkembang dan maju dalam pelbagai peringkat. Ini mencerminkan perubahan yang berlaku dalam masyarakat dan pemikiran kontemporari dan wacana pada masa itu. Ini terbukti dengan wujudnya teori kepemimpinan yang paling awal iaitu *Great Man Theory* (Teori Orang Hebat) yang mengandaikan bahawa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai ciri-ciri yang berbeza. Hari ini, organisasi diuntut supaya lebih bertanggungjawab kepada pekerja dan lebih telus dalam tindakan dan juga dalam membuat keputusan.

Dalam abad ke 20-an ini kesan gaya kepemimpinan terhadap organisasi menjadi tajuk yang menarik minat ramai pengkaji dan juga pengamal yang bergiat dalam bidang kepemimpinan. Burns (1978) melihat kepemimpinan sebagai keperluan dan kehendak pengikutnya. Personaliti pemimpin melibatkan keseluruhan rupa diri dari segi fizikal, mental dan emosi. Ini diperkukuhkan oleh Bass (1985) bahawa kepemimpinan sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan yang berkesan. Di samping itu juga, berupaya mengubah persepsi dan motivasi pengikutnya serta boleh membawa kepada kecemerlangan organisasi. Kebiasaan gaya kepemimpinan ini seringkali dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang berkarismatik. Ia melibatkan ciri-ciri dan tingkah laku ideal pemimpin yang berupaya membangkitkan inspirasi, berkebolehan merangsang intelektual dan bertimbang rasa terhadap pengikutnya. Ini di sokong oleh kajian Bennis dan Nanus (1985) yang menyatakan dalam diri pemimpin terdapat beberapa kriteria pemikiran logikal, kesungguhan, pengagihan kuasa dan kawalan sendiri.

Dapat dikatakan bahawa sifat karismatik, merupakan salah satu sifat yang sangat penting dalam kepemimpinan. Karismatik diertikan sebagai ciri-ciri peribadi luar biasa yang dianugerahkan pada seseorang individu, yang menyebabkan beliau berbeza daripada orang biasa (Weber 2004). Ini telah diakui oleh Bass dan Avolio (1990) yang melihat karismatik sebagai gabungan ciri-ciri unggul pemimpin dan tingkah laku pemimpin. Corak kepemimpinan berkarismatik ini juga, dikatakan peka kepada keperluan orang bawahan, menjelaskan matlamat masa depan organisasi, suka berkongsi idea dengan orang bawahan, memberi inspirasi, sedia menanggung risiko. Pemimpin begini sentiasa mengorbankan kepentingan peribadi demi kepentingan organisasi dan sentiasa diamati sebagai pemimpin yang berinovasi. Di

samping itu, keupayaan mencetus atau membangkitkan inspirasi merupakan satu lagi unsur dalam kepemimpinan. Menurut Avolio et al. (1991), pemimpin ini mencetuskan ilham untuk orang bawahan dengan memberi ceramah perangsang dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai dengan gaya yang mempersona dan meyakinkan.

Ini dibuktikan oleh pelbagai definisi kepimpinan yang ada dalam ulasan karya seperti yang dicadangkan oleh pengkaji organisasi dan psikologi (Van & field, 1990). Menurut pendapat Conger dan Kanungo (1992), pemimpin karismatik adalah pemimpin yang bukan hanya setakat melaksanakan tugas harian, tetapi ia juga boleh dikatakan sebagai agen perubahan atau transformasi yang radikal dalam organisasinya.

Dubrin (2000) memberi pendapat bahawa teori-teori kepemimpinan yang diutarakan digunakan sebagai panduan untuk membantu pemimpin dalam sesebuah organisasi. Seterusnya bagi mengukur keadaan sebenar bagaimana seorang pemimpin itu dapat menyumbang kepada organisasi.

Di jabatan kerajaan seseorang pemimpin itu bertindak sebagai ketua yang memberi arahan serta mengkoordinasikan organisasinya. Malahan setiap sesuatu perkara yang hendak dilakukan akan di bincangkan bersama dengan mempraktikkan komunikasi dua hala dan juga dari atas ke bawah. Kepemimpinan ini boleh dilihat sebagai pemangkin kepada pencetusan penglibatan peringkat tertinggi dengan peringkat pembuat dasar, dalam usaha untuk memastikan bahawa tempoh tertentu akan adanya pelapis yang boleh menggantikan kekosongan pada masa hadapan. Ini bertepatan

dengan definisi yang di utarakan oleh Hallinger (2001) iaitu kepemimpinan sebagai perkongsian bersama dengan orang lain.

Seterusnya, Daft (2002) berpendapat kepimpinan adalah merupakan hubungan pengaruh dalam kalangan pemimpin dan pengikut yang ingin perubahan sebenar dan hasil yang mencerminkan tujuan dan dikongsi bersama. Beliau mengenal pasti enam komponen utama kepimpinan:- melibatkan pengaruh, perubahan, niat, pengikut, dan tanggungjawab peribadi dan integriti. Namun begitu, bagi Nawawi (2003) pemimpin dilahirkan dan bukan dicipta serta memiliki keupayaan untuk menjadi pemimpin, mempunyai bakat untuk memimpin dan lahir dari keturunan yang berlatar kepimpinan. Ini senada dengan Hogg et al (2005) yang melihat kepimpinan dari perspektif keturunan (sifat), politik, dan kemanusiaan. Kajian kepimpinan ini dikaji samada melalui kaedah kualitatif atau pun kuantitatif. Bagi sesetengah pengkaji mengkaji kepimpinan berdasarkan kepada ciri peribadi, gelagat pemimpin akan memberi tumpuan kepada aspek situasi yang menyebabkan seseorang ketua atau pemimpin itu bertindak.

Avolio et al (2004) sekali lagi menegaskan sifat kepimpinan ialah merangsang intelektual orang bawahan secara aktif, dengan memberi dorongan kepada orang bawahan supaya mengkaji dan menilai kaedah mengikut perspektif yang baru. Pemimpin ini juga, sentiasa menggalakkan orang bawahan untuk membuat keputusan dengan bukti-bukti yang konkrit serta timbang rasa. Di samping itu, menekankan kepada punca-punca keperluan dan memahami kebolehan yang boleh menimbulkan kepuasan kepada pengikut-pengikutnya. Malahan juga berusaha untuk mengurangkan kekangan atau halangan dalam organisasi. Pemimpin ini juga

dikatakan mempunyai ubat yang mujarab yang berupaya untuk mengubati segala penyakit yang wujud dalam sesebuah organisasi. Di samping itu juga, memberi maklum balas kepada perkembangan kerjaya pengikut-pengikutnya. McColl dan Anderson (2005) seterusnya mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai petunjuk melalui pertimbangan secara individu, rangsangan intelektual, yang menjadi sumber inspirasi motivasi dan pengaruh terunggul. Mereka ini merujuk kepada ukuran yang boleh dipercayai dan sah terhadap gaya kepemimpinan yang sering di gunakan oleh penyelidikan. Pemimpin adalah pendorong kepada subordinat dalam membentuk visi dan misi sesebuah organisasi (Abdul Aziz, 2005).

Seterusnya Yukl (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan bersetuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana untuk melakukannya, dan proses memudahkan usaha individu dan kolektif untuk menyempurnakan objektif. Dalam nada yang sama, Northouse (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana individu mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai matlamat yang sama. Menurut Abdullah dan Ainon (2007), seorang pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan percaya bahawa dengan pengamalan gaya kepemimpinan, mereka berupaya mendorong orang lain untuk berubah kepada sikap yang positif dan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Ini amat bertepatan sekali dengan pendapat yang di utarakan oleh Jaafar (2007) yang mana kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan bekerja dengan bersungguh untuk mencapai matlamat organisasi.

Definisi kepemimpinan dilihat makin diperluaskan konsepnya. Modassir dan Singh (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai satu proses pertukaran atau

pemindahan yang diperkenalkan kepada individu atau organisasi. Kepemimpinan transformasional menunjukkan tingkah laku yang berkarisma, menimbulkan kekaguman, inspirasi, motivasi, memberi rangsangan intelektual dan melayan pengikut dengan pertimbangan individual. Ali et al. (2008) menjelaskan bahawa kepemimpinan merupakan satu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Demi kepentingan subordinat, pemimpin memberi ganjaran dan pujian dan manakala subordinat perlu mengelak dari tindakan tatatertib. Setiap organisasi mempunyai matlamat dan kaedah tersendiri untuk melahirkan bakal pemimpin pelapis. Erward (2008) berpendapat bahawa teori-teori kepemimpinan ini sudah tentunya dilihat berhubung dengan individu, keturunan dan juga berdasarkan kepada persekitaran terhadap seorang ketua.

Seorang pemimpin yang berkarismatik biasanya akan membina dan membentuk serta menghuraikan satu visi yang idealistik yang dikongsi bersama pengikutnya serta menyampaikannya dengan gaya yang sungguh mempesonakan sehingga membangkitkan inspirasi orang bawahan (Parolini et al. 2009). Beliau juga menyatakan bahawa karismatik mempengaruhi visi organisasi. Malahan juga menjadi pendorong, pembimbing serta amat mementingkan pembangunan sabordinat.

Selain itu, Fitzgerald et al. (2010) pula melihat kepemimpinan sebagai seorang yang memahami kehendak pekerja dengan memberi galakkan untuk bekerja ke arah mencapai kejayaan organisasi. Ini bertepatan dengan pendapat Schneider (2011) bahawa kepemimpinan adalah merupakan satu komitmen yang diberikan oleh pemimpin kepada orang bawahannya. Kenyataan ini disokong oleh McKnight (2013)

bahawa pemimpin adalah orang yang mempunyai wawasan untuk masa hadapan serta memberi motivasi disamping mempunyai identiti dan matlamat.

Secara umumnya, boleh dikatakan bahawa kepimpinan adalah mengenai pemimpin-pemimpin yang memimpin dan memberi inspirasi kepada pengikut untuk mencapai matlamat diri. Memanfaatkan potensi kepimpinan dalam kalangan pegawai awam sentiasa menjadi matlamat yang amat penting kepada kerajaan. Bagi memahami tentang kepemimpinan, pelbagai teori dan perspektif telah dibangunkan ke arah itu. Teori-teori kepimpinan kelihatan berkembang secara berperingkat-peringkat berbeza dan dalam setiap peringkat terdapat beberapa teori rangka kerja atau paradigma yang berbeza antara satu sama lain. Walaupun terdapat banyak teori kepimpinan, bahagian seterusnya membentangkan teori kepimpinan yang dipilih untuk menggambarkan pembangunan teori dalam bidang penyelidikan ini. Beberapa pandangan pengkaji mengenai definisi kepemimpinan telah dibincangkan dan dapat dirumuskan bahawa kepemimpinan ialah membina wawasan, perancangan, berdaya usaha (*initiate*), mengawal, menyokong, membantu memotivasikan orang bawahan, membimbing, membina pasukan, mengukur dan menilai serta menjadi model.

2.1.2. Teori-teori Kepimpinan

2.1.2.1 Teori Orang Hebat (*Great Man Theory*)

Teori ini boleh dikatakan teori yang terawal berhubung dengan kepemimpinan dan di perkenalkan pada tahun 1990-an dan sangat menonjol. Teori ini diperkenalkan oleh Carlyle pada tahun 1907 (Judge et al., 2002). Carlyle mencadangkan bahawa seseorang pemimpin berjaya perlu mempunyai personaliti dan karakter yang berbeza dengan pengikutnya. Jennings (1960) menekankan bahawa teori kepemimpinan yang

dipelopori oleh Carlyle ini mendapat kepercayaan yang menyatakan bahawa sejarah telah membuktikan bahawa orang-orang yang hebat mempunyai ketokohan untuk memimpin masyarakat. Stodgill (1974) memperhalusi teori ini dengan menyatakan bahawa teori ini menghuraikan kepemimpinan berdasarkan kepada keturunan. Ini adalah kerana teori ini mengandaikan bahawa genetik berperanan membentuk keperibadian dan gelagat seseorang pemimpin berdasarkan kepada keperibadian yang di warisi oleh keturunan (Chemer, 1997). Namun begitu, Daft (2002) berbeza pendapat dengan mengatakan bahawa genetik tidak semestinya mempengaruhi sifat seseorang pemimpin dalam kebolehan untuk memimpin. Beliau cuba mengasingkan kualiti pemimpin yang hebat dengan membicarakan gaya kepemimpinan berdasarkan bentuk personaliti dan karakter. Oleh yang demikian, Bennis dan Nanus (1985) berpendapat bahawa Teori Orang Hebat gagal untuk menghuraikan “kepemimpinan”.

2.1.2.2 Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pendekatan teori ini mempercayai bahawa pemimpin yang berkesan memiliki sifat atau kekuatan yang sangat istimewa dan unggul. Teori ini membezakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Ini adalah disebabkan oleh penyelidik pada masa ini mempunyai pendapat bahawa “*leaders are born, not make*’ (Yukl, 2002). Pada peringkat awal, adalah dipercayai individu yang paling gagah dalam kumpulan akan menjadi pemimpin.

Namun begitu, seseorang pemimpin bukan hanya mempunyai fizikal yang gagah tetapi pemimpin mesti mempunyai kualiti khas seperti cerdik dan berkemahiran. Oleh yang demikian, personaliti pemimpin melibatkan keseluruhan rupa diri dari segi

fizikal, mental dan emosi. Sifat personaliti ini akan menentukan dengan lebih tepat siapa yang layak untuk menjadi pemimpin yang berkesan (Griffin & Moohead, 1995). Menurut Razali (1993), pemimpin ini kebiasaannya jarang mempunyai sifat pemaarah terhadap orang lain. Pemimpin ini bersifat untuk melihat kesempurnaan dan merasa puas apabila berjaya mencapai matlamat. Beliau menjelaskan bahawa keseluruhannya usaha awal untuk mengkaji kombinasi antara ciri sifat manusia dan menjadi pemimpin yang cekap kurang memberi hasil yang kukuh. Ini adalah kerana tidak semua pemimpin mempunyai sifat-sifat tertentu.

Bass (1990a) dan Northhouse (2001) berpendapat bahawa teori ini merupakan pendekatan yang sistematik dan terawal dalam kajian yang berhubung dengan kepemimpinan pada awal 1990-an. Yukl (2006) berpendapat teori ini sebagai gabungan ciri-ciri peribadi seperti personaliti, pembawaan, keperluan, motif serta nilai individu. Berlainan pula dengan Bolden, Marturano dan Dennison (2003) yang berpendapat bahawa Teori Sifat dibina berasaskan kepada kepercayaan “orang hebat” yang lebih berfokus kepada ciri-ciri peribadi pemimpin dan karakter seseorang pemimpin yang tipikal tertumpu kepada keberkesanan kepemimpinan. Beberapa pengkaji mengandaikan bahawa pemimpin dilahirkan dengan sifat kepemimpinan dan bukan dibentuk kepemimpinannya (Clegg, Hardy & Nord, 1996).

Stodgill (1974) dalam kajiannya berhubung dengan teori sifat telah mengenalpasti bahawa pelbagai sifat yang berkaitan dengan kepemimpinan. Antara sifat-sifat tersebut adalah berhubung dengan kepintaran, sifat kesedaran terhadap keperluan orang lain, sifat memahami tugas, mempunyai sifat inisiatif dan tekal dalam menangani situasi yang agak tidak stabil. Di samping bercita-cita tinggi, mempunyai

keyakinan diri yang kuat, serta tegas dan menyakinkan. Di samping itu, pemimpin juga mempunyai sifat saling bekerjasama, boleh diharap, berani membuat keputusan, mempunyai sifat tolak ansur terhadap kekecewaan dan tekanan. Malahan bersedia menerima tanggungjawab, bergaul dengan mudah berkebolehan mengawal keadaan dan menduduki posisi yang dominan.

Analisis yang dijalankan oleh Mann (1959) terhadap lebih daripada 1400 dapatan berhubung dengan personaliti dan kepemimpinan dalam kumpulan bersaiz kecil, mendapati bahawa sifat personaliti seperti pintar, fleksibel, berpengaruh, maskulin, konservatif, sensitif kepada hubungan peribadi boleh digunakan bagi pemimpin dan kepemimpinan. Berdasarkan kepada jenis sifat yang dinyatakan, pintar adalah didapati sebagai penunjuk terbaik terhadap ciri kepemimpinan. Namun begitu, kajian beliau tidak menjelaskan bagaimana faktor situasi itu mempengaruhi kepemimpinan. Walau bagaimanapun hasil dapatan daripada kedua-dua pengkaji ini iaitu Stodgill (1974) dan juga Mann (1959) mendapati bahawa mereka tidak dapat meramal dengan tepat samada individu yang mempunyai ciri-ciri ini akan menjadi pemimpin masa hadapan. Kebiasaannya individu yang mempunyai ciri-ciri tersebut akan menjadi pengikut dalam sesebuah organisasi (Kreithner & Kinichi, 2007).

Menurut Chemer (1997), karakter atau sifat seseorang pemimpin tidak mempunyai kepentingan yang signifikan dalam penentuan seseorang itu untuk menjadi pemimpin. Walaupun terdapat beberapa kajian yang terkemudian oleh Stodgill (1974) yang memperbaharui sebahagian sokongan terhadap kepentingan sifat, tetapi kajian-kajian yang kritikal ini masih juga bertentangan dengan teori sifat. Terdapat percubaan untuk mengasingkan antara sifat individu yang spesifik dengan

membentuk satu kesimpulan bahawa antara pemimpin dan bukan pemimpin tiada satu karakter yang dapat membezakan kedua-duanya. Ini adalah kerana teori ini gagal mengambil kira faktor situasi. Bagi pemimpin yang mempunyai sifat yang tertentu kemungkinan terkesan dalam satu situasi tetapi dalam situasi yang lain mungkin dia terkesan tetapi tidak menjadi pemimpin (Kreitner & Kinichi, 2007; Northouse, 2007; Yukl, 2006; Bass, 1990b; Stogdill, 1974). Secara perbandingan adalah didapati kajian terhadap teori sifat ini hanya ada sedikit yang dilakukan secara empirikal dan relatif untuk menyokong teori kepemimpinan. Adalah didapati bahawa kekurangan sumber maklumat mengenai ciri-ciri psiko metrik bagi mengukur sifat telah membawa kepada kesan kesahihan terhadap teori serta instrument mengukur (House & Adiya, 1997).

2.1.2.3 Teori Gelagat/Tingkah Laku

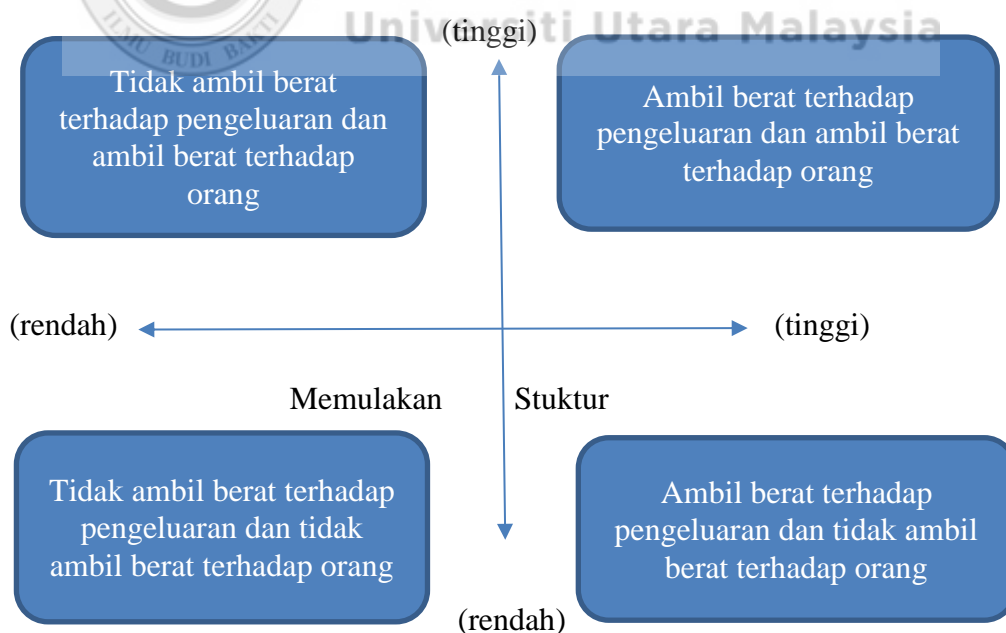
Kajian berhubung dengan tingkah laku dapat dikategorikan kepada dua, iaitu teori gelagat yang berorientasikan tugas dan gelagat yang berorientasikan hubungan (Yukl, 2002; Northouse, 2001). Pada tahun 1950-an telah didapati bahawa kajian berhubung dengan kepemimpinan mulai berubah di mana pengkaji tidak lagi menumpu terhadap sifat pemimpin tetapi melihat kepada gelagat pemimpin. Oleh yang demikian menyebabkan berlakunya anjakan paradigma berhubung dengan kepemimpinan yang menyatakan bahawa pemimpin dilahirkan dengan sifat pemimpin kepada teori bagaimana seseorang pemimpin itu bertindak dan berkelakuan (Bryman, 1992). Teori gelagat yang berorientasikan tugas ini melihat kepada bagaimana seorang pemimpin itu menjalankan peranan beliau sebagai seorang pemimpin bagi tujuan untuk mencapai matlamat. Manakala teori berorientasikan gelagat melihat kepada hubungan tingkah laku pemimpin yang akan

memberi impak kepada keberkesanan pemimpin sehingga membawa kepada
keselesaian antara pemimpin dan pengikut.

Teori ini menghuraikan bagaimana gaya kepemimpinan boleh menggabungkan
gelagat-gelagat tertentu untuk pemimpin mempengaruhi orang bawahannya dalam
mencapai matlamat organisasi. Antara kajian awal untuk mengenalpasti kelakuan-
kelakuan pemimpin ialah kajian yang dilakukan pada tahun 1964. Kajian ini
dijalankan oleh Ohio State Universiti (OSU), University Of Michigan, dan Grid
Pengurusan Blake dan Mouton. Dalam kajian ini menumpukan kepada tiga ciri
utama kelakuan pemimpin iaitu ciri autokratik, demokratik dan *laissez-faire*.
Pemimpin yang mempunyai sifat autokratik merupakan seorang yang dogmatik dan
positif serta memimpin mengikut keupayaan kebolehan yang dimiliki untuk memberi
dan menarik balik ganjaran serta hukuman. Manakala pemimpin demokratik pula
menggalakkan penglibatan dan penyertaan daripada mereka berhubung dengan
tindakan dan keputusan yang dibuat. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang
melibatkan pemimpin yang sedikit sekali menggunakan kuasa yang ada pada dirinya.

Kajian yang dijalankan oleh OSU dijadikan sebagai penanda aras kepada teori ini.
Kajian ini melibatkan seramai 150 orang pemimpin dengan mengklafikasikan
tingkah laku pemimpin kepada pertimbangan (*consideration*) dan memulakan
struktur (*initiating structure*). Hasil daripada penyertaan awal yang berjumlah 1800
orang maka terhasillah *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) yang
pertama (Stogdill, 1974).

Hasil dari LBDQ ini telah membolehkan seseorang itu dinilai oleh responden berdasarkan kepada indikator-indikator yang berhubung dengan kekerapan gelagat pemimpin (Bass, 1990a). Menurut Fleishman dan Harris, (1962), *initiating structure* adalah merupakan tingkah laku pemimpin dalam prosedur kerja seperti menyusun dan menjadualkan segala bentuk aktiviti kerja disamping menerangkan tugas dan tanggungjawab. *Consideration* dilihat kepada bagaimana tingkahlaku pemimpin terhadap persahabatan, menghormati antara pemimpin dan pengikut serta saling percaya mempercayai antara satu sama lain. Berdasarkan kepada dua dimensi ini maka telah menghasilkan empat gaya kepemimpinan iaitu struktur rendah dan pertimbangan tinggi (*low structure and high consideration*), struktur tinggi dan pertimbangan tinggi (*high structure and high consideration*), struktur tinggi dan pertimbangan rendah (*high structure and low consideration*) dan rendah struktur dan rendah pertimbangan (*low structure and low consideration*).



Rajah 2.1: Dimensi gaya sikap kepemimpinan

Sumber: Presentation on aspects of leadership (2003); Diambil daripada wiki.educator.org/images/cc/c8/Leadership.pdf; Prentice Hall.

Seseorang pemimpin mungkin mempunyai keempat gaya kepemimpinan seperti yang dinyatakan walaupun dua dimensi ini adalah sangat berbeza dan bebas (Northouse, 2001). Berdasarkan kepada teori dan model yang di tunjukkan, adalah terbukti bahawa terdapat kebolehpercayaan dan kesahihan (Fitzgerald & Schutte 2010; Limsila & Ogunlana, 2008; Judge, Piccolo & Illies, 2004; Stodgill, 1974). Selain itu terdapat juga seorang lagi pengkaji yang membuat kajian terhadap teori ini iaitu Rensis Likert terhadap tingkah laku pemimpin. Kajian ini dilakukan pada tahun 1950-an di University Of Michigan dan dia telah memperkenalkan dua ciri tingkah laku pemimpin, iaitu pemimpin berpusat (berorientasikan orang) dan kepemimpinan berfokus kepada kerja (berorientasikan tugas). Tujuan kajian ini adalah untuk mendapatkan bukti secara empirikal berhubung apakah yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif (Likert, 1961).

Menurut Dean (2003), kajian ini dijalankan disebabkan oleh kegagalan teori-teori terdahulu yang membincangkan tentang tingkah laku pemimpin. Adalah didapati bahawa pemimpin yang berorientasikan pekerja sangat mengambil berat terhadap keperluan kemanusiaan orang bawahan seperti mengambil berat aspek perasaan, perhubungan, kepercayaan dan juga kebajikan pekerja. Aspek produksi serta teknikal pula menjadi fokus utama kepada pemimpin yang berorientasikan tugas. Pencapaian sasaran, serta fokus kepada kecekapan pekerja, pengurangan kos serta penjadualan tugas menjadi fokus utama kepada pemimpin yang berorientasikan tugas. Permulaannya dua dimensi ini dilihat sebagai bertentangan di atas satu garisan, namun begitu pengkaji-pengkaji mendapati dua dimensi ini adalah bebas dan boleh berlaku secara serentak (Lussier & Achua, 2001; Northouse, 2001).

Berdasarkan kepada kajian yang telah dijalankan ke atas Ohio State University dan juga University of Michigan, Blake dan Mouton dalam awal 1960-an telah menghasilkan Grid pengurusan. Setelah melalui beberapa semakan ia dikenali sebagai grid kepemimpinan. Berdasarkan kepada model garisan yang mendatar adalah mewakili kepada pembolehubah kepada produksi sementara garisan menegak pula menekankan kepada manusia, dengan skala yang terdapat sembilan mata (Bass, 1990a). Berdasarkan kepada dua pembolehubah grid kepemimpinan yang berada di bawah adalah didapati saling bergantung antara satu sama lain. Penghuraian kepada kepemimpinan ini, maka kedua-dua aspek tersebut perlu dilihat kepada aspek keperihatinan terhadap pengeluaran serta manusia. Kedua-dua perlu ditafsirkan bersama kerana ia berhubung antara satu sama lain dalam setiap grid.

Berdasarkan kepada model tersebut, kebiasaannya pemimpin akan memperlihatkan tahap keperihatinan yang amat tinggi terhadap kedua-dua perkara tersebut (Bass, 1990a; Blake & Mouton, 1981). Vroom dan Jago (2007) menyatakan bahawa teori tingkah laku membawa perubahan dengan memberi kesedaran mengenai impak terhadap pemimpin dan orang bawahan daripada melihat kepada personaliti pemimpin. Kesimpulan dari teori ini adalah didapati terdapat sumbangan yang signifikan antara teori gelagat dengan kepemimpinan dan ia telah disokong secara empirikal oleh pengkaji (Nahavandi, 2003; Northhouse, 2001; Fleishman & Harris, 1962). Bass (1990b) melihat teori ini sebagai asas kepada kewujudan teori-teori kepemimpinan yang lain dan diguna sepanjang masa.

2.1.2.4 Teori Situasi

Teori situasi ini wujud pada tahun 1960-an. Dalam teori ini terdapat perubahan terhadap kepemimpinan di mana pada zaman ini teori kepemimpinan melihat kepada teori sifat. Konsep kepemimpinan berdasarkan teori ini adalah gaya kepemimpinan perlu disesuaikan berdasarkan kepada situasi keadaan sekeliling tanpa mengira masa. Berdasarkan kepada teori ini, Bolden et al. (2003) mendapati bahawa kepemimpinan adalah sesuai untuk situasi yang ditunjukkan dan gaya kepemimpinan adalah berubah mengikut situasi semasa organisasi. Terdapat teori yang merupakan sub-teori kepada teori situasi iaitu teori kepemimpinan kontigensi (Yukl, 2002). Teori ini adalah gabungan gaya kepemimpinan dan suasana bagi meramal keberkesanan seseorang pemimpin. Menurut pengkaji Howell dan Costley (2001), teori ini juga memberi tumpuan terhadap faktor situasi iaitu dalam konteks situasi, serta keberkesanan terhadap gelagat pemimpin. Model kepemimpinan situasi, teori *path-goal* serta kepemimpinan kontigensi merupakan model yang popular dalam teori ini (Daft, 2002; Howel & Costley 2001; Lusier & Achua, 2001).

Fiedler (1967) mencadangkan supaya teori kepemimpinan dikenali sebagai teori kontegensi. Beliau berpendapat bahawa keberkesanan pemimpin bersifat kontegensi iaitu bergantung terhadap kebolehan yang ada pada pemimpin untuk menyesuaikan tindakan dan keadaan. Keberkesanan adalah bergantung kepada kebolehan pemimpin untuk mempengaruhi sesuatu kumpulan. Pengujian teori ini bergantung kepada kesahihan ramalan berhubung dengan “ukuran sifat dan kepemimpnan” yang diperolehi berdasarkan kepada pandangan pemimpin terhadap pekerja di dalam organisasi tersebut. Fiedler telah mencipta satu kadeah yang membezakan antara pemimpin yang memandang rakan sekerja dengan pandangan negatif serta

mempunyai prestasi lemah dengan memperkenalkan skala *Least Preferred Coworker* (LPC) dengan pemimpin yang mempunyai pandangan yang positif terhadap rakan sekerja.

Hubungan antara skor LPC pemimpin dengan keberkesanan adalah bergantung kepada pembolehubah situasi yang kompleks yang di panggil "*situational control*". Berdasar kepada teori ini, terdapat tiga aspek situasi yang berbeza iaitu, kedudukan kuasa, struktur tugas dan juga aspek hubungan pemimpin subordinat. Model LPC ini telah mendapat ramai kritikan berhubung dengan kesahan dan kebolehpercayaannya (Bass, 1990a; Daft, 2002; Northhouse, 2001; Yukl, 2006). Walau bagaimanapun sumbangan terhadap teori kontengensi awal telah menyebabkan ramai lagi pengkaji membuat kajian dengan melihat kepada faktor-faktor situasi dalam suasana yang lebih komprehensif.

Hasil daripada kelemahan dalam teori situasi, Hersey dan Blanchard (1977) tampil dengan mencadangkan supaya pendekatan baru berhubung dengan teori kepemimpinan. Teori itu dicadangkan dengan nama Teori kepemimpinan situasi. Asas kepada cadangan teori ini adalah berdasarkan kepada keadaan yang berbeza akan menentukan gaya kepemimpinan yang berbeza. Dalam teori kepemimpinan situasi ini menonjolkan empat jenis gelagat pemimpin yang berbeza iaitu, pemberitahuan (*telling*), penjualan (*selling*), penyertaan (*participating*) dan perwakilan (*delegating*). Gelagat pemimpin ini adalah disesuaikan berdasarkan kepada semua peringkat kematangan pekerja. Kesimpulan terhadap teori ini adalah kepemimpinan perlu menyesuaikan antara gaya pemimpin dengan situasi kesediaan orang bawahan.

Hersey dan Blanchard (1997) menerangkan bahawa kesediaan pengikut adalah merujuk kepada kesediaan, komitmen, kebolehan serta kompeten orang bawahan untuk menjalankan tugas yang diarahkan. Seorang pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang berupaya untuk melihat keperluan pengikut dan berupaya menyesuaikan dengan keperluan tersebut.

Sehubungan itu, seorang pemimpin perlu memperlihatkan gelagat berbentuk “arahan” (tugasan) dan “sokongan” (hubungan kemanusiaan) mengikut tahap kesediaan orang bawahan. Northouse (2001) menyatakan bahawa teori ini mudah difahami dan sangat praktikal kepada organisasi tetapi Yukl (2006) berpendapat sebaliknya dengan menyatakan bahawa gelagat kepemimpinan adalah tidak jelas menghuraikan bagaimana pemimpin mempengaruhi prestasi pengikut.

Selain itu, teori arah tujuan adalah tergolong dalam teori kepemimpinan kontigensi. Berhubung teori ini, House dan Michell (1974) menjelaskan bahawa teori ini menerangkan bahawa gelagat pemimpin memberi impak terhadap kepuasan dan prestasi pengikut. Berdasarkan kepada teori ini, individu dicadangkan supaya memilih pekerjaan yang mereka berkeupayaan untuk melaksanakan arahan dan menghasilkan prestasi yang baik serta mempunyai nilai (Bryman, 1992). Tanggungjawab pemimpin adalah memberi penjelasan berhubung dengan tanggungjawab, memberi ganjaran yang lebih kepada pengikut jika melepasi sasaran, menerangkan dengan jelas hubungan antara pencapaian organisasi dan ganjaran untuk subordinat. Di samping itu juga, menanamkan kepercayaan kepada pengikut bahawa ganjaran yang diperolehi adalah setimpal dengan usaha dan memberi

sokongan dan sumber yang diperlukan bagi mencapai tujuan (Bryman, 1992; House, 1996). Pemimpin yang bertanggungjawab diperlukan bagi menjadi contoh kepada orang bawahan.

Kesan tingkah laku pemimpin adalah bergantung kepada kepuasan pengikut. Ini termasuklah beberapa aspek situasi seperti karakter tugas dan juga karakter pengikut. Faktor-faktor ini akan meningkatkan motivasi pekerja (House & Michell, 1974). Northouse (2001) berpendapat bahawa teori ini mewujudkan kerangka kerja konseptual yang sangat berguna dalam memahami pelbagai tingkah laku pemimpin terhadap kepuasan, prestasi dan motivasi orang bawahannya. Menurut beliau, teori ini adalah pelopor kepada tingkah laku pemimpin dengan mengutarakan tiga jenis tingkah laku iaitu kesan kepuasan, motivasi dan prestasi pengikut yang sangat berkesan.

Teori kontegensi ini adalah merupakan teori yang membincangkan hubungan antara tingkah laku pemimpin dan impak kepada orang bawahan. Namun begitu Yukl (2006) menyatakan bahawa teori ini masih mempunyai kelemahan kerana masih bergantung kepada teori jangkaan (*expectancy theory*) bagi menerangkan berhubung pengaruh kepemimpinan. Malahan teori ini dilihat sangat kompleks dan sangat susah untuk difahami yang melibatkan pelbagai sudut kepemimpinan.

Berdasarkan kepada penelitian, pengkaji-pengkaji mendapati bahawa teori ini mengalami kurang pemeriksaan yang menggunakan kaedah kajian dan prosedur statistik (Kreitner & Kinicki, 2007; Howel & Costle, 2001; House & Aditya, 1997). Teori ini menjelaskan tentang bagaimana pemimpin harus memperlihatkan ciri

kepemimpinan bagi memastikan para pengikut mendapat kepuasan dari gaya kepemimpinan tersebut. Namun begitu, pengkaji-pengkaji menyatakan bahawa teori ini juga mempunyai kelemahan kerana model-model tiada garis panduan yang jelas kepada pemimpin untuk mengamalkan di organisasi dan juga sokongan yang terbatas dari pengkaji (Yukl, 2006; Howell & Costley, 2001; Northouse, 2001).

2.1.2.5 Teori Kepemimpinan Karismatik.

Teori ini merupakan lanjutan daripada teori persepsi sifat. Conger dan Kanungo (1992) telah menjalankan satu analisis yang komprehensif mengenai kepemimpinan karismatik. Hasil dari analisis ini tujuh cadangan sifat telah dikemukakan iaitu yang membezakan pemimpin berkarisma dan tidak berkarisma iaitu keyakinan diri, mempunyai visi, berkeupayaan untuk menjelaskan misi kepada pengikut, komited dan berusaha mencapai visi dengan gigih, perlakuan yang menonjol, sebagai agen perubahan dan sensitif terhadap persekitaran. Hasil tinjauan literatur mengenai kepemimpinan karismatik, Yukl (2002) telah menyimpulkan bahawa kepemimpinan karismatik adalah berasaskan kepada persepsi pengikut mengenai ciri-ciri dan perlakuan pemimpin. Persepsi ini dipengaruhi oleh situasi kepemimpinan dan keperluan pengikut secara individual dan kolektif.

Menurut Bass dan Avolio (1994), karismatik adalah gabungan ciri-ciri unggul dan tingkah laku unggul pemimpin. Pemimpin yang mempunyai sifat ini sanggup berkorban demi organisasi, mempamerkan keyakinan dan kewibawaan, berpegang kuat kepada nilai-nilai organisasi dan menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama. Selain itu, pemimpin jenis ini juga mempunyai perasaan yang peka kepada keperluan orang bawahan, menjelaskan arah masa depan organisasi yang

hendak dicapai, perkongsian idea, suka memberi inspirasi, mengambil risiko serta pemimpin yang berinovasi. Malahan pemimpin ini berusaha untuk membina serta membentuk dan menghuraikan satu visi yang idealistik, yang dikongsi bersama subordinat, serta menyampaikannya dengan gaya yang sungguh mempersona hingga membangkitkan inspirasi orang-orang bawahannya.

Menurut Jacobsen dan House (2001), kajian ini adalah percampuran antara tradisi lama dan baru. Konsep lama misalnya adalah berasaskan kepada sosiologi yang mengikut pandangan Weber (1947) yang sangat mengambil berat berhubung dengan karisma individu. Beliau memperincikan karismatik sebagai satu bentuk pengaruh pemimpin yang berdasarkan kepada persepsi orang bawahan yang menyatakan bahawa pemimpin adalah anugerah luarbiasa dan bukannya disebabkan oleh pengaruh autoriti rasmi atau tradisi. Pemimpin karismatik ini wujud pada waktu situasi yang kritikal daripada golongan yang sedikit dan pada waktu yang sangat memerlukan. Namun teori terkini mengatakan bahawa kepemimpinan karismatik ini wujud berdasarkan kepada gelagat organisasi. Personaliti dan karakter pemimpin karismatik berjaya mempengaruhi orang lain untuk mengikut arahan dan menyokong dalam tindakan (Jacobsen & House, 2001; Shamir et al., 1993; Burn, 1978). Berdasarkan kepada pandangan Shamir et al. (1993) menjelaskan kepemimpinan karismatik adalah sebagai hubungan antara pemimpin dan orang bawahan yang telah menghasilkan sifat-sifat berikut:-

- i) Matlamat harga diri orang bawahan adalah bergantung kepada misi dan visi yang dijelaskan oleh pemimpin.
- ii) Nilai-nilai dan matlamat yang tinggi yang telah pemimpin serapkan kepada orang bawahannya.

- iii) Komitmen, personaliti dan moral yang tinggi terhadap nilai-nilai dan tujuan.
- iv) Kesudian orang bawahan untuk menjaga kepentingan organisasi melebihi kepentingan diri.

Howell dan Costley (2001) berpendapat bahawa pemimpin karismatik bertanggungjawab menyediakan visi dan misi pengikut dengan tujuan untuk memberi peluang kepada pengikut untuk memainkan peranan dan seterusnya dapat meningkatkan harga diri dan hala tuju. Teori karismatik ini juga memberi tumpuan kepada tingkah laku dan sikap orang bawahan yang menyebabkan pemimpin dianggap seorang yang berkarisma. Selain itu teori ini juga melihat bagaimana pemimpin karismatik berhubung dengan orang bawahannya dengan melihat bagaimana orang bawahan memberi respons kepada pemimpin apabila berinteraksi. Burns (1978) menyatakan pemimpin yang berkualiti adalah pemimpin yang mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepercayaan, emosi, nilai, tingkah laku dan sikap. Bennis dan Nanus (1985) mempunyai pandangan yang berbeza dengan menidakkan karisma sebagai satu aspek yang penting kepada pemimpin. Mereka berpendapat tidak semua individu mempunyai nilai semulajadi yang lengkap dan sukar untuk dimanipulasikan. Ini ditambah pula kritikan dari pengkaji bahawa kepemimpinan karismatik adalah berisiko kerana kebiasaannya pemimpin berpotensi untuk menyalahgunakan kuasa yang ada sebelum mencapai matlamat dan wawasan organisasi (Yukl, 2006; Daft, 2002; Howell & Costley, 2001).

2.1.2.6 Teori Kepemimpinan Transaksional

Teori kepemimpinan transaksional ini telah diperkenalkan oleh Burns (1978) berasaskan kepada ganjaran yang disediakan oleh pemimpin selepas melaksanakan tugas dengan baik. Pemimpin memberikan pengikut sumber dan ganjaran dengan

pertukaran produktiviti, motivasi dan persiapan tugas secara berkesan. Burns (1978) mencadangkan walaupun teori ini melibatkan pemimpin dan pengikut dengan pengikut mematuhi permintaan pemimpin, namun ini tidak semestinya subordinat akan memberi komitmen terhadap tugas yang diberikan. Tambahan teori ini berfokus kepada proses dinamik antara transaksi pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai matlamat yang dipersetujui oleh pengikut dan pemimpin. Pengikut akan diberi imbuhan dan pengiktirafan apabila berjaya menjalankan tugas yang diamanahkan serta setia kepada pemimpin (Bolden et al., 2003; Lussier & Achua, 2001). Namun begitu, pemimpin ini adalah pemimpin yang berbentuk direktif iaitu pemimpin akan menegur dan juga menghukum orang bawahan apabila terdapat kesalahan atau tidak menjalankan tugas yang baik (Howell & Costley, 2001).

Bass (1985) berpendapat bahawa pemimpin transaksi memaklumkan kepada pengikutnya perkara yang boleh dilakukan, ekspektasi pemimpin, tugas yang perlu dilaksanakan dan ganjaran yang akan diperolehi hasil tugas yang akan dilakukan. Oleh yang demikian, kepemimpinan transaksi adalah berasaskan kepada ganjaran yang disediakan oleh pemimpin selepas pekerja melaksanakan tugas dengan baik. Bass (1985) juga menekankan bahawa kebanyakan kajian terdahulu yang dilakukan berhubung dengan kepemimpinan adalah dipelopori oleh Bass. Burns (1978) dan House (1977) pula melihat teori transaksional sebagai pertukaran antara kos dan faedah. Teori kepemimpinan transaksional ini juga boleh didapati dalam teori pembelajaran sosial oleh Bandura (1986). Bass et al. (2003) menyatakan beberapa pengkaji berpendapat bahawa aspek transaksional yang terdapat pada pemimpin adalah merupakan perkara penting yang membawa kepada keberkesanan organisasi.

Teori ini juga dihasilkan berdasarkan kepada teori jangkaan yang di perkenalkan oleh Vroom (1964). Dalam teori pengharapan ini, Vroom menekankan bahawa sesuatu hasil yang diperolehi adalah setimpal dengan usaha yang dijalankan. Sehubungan itu, seseorang itu akan berusaha bergantung kepada dua elemen iaitu: (a) keyakinan bahawa hasil yang akan diperolehi adalah atas usaha seseorang; (b) menilai hasil dengan berapa banyak yang akan diinginkan dan dinilai sebagai alat untuk mendapatkan hasil yang lain. Pemimpin transaksional adalah juga berperanan untuk menjelaskan kepada orang bawahan berhubung dengan tugas yang diperlukan untuk mendapatkan hasil. Dengan adanya penjelasan tersebut membolehkan pengikut meningkatkan prestasi kerja bagi mendapat ganjaran dari hasil kerja yang memuaskan. Zaleznik (1977) pula menghuraikan kepemimpinan sebagai proses pengurusan iaitu pengurus cenderung untuk mengenalpasti keperluan pengikutnya serta menetapkan matlamat untuk mereka berdasarkan kepada hasil yang akan diberi. Komponen-komponen yang terdapat dalam kepemimpinan transaksional ialah ganjaran masa depan (*contigent reward*), pengurusan aktif (*management-by-exception*), dan juga pengurusan bebas (*laissez-faire*) (Bass, 1985).

- (i) *Contigent reward* iaitu merupakan proses pertukaran yang melibatkan antara pemimpin dan pengikut yang mana usaha dari pengikut akan mendapat ganjaran tertentu (Bass & Riggio, 2006).
- (ii) *Management by-exception* pula merujuk kepada pemimpin yang mengambil tindakan pembetulan dan juga maklumbalas bagi memperbaiki kesilapan yang berlaku dari tujuan yang sebenar (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang berciri aktif akan mengambil tindakan proaktif dan sentiasa memantau bagi mengelakkan sebarang kesilapan dan sekiranya terdapat kesilapan pembetulan

akan dapat dilakukan dengan kadar segera untuk memperbaiki prestasi. Namun sebaliknya bagi pemimpin yang berciri pasif hanya akan mengambil tindakan setelah didapati berlaku pelanggaran prosedur ataupun piawaian yang ditetapkan (Bass & Avolio, 1994).

- (iii) *Laissez-faire* adalah situasi di mana pemimpin memberi kebebasan sepenuhnya kepada orang bawahan ataupun pendekatan lepas tangan. Pemimpin ini adalah seorang yang tidak bertanggungjawab, menanggungkan segala keputusan, tiada laporan dan tidak memberi sokongan dan memberi panduan kepada orang bawahan (Northouse, 2004).

2.1.2.7 Teori Kepemimpinan Transformasional

Terdapat banyak pendapat dan pandangan berhubung dengan teori kepemimpinan yang dinyatakan mengikut kronologinya. Setiap teori itu mempunyai perkaitan sehingga wujudnya teori kepemimpinan transformasional. Dalam kajian ini, teori kepemimpinan transformasional dijadikan sebagai faktor utama untuk melihat hubungan antara pemimpin dan pelaksanaan program pelan penggantian. Pada asalnya konsep kepemimpinan ini telah dikemukakan oleh Burns 1978 (Lussier & Acua, 2007) dan diperhalusi oleh Bass 1985 (Antonakis & Atwater, 2002). Burns (1978) menyifatkan kepimpinan transformasional sebagai satu proses di mana pemimpin-pemimpin dan pengikut meningkatkan moral dan motivasi. Ia merujuk kepada proses membina komitmen untuk mencapai objektif dan memberi kuasa kepada pengikut untuk mencapai objektif yang diinginkan (Yulk, 2010).

Pemimpin transformasional perlu untuk menjiwai pengikut mereka serta memberi inspirasi supaya pengikut dapat bersedia menjadi pemimpin masa hadapan (Bass &

Avolio, 1990). Selain itu, pemimpin-pemimpin transformasional adalah mereka yang memberi inspirasi kepada pengikut mereka serta mampu menguasai pengikut. Selain itu, pemimpin transformasional mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi nilai, sikap, kepercayaan dan tingkah laku pengikut mereka dalam usaha untuk mencapai objektif organisasi (Dvir et al. 2002). Mereka membina wawasan bersama, menunjukkan gambaran yang jelas dan menangani isu-isu yang kompleks, berfikir analitikal, menggalakkan penglibatan dan motivasi, berkomunikasi dengan pengikut mereka dan berkongsi maklumat dengan mereka, mewujudkan peluang-peluang untuk pembelajaran berterusan dan pembangunan serta memaparkan contoh melalui tingkah laku dan penetapan matlamat (Mcknight, 2013; Li-An, 2011; Kirkbride, 2006; Bass & Kirkbride, 2006; Avolio, 2004).

Menurut Yulk (2002), kepemimpinan transformasional adalah sebagai proses mempengaruhi aktiviti manusia berkaitan dengan tugas mereka bagi mencapai matlamat organisasi. Dalam beberapa kajian yang dijalankan, didapati kepemimpinan mempunyai pengaruh ke atas usaha gigih dan kepuasan orang bawahan dalam organisasi (Yammarino & Bass,1990) dan keberkesanan organisasi (Seltzer & Bass.1990). Mason (1998) pula mendapati beberapa dimensi dalam kepemimpinan iaitu ciri-ciri unggul pemimpin dan timbang rasa secara individu, merupakan pembolehubah peramal yang kuat kepada kepuasan kerja. Menurut Ali et al. (2008), pemimpin adalah lebih berkesan dan diertikan sebagai proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut bagi pembangunan kerjaya dengan pemimpin memberi ganjaran dan pujian serta mengelak pengikut dari di kenakan tindakan disiplin yang boleh menjejaskan pelan penggantian. Kepemimpinan membangkitkan imej yang berwawasan serta berkuasa disamping sebagai agen perubahan (Bass,

1990; Gardner,1990). Northhouse (2007) menyatakan bahawa sesetengah imej pemimpin adalah tepat.

Kebiasaannya seorang pemimpin adalah berminat kepada kepemimpinan yang telus yang mempunyai fikiran dan pandangan yang terbuka. Tambahan pula gaya kepemimpinan adalah dibentuk berdasarkan kepada wawasan yang telah dirancangkan sebelum sesuatu tindakan diambil. Sikap ini membawa kepada keharmonian di kalangan pekerja. Ini disokong oleh kajian Sylvie (2012) dan Mohamed, Fernando dan Caputi (2013) yang masing-masing mendapati kepemimpinan transformasional boleh mempertingkatkan kepuasan orang bawahan.

Kepimpinan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap orang bawahan seperti mana yang dilaporkan oleh Podsakoff et al. (1996). Kebenarannya, kepimpinan sebenarnya merupakan satu landasan yang tulus ikhlas daripada pemimpin tertinggi untuk memastikan pelan pengantian akan benar tercapai tujuannya. Modassir and Singh (2008) menyatakan bahawa kepimpinan adalah merupakan proses pertukaran individu atau organisasi. Kepemimpinan patut memperluaskan penilaian terhadap pengikut mereka bagi membolehkan mereka lebih berkeyakinan untuk menonjolkan keupayaan diri masing-masing.

Terkini kajian mengenai teori kepemimpinan adalah berfokus kepada ciri kepemimpinan. Pendekatan ini telah diperkenalkan oleh Burns (1978) dan telah diperkembangkan oleh Bass (1985) serta beliau berpendapat pemimpin menjelaskan kepada pengikutnya perkara yang perlu dilakukan, ekspektasi pemimpin, tugas yang perlu dilaksanakan dan ganjaran yang didapati hasil daripada perlaksanaan tugas

yang baik. Menurut Burn (1978), kepemimpinan ialah pemimpin yang mengiktiraf dan mencungkil keperluan dan kehendak pengikut, memenuhi keperluan terunggul dan membantu melahirkan pemimpin yang baru. Bagi memperincikan lagi konsep ini Bass (1985) menyatakan bahawa pemimpin memotivasikan individu untuk menunjukkan prestasi yang lebih daripada jangkaan biasa dan individu akan mencapai potensi sebenar yang perlu ada pada mereka. Beliau menambah dalam kepemimpinan terdapat empat ciri utama iaitu motivasi, bertimbangrasa secara individu, inspirasi dan intelek. Pendapat ini di sokong oleh McKnight (2003) yang menyatakan pemimpin transformasional menitikberatkan kaedah motivasi kepada pekerja.

House et al. (1991) mencadangkan satu teori untuk menerangkan bagaimana pendekatan berkarisma muncul dan berkesan dalam organisasi daripada perspektif psikologi. Pemimpin yang berkarisma mempunyai empat ciri peribadi iaitu dominan, keyakinan diri, berpengaruh dan keyakinan yang kuat. Mereka menyatakan dengan jelas berhuung matlamat, tetapkan *role model*, membina imej peribadi, keyakinan dan mempunyai harapan yang tinggi untuk pengikut. Oleh itu, Carnevele (2003) mencadangkan lebih banyak penyelidikan perlu menjelaskan sisi gelap (*dark side*) sesuatu teori seperti, kebergantungan yang tidak sihat yang mereka boleh terokai dan masalah atau kuasa melampau yang di miliki seorang pemimpin. Pemahaman kepada teori ini akan membawa kepada memahami bagaimana untuk membangunkan pelan penggantian yang mantap dan lengkap untuk pembangunan modal insan.

Menurut Lussier dan Achua (2001), kepemimpinan transformasional berfungsi untuk menukar status quo, di samping memudahkan penilaian sumber manusia dalam

organisasi mereka. Burns (1978) menghuraikan dengan lebih jelas kepemimpinan transformasional iaitu “pemimpin dan orang bawahan adalah saling berinspirasi antara satu sama lain bagi mencapai tahap moraliti yang sangat tinggi seperti kesaksamaan dan juga keadilan”. Yulk (2006) pula berpendapat dengan kepemimpinan transformasional, “pengikut akan merasai diri mereka dihargai, dihormati dan setia kepada pemimpin”. Dengan konsep begini akan membuatkan pengikut bermotivasi dan berusaha untuk menjalankan tugas dengan baik dan sempurna.

Bass (1985) melihat gaya transaksi dan transformasional adalah saling lengkap melengkapi antara satu sama lain yang boleh ditunjukkan orang yang sama. Bass menghuraikan tentang hubungan yang rapat antara pemimpin dan subordinat dengan pemimpin memainkan peranan merangsang minat antara rakan sekerja dan juga subordinat untuk melihat hubungan dari perseptif yang lebih baik. Pemimpin ini juga akan memberi kesedaran mengenai visi dan misi organisasi yang perlu dicapai. Memberi perangsang dengan memotivasi pekerja dan orang bawahan untuk melihat bahawa kepentingan organisasi melebihi kepentingan individu dan diri sendiri.

House (1976) juga memperaku gaya kepemimpinan yang di panggil atau dikenali dengan kepemimpinan karismatik yang diambil dari konsep “karisma” yang di perkenalkan oleh Weber pada tahun 1947. House dalam huraianya berhubung dengan teori karismatik hampir menyamai huraian berhubung dengan konsep transformasional. Beliau memberi penekanan kepada karakter pemimpin yang berkarisma akan dapat memotivasi dan juga dapat menginspirasi orang bawahan. Sifat pemimpin karisma ini adalah bersifat dominan iaitu mempunyai keinginan

untuk mempengaruhi orang lain, berkeyakinan diri, dan mempunyai nilai moral yang sangat kuat. Kebiasaan pemimpin jenis ini adalah pemimpin yang menjadi role model, bertanggungjawab, sangat mahir, pendengar yang baik, penyampai yang baik dan menjadi harapan pada pengikutnya.

2.1.2.8 Teori *Multifactor Leadership*

Teori kepemimpinan pelbagai faktor (*Multifactor Leadership Theory*) yang diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (2004) menerangkan bahawa pemimpin menunjukkan beberapa jenis tingkah laku atau gaya apabila berinteraksi dengan orang bawahan. Teori kepemimpinan pelbagai ini diperkenalkan adalah untuk mengukur konsep kepemimpinan transformasional dan juga transaksi. Pada asalnya teori MLT yang diasaskan oleh Bass (1985) adalah terdiri daripada lima (5) dimensi iaitu pengaruh ideal, ransangan intelektual, pengaruh individu, ganjaran luar jangka dan pengurusan secara pengecualian. Seterusnya Bass dan rakannya telah membuat penambahbaikan ke atas MLT dengan menambahkan dimensi motivasi berinspirasi yang berhubungkait dengan kepemimpinan transformasional.

Pada tahun 1995, Bass dan Avolio telah memperkenalkan empat dimensi kepemimpinan transformasional yang juga dikenali dengan empat (4) I's. Menurut Bass, pemimpin bukan sahaja memaparkan tingkah laku transaksi, tetapi mereka juga terlibat dalam tingkah laku transformasional dan laissez-faire (Hargis et al., 2011). Teori ini juga mengandaikan bahawa pemimpin yang baik ialah mereka yang dapat memaparkan tingkah laku yang sesuai mengikut keadaan semasa (Russell, 2013, Murphy & Ensher, 2008; Bass & Avolio, 2004; Lord, Harvey & Hall, 2001; Shamir & Howell, 1999). Walaupun gaya kepemimpinan berbeza, Bass telah memberikan

perhatian yang lebih kepada kepimpinan transformasional berhubung tingkah laku atau gaya kepemimpinan. Ini kerana pemimpin transformasional menunjukkan pemimpin yang luar biasa yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai matlamat organisasi. Dalam erti kata lain, Bass menegaskan bahawa kepimpinan transformasional adalah kepimpinan yang paling berkesan.

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, Burns (1978) memperkenalkan konsep kepimpinan transformasional dan transaksional. Beliau membezakan antara transformasional dan kepimpinan transaksional berdasarkan kepada apa yang pemimpin boleh berikan kepada subordinat. Berdasarkan pandangan Bass, pemimpin transformasional lebih menitik beratkan kepentingan subordinat. Bass dan Avolio (1995) kemudiannya memperkembangkan teori Burn (1985) dengan menegaskan bahawa teori transaksional dan transformasional adalah berbeza dari konsep dan falsafahnya. Kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan telah menjalani siri pengubahsuaian dan semakin mengikut kesesuaian konsep kepemimpinan.

Teori pelbagai faktor kepemimpinan ini juga membincangkan peranan kepimpinan transaksional dan transformasional dalam meningkatkan keberkesanan organisasi. Bass (1985) menegaskan bahawa kepimpinan transformasional membantu mencapai hasil organisasi. Gaya kepimpinan transformasional dibina di atas asas gaya transaksional dalam usaha menyumbang kepada prestasi subordinat.

Teori kepemimpinan pelbagai faktor (MLT) secara umumnya menerima sokongan empirikal (cth, Jenneck, 2012; Skakon et al., 2010; Riaz & Haider, 2010; Howell & Avolio, 1993; Hakim & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996)

bahawa pemimpin perlu menunjukkan kedua-dua jenis gaya kepimpinan untuk menjadi berkesan dalam mencapai matlamat organisasi. Namun begitu, gaya kepimpinan transformasional merupakan tambahan kepada tingkah laku kepimpinan transaksional (Howell & Avolio, 1993). Tajeda, Scandura dan Pillai (2001) telah menjalankan analisa terhadap stuktur faktor dan hasil kajian membuktikan terdapat kebolehpercayaan terhadap setiap instrumen. Kajian yang dijalankan terhadap pelbagai organisasi di Amerika Syarikat menunjukkan nilai kebolehpercayaan adalah melebihi 0.70 (Nunnally, 1978).

2.2 Ciri Pemimpin Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mempunyai visi dan misi. Kebiasaannya pemimpin transformasional sudah pasti akan menghadapi pelbagai halangan terhadap perkara yang dilakukan. Atas sebab itu pemimpin transformasi mempunyai ciri-ciri khusus atau karakter tersendiri. Ubben dan Hughes (2004) mengemukakan pendapat bahawa pemimpin transformasional beroperasi dalam empat karakter utama. Karakter tersebut ialah berpelajaran, kritikal, beretika dan transformatif.

i. Berpelajaran

Pemimpin transformasional ini mempunyai pengetahuan yang luas. Pemimpin ini membantu subordinat dalam mencari nilai-nilai bagi membantu mendidik budaya di sektor awam. Ini bertepatan dengan Owen et al. (2004) di mana pemimpin transformasional adalah seorang yang intelek dan boleh mendorong pembangunan intelektual subordinatnya.

ii. Kritikal

Ciri pemimpin ini adalah pemimpin yang boleh membantu ahli organisasinya mengkaji dan memerhati keadaan atau situasi semasa serta mempersoalkan kesesuaiannya kepada semua individu. Dapatan Ubben dan Hughes (2004) menunjukkan seorang pemimpin transformasional itu adalah seorang yang menggalakkan setiap individu di bawah pimpinannya melakukan pembaharuan dan kelainan dalam situasi-situasi tertentu terutama dalam aspek penyelesaian masalah secara kreatif.

iii. Beretika

Pemimpin transformasional menilai dirinya dalam konsep "*self reflection*". Disamping itu juga, pemimpin ini merupakan individu yang menerapkan nilai-nilai demokratik serta mewujudkan hubungan moral yang baik sesama organisasi.

iv. Transformatif

Pemimpin transformasional juga merupakan pemimpin yang mempunyai sifat transformatif kerana mereka percaya bahawa mereka berkebolehan membuat perubahan. Ini sejajar dengan matlamat kepemimpinan transformasional itu sendiri yang bertujuan untuk mencapai perubahan sosial melalui peningkatan kesedaran manusia (Ubben & Huhges, 2004).

Kajian kepemimpinan ini dikaji berdasarkan kepada teori kepimpinan Bass & Avolio (2004) yang mempunyai empat (4) komponen karismatik kepemimpinan transformasional yang di kenali sebagai 'empat I': pengaruh ideal, inspirasi motivasi, rangsangan intelektual dan pengaruh individu. Oleh yang demikian pembentukan kerangka konsep kajian pada Rajah 2.5 bagi pembolehubah bebas telah dihasilkan

berdasarkan kepada komponen yang diutarakan oleh Bass dan Avolio (2004). Bass dan Avolio (2004) menjelaskan bahawa pemimpin transformasional akan memotivasikan pengikutnya agar bertindak mengikut keperluan keseluruhan dan tidak bertindak berdasarkan kepada kepentingan diri.

i. Pengaruh Ideal (*Idealised Influence*)

Pengaruh ideal ditakrifkan sebagai keupayaan pengaruh untuk berkhidmat sebagai model peranan serta menunjukkan prestasi tinggi serta berakhlak (Abdulla et al., 2011; Riaz & Mubarak, 2010; Felfe et al., 2004; Bass & Avolio, 2004). Kewujudan pemimpin kebiasaannya disebabkan oleh perubahan yang berlaku. Oleh sebab itu, pemimpin mempunyai ciri-ciri khusus atau karektor tersendiri. Pengaruh ideal adalah berhubung dengan seseorang pemimpin yang dijadikan contoh dan dipercayai oleh orang bawahannya. Pemimpin ini berupaya untuk membuat keputusan yang memberi manfaat kepada organisasi. Orang bawahan menjadikan pemimpin ini sebagai *role model*. Tingkah laku ini mempunyai kaitan dengan membentuk persepsi yang kuat orang bawahan terhadap kuasa yang ada pada pemimpin, berkeyakinan dan ideal. Di samping itu juga melihat sejauh mana pemimpin memenuhi keperluan setiap pengikut dan bertindak sebagai mentor disamping mendengar dan membimbing pengikut.

Pengaruh ideal juga ialah “keyakinan, kepercayaan dan model yang ditiru pengikut” (Amir & Zaidatol, 2012; Moss & Ritossa, 2007; Bass & Avolio, 2004; Bono & Judge, 2004). Keyakinan pengikut kepada pemimpin memudahkan perubahan yang akan dibuat di dalam sesebuah organisasi. Ciri keyakinan ini dikaitkan dengan karisma (Gellis, 2001).

Pemimpin transformasional merupakan model kepada organisasi. Mereka menanamkan kebanggaan, amanah, dan hormat, mempunyai keupayaan untuk berkongsi visi dan misi (Allan et al., 2015; Zaidatol et al., 2011; Bass, 1985). Pengikut mendapat keyakinan dengan keputusan yang dibuat (Felfe et al., 2004). Pengikut mencontohi tingkah laku pemimpin dan mengkagumi serta menghormati kepemimpinan mereka (Bass & Avolio, 2004; Felfe et al., 2004). Pemimpin yang menunjukkan pengaruh ideal mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi. Ini memberi rasa kepercayaan dan keyakinan tinggi dari subordinat terhadap pemimpin (Sosik, 2010; Spendlove, 2007; Kirkbride, 2006 Bass & Avolio, 1990).

Boyett (2006) menyatakan bahawa pemimpin ideal ini merupakan seorang yang amanah, mempunyai nilai-nilai yang baik, mempunyai tujuan yang jelas serta berupaya untuk menyelesaikan masalah. Pendapat ini konsisten dengan Hall et al. (2008) yang menyatakan bahawa pengaruh ideal adalah seorang pemimpin yang menjadi idola atau contoh kepada subordinatnya. Atas sebab ciri yang dimiliki, pemimpin ini boleh dipercayai dan dihormati untuk membuat keputusan. Seorang pemimpin yang peka adalah seorang pemimpin yang tidak mementingkan diri sendiri dan sanggup memberi perhatian peribadi kepada subordinatnya. Simic (1998) menyatakan bahawa pemimpin itu berupaya untuk membina keyakinan diri disamping sentiasa menilai keupayaan sendiri dalam konsep *self-reflection*. Moraliti pemimpin ini adalah sangat baik dan bersifat demokratik serta bersifat transformatik. Ini bertepatan sekali dengan sifat pengaruh ideal pemimpin yang bertujuan untuk mencapai perubahan sosial melalui peningkatan kesedaran (Voon et al., 2010; Milissa, 2011; Ubben & Huhges, 2004). Terdapat beberapa teori asas kepimpinan

lain yang juga merupakan pemangkin mendorong kepada pengaruh kepemimpinan. Berdasarkan kepada pengaruh ideal, Teori Trait (Sifat) dilihat mempunyai kesamaan pendapat dengan teori ini.

Oleh itu, keberkesanan kepemimpinan akan meningkat apabila ciri-ciri peribadi pemimpin itu serasi dengan ciri-ciri orang bawahan, kumpulan sasaran dan pengaruh-pengaruh lain organisasi. Yukl (1998) menyatakan saintis telah cuba untuk menemui kebolehan sifat, kelakuan, sumber kuasa atau aspek-aspek keadaan bagi menentukan bagaimana seorang pemimpin mampu untuk mempengaruhi pengikut dan mencapai objektif kumpulan namun begitu Bass (1990) menegaskan bahawa pemimpin yang berjaya, cenderung untuk mempunyai ciri-ciri seperti memastikan pencapaian yang sempurna dalam tugas serta menggunakan kreativiti sendiri dalam menyelesaikan masalah. Di samping itu juga, mempunyai sifat toleransi yang tinggi serta berkebolehan untuk mempengaruhi orang lain serta bijaksana untuk menstruktur interaksi sosial.

Hakikatnya terdapat beberapa ciri-ciri yang menyumbang kepada kepemimpinan yang berkesan sebagai mengemudi, mencerminkan tahap usaha yang tinggi, motivasi kepimpinan, keinginan yang kuat untuk memimpin: kejujuran dan integriti, pengetahuan, keyakinan diri dan kognitif (Ghiselli, 1963) dalam Razali Mat Zain (1993). Beliau juga mendapati bahawa pemimpin yang mempunyai dorongan untuk bertindak secara bebas dan yang percaya pada diri sendiri adalah pemimpin yang berjaya daripada pemimpin yang tidak berjaya.

Banyak kajian dalam bidang ini mendapati bahawa kepimpinan yang berkesan bukan bergantung kepada suatu kumpulan sifat tertentu, malah tertakluk juga kepada bagaimana sifat pemimpin ini bersesuaian dengan keperluan-keperluan situasi dihadapi. Namun begitu, teori sifat meninggalkan banyak soalan yang tidak terjawab mengenai apa yang diperlukan untuk kepimpinan yang berkesan. Batasan utama teori sifat ialah bahawa ciri-ciri yang dikaitkan dengan kejayaan kepemimpinan dalam satu situasi mungkin tidak berkaitan dengan pencapaian dalam kepemimpinan (Allen, 1990). Kedua, teori sifat tidak menyatakan kepentingan relatif keperibadian. Ketiga, bukti penyelidikan tidak konsisten. Bagi setiap kajian yang menyokong idea bahawa ciri-ciri tertentu membawa kepada keberkesanan yang lebih baik, tetapi ada pengkaji lain menunjukkan hubungan yang negatif atau tiada hubungan langsung. Menurut Yulk (1994), walaupun teori sifat telah muncul semula, tetapi ianya berbeza.

ii. Motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin bermotivasi adalah pemimpin yang mampu untuk memotivasikan pengikutnya bagi mencapai matlamat organisasi. Bertindak dengan jelas tentang keyakinannya terhadap pencapaian matlamat organisasi pada masa hadapan. Malahan pemimpin ini bukan saja memberi dorongan malahan mencabar subordinat dengan *standard* yang tinggi, bercakap dengan penuh semangat dan optimistik serta memberi dorongan dan galakkan kepada perkara yang akan dilakukan (Russell, 2013; Ali et al., 2013; Boyett, 2006; Bass & Avolio, 2004). Selain bermotivasi, pemimpin ini adalah juga bersifat kritikal yang boleh membantu subordinatnya mengkaji dan memerhati keadaan atau situasi semasa. Setiap individu diberi kebebasan dan galakkan untuk membuat pembaharuan dan kelainan dalam situasi yang tertentu terutama apabila terdapatnya masalah (Ubben & Huhges, 2004).

Perbezaan antara ciri pengaruh ideal dengan motivasi berinspirasi ialah motivasi berupayaan untuk mempengaruhi keseluruhan organisasi seperti mengikuti idea yang baru yang di bawa oleh pemimpin. Menggalakkan pengikut untuk menjadi sebahagian dari organisasi (Abdulla et al., 2011; Boerner et al., 2007; Kelly, 2003; Stone, Russell & Patterson, 2003). Berdasarkan kepada kajian yang dijalankan oleh Button (2003) melalui kaedah pemerhatian didapati bahawa prinsip kepimpinan dalam aspek pembangunan guru menunjukkan dapatan bahawa kepimpinan adalah gaya kepimpinan yang baik dan sama rata. Pemangkin yang menjadi pendorong kepada teori ini ialah Teori Pendekatan Kelakuan.

Kegagalan penyelidikan tentang teori sifat membuatkan penyelidik mengalihkan perhatian mereka kepada aspek tingkah laku kepimpinan. Teori tingkah laku memberikan tumpuan kepada hubungan antara tingkah laku kepimpinan dan reaksi pekerja. Bukannya cuba menentukan pemimpin yang berjaya, teori tingkah laku memberi tumpuan kepada apa sifat pemimpin yang sebenarnya. Sejak 1940 hingga 1960-an, ahli teori kepimpinan telah membangunkan satu kelompok utama tingkah laku yang mereka percaya berguna dalam menyediakan kepimpinan. Satu dari kategori itu adalah bahawa tingkah laku kepimpinan berorientasikan hubungan yang berkaitan dengan hubungan interpersonal. Kategori lain adalah tingkah laku kepimpinan yang berorientasikan tugas yang berkenaan dengan pengeluaran dan pencapaian tugas. Greenbers (1996) menyatakan pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang berjaya memainkan kedua-dua peranan ini.

Apa yang nyata melalui kedua-dua fungsi tadi telah timbul dua jenis gaya kepemimpinan iaitu gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas dan gaya kepemimpinan yang berteraskan pekerja. Bagi pemimpin yang mempunyai gaya berorientasikan tugas akan mementingkan penyelesaian tugas-tugas, menumpukan perhatian kepada kerja-kerja mengawal pekerjaan dengan teliti supaya kerja dilakukan dengan sempurna. Manakala pemimpin yang berteraskan kepada pekerja pula akan lebih menumpukan perhatian terhadap kebajikan pekerja daripada tugas-tugas yang perlu di sempurnakan. Pemimpin berciri ini juga menggalakkan pekerja membuat keputusan dan cuba untuk menjalinkan hubungan yang baik dengan pekerja.

Yukl (1994) dalam kajian beliau mendapati bahawa kebanyakan kajian ini telah mengikuti corak yang ditetapkan oleh penyelidikkan perintis yang dijalankan di Universiti Ohio State dan Universiti Michigan. Kunci utama kajian kepemimpinan Ohio adalah tingkah laku pemimpin dalam mengarahkan usaha-usaha lain ke arah objektif kumpulan. Ini berasaskan pada andaian asas bahawa pemimpin adalah dibentuk dan tidak dilahirkan. Dua dimensi gaya kepimpinan yang didapati daripada kajian ini bahawa pemimpin bertimbang rasa kepada pekerja dan penekanan kepada struktur tugas pemimpin. Secara spesifiknya kajian ini telah menumpukan kepada tiga ciri utama iaitu ciri autokratik, demokratik dan *laissez-faire*.

Seseorang yang mempunyai sifat autokratik adalah seorang pemimpin yang dogmatik dan positif, iaitu memimpin mengikut kebolehannya untuk memberi dan menarik balik ganjaran serta hukuman. Ini berlainan pula dengan pemimpin demokratik yang menggalakkan penglibatan dan penyertaan daripada staf mereka

tentang tindakan dan peruntukan keputusan. Gaya kepimpinan *laissez-faire* yang melibatkan pemimpin yang sedikit sekali menggunakan kuasanya dan memberikan staf penuh kebebasan untuk mengendalikan kerja-kerja mereka.

Kajian menunjukkan bahawa pemberhentian pekerja adalah rendah bagi pemimpin yang mempunyai sikap yang bertimbangrasa, manakala seorang pemimpin yang tidak bertanggungjawab menyebabkan kadar pemberhentian kerja tinggi. Selain itu juga, penyelidik dari Universiti Michigan telah mengenal pasti dua kategori tingkah laku pemimpin yang dipanggil 'orientasi pekerja dan 'orientasi pengeluaran'. Ini telah di perhalusi oleh Vroom (1973) dalam kajiannya dan beliau telah menyatakan bahawa kepemimpinan yang berkesan menghasilkan pekerjaan yang produktiviti tinggi dengan tahap kepuasan pekerja kadar yang lebih tinggi dan rungutan yang lebih rendah. Sokongan orang bawahan adalah sebahagian daripada kepemimpinan yang berkesan iaitu dimensi sokongan meningkatkan perasaan peribadi yang bernilai dan penting (Moss & Ritossa, 2007).

Perkaitan antara gaya kepemimpinan dengan keberkesanan didapati tertakluk kepada keadaan persekitaran seperti struktur tugas yang dijalankan, kualiti perhubungan pemimpin, kejelasan peranan ahli, nilai-nilai kumpulan dan kematangan ahli. Kuchinks (1999) di dalam penyelidikannya mendapati terdapatnya perbezaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya dalam karisma dan motivasi inspirasional. Beliau menyatakan pekerja di Amerika Syarikat mempunyai jiwa kepemimpinan yang lebih besar dalam pembolehubah yang fokus dalam wawasan, masa depan yang dikehendaki, optimis dalam usaha mencapai matlamat.

iii. Pengaruh Individu (*Individualized Influence*)

Pengaruh individu adalah merujuk kepada usaha-usaha seorang pemimpin untuk memberi sokongan emosi dan sosial kepada pengikut melalui bimbingan dan kaunseling bagi pembangunan kerjaya. Pekerja dilayan secara individu dan berlainan mengikut kebolehan serta pengetahuan masing-masing (Rasid, 2007; Bass dan Avolio, 2004); Shin & Zhou, 2003) dengan tujuan untuk memberi peluang kepada pengikut mendapat peluang yang lebih baik dari yang sedia ada (Junaida et al., 2011; Reeuvorg et al., 2008; Stone, Russell & Patterson, 2003; Chekwa, 2001). Pemimpin yang mempamerkan sikap mempengaruhi mempertimbangkan keperluan subordinat, menjadi pendengar yang baik, menasihati dan juga jurulatih yang berkarisma. Selain menyokong usaha yang dilakukan oleh subordinat, pengamalan komunikasi dua hala serta mengagihkan kuasa kepada orang bawahan tanpa prejudis (Walumbawa et al., 2008; Boyet, 2006).

Hall et al. (2008) menggambarkan bahawa pemimpin adalah berperanan sebagai ketua dan juga pendorong kepada subordinat dan organisasi untuk mencapai matlamat. Proses ini memerlukan satu diagnos berhubung dengan kehendak, keperluan, nilai dan kebolehan dengan cara yang betul. Pemimpin perlu sedar di antara keperluan dan kehendak pengikut. Pengagihan tugas mestilah mengikut keupayaan dan tingkah laku subordinat (Simic, 1998). Judge dan Buno (2004) yang melakukan meta-analisis antara personaliti dan transformasi melalui model 5 faktor *Big Five* mendapati bahawa ada kaitan yang kuat kepemimpinan dan personaliti. Ayman (1977) melihat pengaruh individu sebagai potensi tertentu dalam membangunkan pengikutnya. Pemimpin menganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati. Hubungan ini mewujudkan persekitaran

kerjaya yang kondusif. Teori Pendekatan kontigensi dilihat pemangkin kepada pengaruh individu.

Kebolehan pengikut ini termasuklah pengetahuan dan pengalaman bekerja sementara kemahuan ialah komitmen, kepercayaan kepada diri sendiri dan motivasi. Beliau telah mencadangkan empat gaya kepimpinan iaitu gaya memberitahu, gaya menjual, gaya penyertaan dan gaya penugasan. Keempat-empat gaya ini menunjukkan bahawa pemimpin mesti mengambil setiap situasi dan mengetahui latar belakang pengikut-pengikutnya dan memilih gaya yang sesuai bagi setiap pekerja. Perkembangan baru dalam penyelidikan kepimpinan telah memberi tumpuan kepada beberapa pendekatan selain daripada ciri-ciri teori, teori tingkah laku dan teori kontingensi seperti teori kepimpinan karismatik, kepimpinan transaksional dan transformasional.

v. **Rangsangan *Intellectual* (*Intellectual Stimulation*)**

Pemimpin bertindak secara bijak dalam menyelesaikan masalah. Dalam situasi tertentu pemimpin memberi peluang kepada subordinat untuk menggunakan kreativiti dan inovasi sendiri untuk menyelesaikan sesuatu masalah (Bass & Avolio, 2004). Cara ini secara tidak langsung telah memberi rangsangan intelektual kepada subordinat untuk berfikir secara kreatif dan tidak bergantung kepada orang lain untuk menyelesaikan masalah. Abdullah dan Ainon (2007) menyatakan bahawa pemimpin ini menjadikan subordinat lebih berkeyakinan dan mampu mengenalpasti cabaran. Pemimpin dengan rangsangan intelektual menggalakkan pemikiran kritikal dan penyelesaian masalah untuk membuatkan organisasi sentiasa berada dalam keadaan baik sepanjang masa (Hall et al., 2008). Ini adalah kerana rangsangan intelektual ini memainkan peranan yang penting dalam proses stimulasi organisasi.

Simic (1998) melihat pemimpin yang berfikiran ini merangsang perubahan dalam cara berfikir untuk menyelesaikan masalah. Sabordinat tidak akan dikritik sekiranya mempunyai pandangan yang berbeza dengan pemimpin. Faktor ini secara tidak langsung menggalakkan sesuatu bentuk pemikiran yang baru dalam menyediakan sabordinat bertindak terhadap sebarang permasalahan. Teori Pendekatan Karismatik mempunyai persamaan terhadap teori ini.

Menurut Bass dan Avolio (1997) rangsangan intelek adalah gabungan ciri-ciri unggul dan tingkah laku unggul pemimpin. Pemimpin yang mempunyai sifat ini sanggup berkorban demi organisasi, mempamerkan keyakinan dan kewibawaan, berpegang kuat kepada nilai-nilai organisasi dan menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama. Selain itu, pemimpin jenis ini juga mempunyai perasaan yang peka kepada keperluan orang bawahan, menjelaskan arah masa depan organisasi yang hendak dicapai, perkongsian idea, suka memberi inspirasi, mengambil risiko serta pemimpin yang berinovasi. Malahan pemimpin ini berusaha untuk membina serta membentuk dan menghuraikan satu visi yang idealistik, yang dikongsi bersama sabordinat, serta menyampaikannya dengan gaya yang sungguh mempersona hingga membangkitkan inspirasi orang-orang bawahannya.

Keempat-empat dimensi kepemimpinan transformasional ini adalah berkait antara satu sama lain, wujud bersama serta digabungkan bagi memastikan kesan yang lebih baik untuk menghasilkan prestasi yang di luar jangkaan (Boermer, Esenbeiss & Griesser; 2008; Walumbawa, Avolio & Zhu, 2008; Kelly, 2003; Hall et al., 2002; Gellis, 2001). Di bawah kepemimpinan transformasional, organisasi akan melalui

empat peringkat perubahan (Lussier & Achua, 2004; Yukl, 1989). Perubahan itu ialah:-

Pertama, keperluan untuk mengadakan perubahan dengan cara yang menyakinkan 'sebab yang mendesak'. Cara yang dilakukan ialah dengan meningkatkan sensitiviti terhadap perubahan yang berlaku di persekitaran, cabaran-cabaran dan mempersoalkan status quo.

Kedua, berkongsi visi, misi merangsang dalam penglibatan organisasi, mendapatkan pandangan dan menggalakkan pekerja berfikir diluar kotak dan memikirkan masa depan yang lebih baik. Bagi mencapai matlamat ini semua, staf hendaklah dilibatkan dalam aktiviti organisasi dan pemimpin juga hendaklah memahami kehendak pengikut. Pemimpin perlu mengetahui kemahuan dan keperluan pengikutnya, visi dan misi organisasi hendaklah dikongsi antara pengikut dan pemimpin dengan strategi "*Role model*".

Ketiga ialah 'perubahan' perlu diberi panduan. Pemimpin dalam organisasi perlu menanam perasaan kesegeraan pada diri pengikut. Hubungan yang baik antara pemimpin dan juga orang bawahan perlu ditingkatkan. Bryant (2003) menyatakan bahawa adalah sangat penting pemimpin mewujudkan suasana persekitaran kerja yang sangat kondusif. Pengiktirafan yang diperlukan adalah berhubung dengan ganjaran, inisiatif yang berjaya akan membantu mencapai matlamat organisasi. Kebiasaannya pada tahap ini adalah mustahak untuk pemimpin mengetahui untuk menguruskan tentangan beremosi yang wujud bersama-sama dengan sesuatu

perubahan, dan situasi ini boleh diatasi sekiranya keperluan pengikut di beri perhatian.

Keempat ialah perubahan yang berkekalan. Perkara ini boleh dicapai dengan membuat pemantauan kepada kemajuan, mengambil pekerja yang memberi komitmen sepenuh, menukar cara prosedur penilaian dan berkolaborasi serta kerja berpasukan. Apa yang diperlukan oleh seorang pemimpin ialah bagaimana mengukur, apa yang perlu di ukur dan bagaimana mengawal keadaan (Carlson & Perrew, 1995). Perkara ini merupakan faktor yang mempengaruhi pengurusan organisasi.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menggunakan karisma untuk memastikan visi dan misi organisasi tercapai dengan menanam benih kebanggaan, kepercayaan dan penghormatan di kalangan orang bawahan. Sumber inspirasi berbentuk motivasi digunakan untuk memberi semangat, dorongan bertujuan untuk menceriaikan orang bawahan serta menanam keyakinan diri. Dengan adanya pengaruh individu terhadap diri pemimpin memudahkan untuk membina kepercayaan di kalangan pengikut ke arah membina komitmen serta kepercayaan. Pemimpin berbentuk ini, adalah pemimpin yang bekerja ke arah untuk membina hubungan yang baik melalui kepercayaan dan juga komitmen sebagai asas yang kukuh. Pemimpin jenis ini memerlukan masa untuk mengenali dengan rapat antara rakan dan pengikutnya serta menunjukkan minat yang positif terhadap pemikiran, idea dan perspektif mereka. Pemimpin akan berusaha sebaik mungkin untuk membantu dan menyokong pengikut dan rakan setugas dan sentiasa bersedia untuk menghulurkan bantuan dan sokongan apabila diperlukan (Bass & Avolio, 1994).

Manakala dengan merangsang secara intelektual, pemimpin transformasional akan mencabar pengikut untuk berfikir sebelum melakukan tindakan terhadap sesuatu isu yang besar serta berfikir di luar kotak dengan melihat masalah dari perspektif yang berbeza (Bass, 1999).

Hasil dari kajian yang dipelopori oleh Burns (1978), Bass (1985) serta Kouzes dan Posner (2007) telah mengemukakan model kepemimpinan yang lebih kontemporari yang boleh dijadikan sebagai contoh untuk diikuti dan boleh diaplikasi dalam pelbagai keadaan. Kouzes dan Posner (2007) berpendapat bahawa setiap individu boleh menjadi pemimpin sekiranya mengikuti setiap langkah-langkah yang telah dicadangkan:-

(i) Menjadi Contoh (*Role model*)

Seseorang pemimpin seharusnya menjadi contoh yang baik kepada orang bawahannya serta bertanggungjawab terhadap janji yang diberikan. Pemimpin haruslah jelas dengan hala tuju dan prinsip-prinsip yang menjadi garis panduan supaya dapat meyakinkan pengikutnya (Kouzes & Posner, 2007). Hasil daripada kajian yang dijalankan didapati pengikut akan memilih pemimpin yang boleh dipercayai kerana ini merupakan asas kepada kepemimpinan. Selain itu, pengikut akan memilih pemimpin yang berintegriti dan mempunyai nilai moral yang tinggi. Pengikut akan menjadikan pemimpin sebagai *role model* apabila konsisten antara tingkah laku dan nilai etika.

(ii) Merangsang Visi Bersama

Kouzes dan Posner (2007) menyatakan ‘semua pemimpin mesti mempunyai impian’. Impian dan visi akan membentuk masa hadapan. Blanchard dan Stoner (2004) pula berpendapat bahawa visi merupakan perkara yang penting kepada pemimpin kerana visi adalah merupakan hala tuju sesebuah organisasi. Pemimpin perlu berkongsi visi dengan pengikut supaya pengikut mendapat gambaran sebenar dan pemimpin boleh memberi tumpuan kepada keperluan yang diperlukan oleh pengikut. Kouzes dan Posner mencadangkan agar pemimpin menggunakan kebolehan komunikasi yang baik, emosi, bahasa yang bersimbolik, jiwa raga dan lain-lain strategi bagi memastikan para pengikut dapat merasai kepentingan visi organisasi.

(iii) Mencabar Proses Sediada

Persekitaran dalaman memberi kesan yang besar kepada organisasi. Oleh itu, pemimpin perlu berani untuk mencabar proses yang sedia ada bagi memastikan kebajikan pengikut adalah terjamin. Schein (2004) menyatakan pembelajaran bukan hanya sekadar mengenai perubahan persekitaran luaran organisasi, tetapi juga perlu mempelajari hubungan luaran organisasi suapaya dapat menyesuaikan keadaan. Ini bermakna bahawa pemimpin harus juga peka kepada keadaan yang berlaku di sekeliling organisasi.

(iv) Membolehkan Orang Lain Bertindak

Pemimpin contoh akan berusaha untuk mewujudkan hubungan kolaborasi antara pengikut dan pemimpin supaya dengan suasana ini akan mewujudkan kepercayaan. Kepercayaan sangat penting dan memberi impak yang besar terhadap kepuasan individu dalam organisasi. Pemimpin akan bertindak menjadi mentor kepada

pengikutnya untuk menimbulkan suasana yang harmoni dan kolaborasi untuk membentuk pemimpin pada masa hadapan. Pemimpin ini akan sedaya upaya untuk terlibat dengan penyediaan pemimpin dan laluan kerjaya pengikut. Dengan cara ini, akan menimbulkan perasaan positif di kalangan pengikut untuk berusaha menjadi lebih baik. Malahan akan menjadi seorang berprofesional yang kompeten dan berkebolehan dalam mengambil tanggungjawab (Kouzes & Posner, 2007).

(v) Merangsang Semangat

Organisasi bergantung kepada komitmen yang diberikan samada pemimpin atau subordinat dengan memberi komitmen yang tinggi supaya ia boleh bergerak selari dengan visi dan misi organisasi. Namun begitu, memang tidak dinafikan bahawa mungkin ada sesetengah yang putus asa dan lemah semangat dalam menghadapi cabaran. Perasaan ini akan menjadikan individu tersebut hilang tumpuan, hilang arah tuju dan motivasi akan menjadi makin berkurang dan akhirnya akan hilang harapan (Swindoll, 1989).

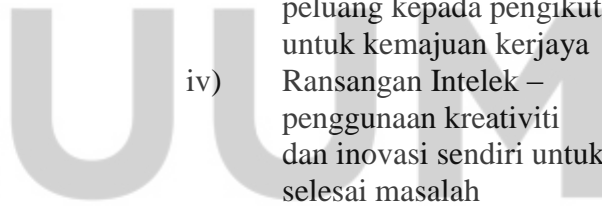
Bagi menggalakkan dan memotivasikan semula, pemimpin perlu memainkan peranan penting dengan memberi galakkan dan ganjaran terhadap sumbangan yang diberi seperti kenaikan pangkat dan juga menjadi pemimpin pelapis. Dengan adanya pengiktirafan ini akan menjadi sumber inspirasi kepada pengikut dan akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan ini akan dapat mengatasi masalah “*brain drain*”. Ini bermula dengan sikap pemimpin yang memberi penghargaan dan prihatin terhadap pengikut yang kompeten. Secara ringkasnya pembentukan teori kepemimpinan bermula pada tahun 1970-an oleh Burns (1979) dan di murnikan oleh Bass (1998) dan mutakhir oleh Kouzes dan Posner (2007).

Jadual 2.1:
Rumusan Kronologi Teori Kepemimpinan

Teori	Kajian
1)Teori Orang Hebat (<i>Great Man Teori</i>) - Carlyle (1907), Jennings (1960), Stodgill (1974), Bennis dan Nanus (1985), Chmer (1997), Daft (2002).	Pemimpin mempunyai personaliti untuk memimpin dan berdasarkan kepada keturunan
2) Teori Sifat (Trait Theory) - Man (1959), Stodgill (1974), Razali Mat Zain, (1993), Griffin dan Moohead (1995), Northhouse (2001), Yukl (2002), Bolden, Marturano dan Dennision (2003).	Memiliki sifat yang unggul dan pintar dan memahami keperluan orang lain, saling bekerjasama
3) Teori Tingkah Laku - Fleishman & Harris (1962), Bryman (1992), Stodgill (1974), Bass (1990a), Northhouse (2001), Yukl (2002), Judge, Piccolo dan Illies (2004).	Berorientasikan kelakuan pemimpin bertindak untuk mencapai matlamat organisasi
4) Teori Situasi - House & Mitchel (1974), Hersey dan Blanchard (1997), Yulk (2000), Costley (2001), Luesier dan Achua (2001) Nothouse (2001), Bolden et al. (2003).	Kepemimpinan berdasarkan kepada situasi semasa
5)Teori Kepemimpinan Karismatik - Burn (1978), Conger dan Kanungo (1987), Shamir et al. (1993), Bass dan Avolio (1997), Jacobsen dan House (2001), Howell dan Cosley (2001), Yukl (2002),	Pemimpin yang berkarisma, komited dan berusaha untuk mencapai visi dan misi organisasi

- | | |
|--|--|
| <p>6) Teori Kepemimpinan Transaksional
 - Zaleznik (1977), Burns (1978), Bass (1985), House (1977), Bandura (1986), Holander (1979), Lussie dan Achua (2001), Bass et al. (2003), Bolden et al. (2003).</p> | <p>Pemimpin memberi ganjaran kepada pengikut atas hasil kerja yang telah dijalankan</p> |
| <p>7) Teori Kepemimpinan Transformational
 - Burn (1978), Bass (1985), Seltzer dan Bass (1990), Bass dan Muller (1998), Yammarino dan Bass, (1988), Roche et al. (1998), Mason (1998), Bass da Avolio (2004) Ali et.al. (2008), Modassir dan Sigh (2008), McKnight (2013).</p> | <p>Pemimpin mempunyai empat gaya kepemimpinan</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Pengaruh ideal- pemimpin sebagai Role Model kepada pengikut ii) Pengaruh motivasi - memotivasikan pengikut untuk mencapai matlamat organisasi iii) Pengaruh individu – memberi sokongan emosi dan memberi peluang kepada pengikut untuk kemajuan kerjaya iv) Ransangan Intelek – penggunaan kreativiti dan inovasi sendiri untuk selesai masalah |




Universiti Utara Malaysia

2.3 Dapatan Kajian-Kajian Terdahulu

Dapatan kajian bermula dengan kajian yang dijalankan oleh pelopor kepada teori kepemimpinan transformasional iaitu kajian Bass (1990b) yang mendapati bahawa usaha yang dilakukan oleh orang bawahan yang berada di bawah kepemimpinan transformasional adalah tinggi, iaitu 75% hingga 82%. Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional lebih komited terhadap pekerjaanya

Berdasarkan kepada kajian terdahulu menunjukkan bahawa ciri kepemimpinan adalah berhubung secara positif terhadap prestasi organisasi (Rusell, 2013; Sosik & Jung, 2010; Avolio et al., 2009; Walumbawa et al., 2004; Judge & Piccolo, 2004;

2002; Lowe et al., 1996). Choudhary et.al. (2013) dalam satu analisis perbandingan di sektor awam di Pakistan menunjukkan hubungan yang signifikan dengan impak positif yang tinggi antara transformasional kepemimpinan terhadap prestasi organisasi. Manakala kajian Bacha et al., (2013) menunjukkan bahawa keadilan adalah berhubung rapat dengan gaya kepemimpinan transformasional bagi organisasi di Perancis.

Selain itu juga berdasarkan kajian lepas para sarjana menunjukkan bahawa pemimpin memberi kesan terhadap individu, terutama dari segi kepuasan kerja dan motivasi (Riaz, 2010; Jazmi, 2009; Judge & Piccolo, 2004), motivasi kerja (Amin et al., 2009; Maso & Cooke, 2000), tingkah laku pekerja dan prestasi pekerja (Reuvers, Vinkerburg & Wilson, 2008; Walumba, Avolio & Zhu, 2008; Boemer, Eisenbeiss & Griesser, 2007; Mohd Isa, 2000), budaya organisas (Yusof et al., 2012) dan komitmen organisasi (Kaihatu & Rini, 2007; Emery & Barker ,2007; Liu, 2005). Bass (1985) menyatakan bahawa pemimpin memupuk inspirasi kepada pengikut. Pemimpin jenis ini menghargai dan mempunyai wawasan serta menghargai satu sama lain. Tambahan pemimpin transformasional akan mendorong pengikut untuk berfikir secara kritikal untuk menyelesaikan masalah.

Kajian yang di jalankan oleh Kirby et al. (1992) telah mengesahkan bahawa kepemimpinan transformasional juga wujud di sekolah. Mereka membuat kajian untuk melihat sejauh manakah kepemimpinan transformasional memberi kesan kepada kepuasan dan keberkesanan pemimpin pendidikan berbanding dengan kepemimpinan transaksional. Apabila kepemimpinan transformasional dimasukkan ke dalam persamaan regrasi berganda, peratus varians kepuasan telah meningkat

kepada 74% dan varians keberkesanan pemimpin meningkat kepada 64%. Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kuat ke atas kepuasan dan keberkesanan organisasi.

Kajian Mason (1998), mendapati beberapa dimensi dalam kepemimpinan transformasional iaitu ciri-ciri unggul pemimpin dan timbang rasa secara individu, merupakan pemboleh ubah peramal yang kuat kepada kepuasan kerja. Ini bersamaan dengan dapatan yang diperolehi oleh dapatan kajian Hoernemann (2000) dan Jackson (2000). Norlidah (2000) yang menghasilkan kajian secara kualitatif tentang amalan kepemimpinan pengetua di Sek. Men. Perempuan Sultan Ibrahim Johor menunjukkan kepemimpinan transformasional menjadi asas amalan kepemimpinan pengetua sekolah tersebut. Hasil pemerhatian serta reaksi responden mendapati amalan kepemimpinan mempunyai ciri-ciri positif.

Kajian Md Ali (2005) mengenai persepsi guru terhadap kepemimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru di Sek. Men. Keb Pontian membawa kepada dapatan bahawa kepemimpinan transformasional adalah amat mementingkan pengetahuan pemimpin tentang tingkah laku manusia dalam aspek hubungan interpersonal dalam memahami sikap dan motif orang lain serta membina hubungan baik dengan subordinat. Kajian lepas menunjukkan bahawa ciri kepemimpinan memberi kesan kepada individu, kumpulan dan organisasi.

Yusnita et al. (2012) mengemukakan empat dimensi penting kepemimpinan transformasional iaitu pengaruh individu, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu terhadap program Homestay. Hasil kajian menunjukkan gaya

kepemimpinan berpengaruh positif terhadap faktor demografi dan juga merupakan peramal kepada komitmen organisasi kalangan peserta program homestay. Liden, Sparrowe dan Wayne (1997) melalui kajian kepemimpinan secara teori mahupun secara empirikal berhubung dengan potensi pemimpin masa hadapan mendapati terdapat hubungan antara gaya individu dengan aktiviti organisasi. Walau bagaimanapun hasil kajian yang dijalankan mendapati bahawa sesetengah dimensi seperti prestasi dan juga pemberhentian kerja didapati tidak konsisten dalam kajian.

Kajian Wan Faridah, Nor Azmi dan Ishak (2002) berhubung dengan perbandingan kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap ciri kerja dalam kalangan profesional Teknologi Maklumat sektor awam menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan ciri kerja kepelbagaian kemahiran.

Jadual 2.2:
Rumusan Dapatan Kajian Kepemimpinan Tranformasional

Sarjana	Faktor Yang Di Kaji	Hasil Dapatan Kajian
Choudhary et.al. (2013), Walumbwa et al., (2004). Reuvers, Vinkerburg dan Wilson, (2008), Judge dan Piccolo, (2004), Lowe et al.(1996), Bass (1990b).	1)Prestasi organisasi	Hasil Kajian menunjukkan hubungan yang positif
Riaz (2010), Jazmi, (2009),Yunus (2009), Vinkerburg dan Wilson (2008), Walumba, Avolio dan Zhu (2008), Liu (2007), Mohd Isa, (2000), Boemer,	2)Kepuasan kerja, prestasi kerja dan motivasi kerja	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan

Eisenbeiss dan Griesser (2007), Lim dan Cronmartie, (2001), Liu (2005), McColl dan Anderson (2005), Kaihatu dan Rini (2007), Emery dan Barker (2007), Farahani, Taghadosi dan Behboudi (2001). Maso & Cooke (2000).

- Yusnita et al. (2012), Thohirah (2011), Liden, Sparrowe dan Wayne (1997), Wan Faridah, Nor Azmi dan Ishak (2002), Supriyadi (2003). 3) Komitmen Organisasi Terdapat hubungan yang positif dan signifikan
- Sylvie (2012), Bakker and Bal (2010), Leon (2010) Abele and Spurk (2009). 4) Kejayaan kerjaya Terdapat hubungan yang positif dan signifikan
-

2.4 Teori Pelan Penggantian

Pelan penggantian boleh menjadi elemen penting dalam menangani masalah yang berkaitan dengan penggantian pemimpin. McCauley dan Wakefield (2006) berpandangan bahawa pelan penggantian adalah reka bentuk untuk menyediakan peralihan kepemimpinan yang lancar dalam organisasi. Manakala Allen et al. (2015) menyatakan bahawa pelan penggantian adalah merupakan kritikal proses dalam penyediaan pemimpin. Pelan penggantian juga dilihat sebagai kaedah yang sistematik dalam penggantian pemimpin (Bjorkmen, 2013; Laforest & Kubica, 2010). Penyediaan pemimpin adalah proses yang dilaksanakan oleh organisasi yang melibatkan pembentukan bakal pemimpin yang berpotensi untuk jawatan pemimpin. Rothwell (2010), menyatakan bahawa pemimpin patut mempamerkan ciri-ciri berikut:-

- i) Menyuarakan idea
- ii) Menunjukkan nilai yang baik
- iii) Model yang berkesan
- iv) Bermotivasi
- v) Mengukuhkan budaya yang sedia ada
- vi) Mengukuh dan membaik pulih budaya yang sedia ada
- vii) Meneruskan tradisi yang sedia ada.

Pelan penggantian ditakrifkan sebagai sesuatu usaha ‘pengagihan dan sistematik’ oleh sesebuah organisasi bagi memastikan kesinambungan kepimpinan dalam jawatan penting, mengekalkan dan membangunkan intelek dan modal insan untuk masa depan dan sebagai galakkan kepada individu (Rothwell, 2010).

Selain dari itu, pelan penggantian juga dilihat sebagai satu proses kejayaan kerjaya (*career success*) yang membantu untuk memastikan kestabilan kakitangan. Ia mungkin boleh difahami sebagai usaha yang dilakukan untuk memastikan prestasi yang berkaitan berterusan di dalam organisasi, jabatan atau bahagian dengan menyediakan peruntukkan untuk pembangunan penggantian dari masa ke semasa. Menurut Marshall (2005), pelan penggantian perlu dilihat sebagai satu proses yang bermula dengan pengambilan individu dan membangunkan kerjaya mereka sepanjang perkhidmatan.

Menurut Luna (2012), pelan penggantian adalah merujuk kepada satu proses yang sistematik dalam proses untuk membangunkan individu untuk mengisi kekosongan organisasi. Kajian lepas menunjukkan bahawa keperluan untuk pelan penggantian mengambil kira seperti siapa dan apa proses yang terlibat. Pelan penggantian dilihat

sebagai proses penggantian pekerja yang kritikal (LaForest & Kubica, 2010; Beever, 2008) dan kaedah yang sistematik (Mondy et al., 2003) (seperti yang dipetik dalam Pennell, 2010) mengenalpasti jawatan pengurusan kritikal atau jawatan pengurusan utama (Mello, 2011; Ibarra, 2004) dan juga terlibat dalam pembangunan pekerja yang berpotensi tinggi (Mondy et al., (2003) (seperti yang dipetik dalam Pennell, 2010). Proses mengenalpasti dan pengesanan pekerja yang berpotensi tinggi juga merupakan proses untuk mendapat pekerja yang mempunyai kemahiran yang betul, pengalaman dan kecekapan dalam pekerjaan dan pada masa yang tepat (Zimmerman, 2010; Beever, 2008).

Kekurangan pekerja yang berkemahiran secara tidak langsung akan memberi kesan kepada organisasi. Apabila organisasi mempunyai perancangan penggantian yang tersusun, organisasi akan mempunyai ramai calon yang berkelayakan untuk mengambil alih peranan pemimpin pada masa hadapan dan juga mengelak daripada berlakunya pengaliran keluar pekerja. Pelan penggantian adalah satu kaedah yang sangat terhad dan ia merupakan satu perancangan pengisian kekosongan serta merta apabila berlaku sesuatu kekosongan segera (Griffiths, 2012). Malahan juga sebagai satu langkah mengenalpasti dan juga sebagai satu cara memajukan calon yang berpotensi daripada pelbagai peringkat dalam organisasi. LaFores dan Kubica (2010) menyatakan sama ada organisasi menjangkakan berlaku kekosongan jawatan atau tidak, organisasi perlu menguruskan proses tersebut secara berkesan.

Secara amnya, proses pelan penggantian melibatkan tiga langkah, (i) mengenal pasti dan menganalisis tugas utama, (ii) mencipta dan menilai calon-calon, dan (iii) memilih hak individu yang akan mengisi jawatan penting (Dessler, 2005). Tinjauan

literatur kebiasaannya akan merujuk kepada analogi berkaitan dengan pelan penggantian yang dirancang untuk penggantian pemimpin utama dalam organisasi. Pengurusan atasan dan sumber manusia berdasarkan matlamat strategik, firma perlu mengenalpasti keperluan dan perlu menilai calon-calon yang berpotensi untuk mengisi pekerjaan pada masa hadapan. Pihak pengurusan juga perlu mengenal pasti potensi calon-calon dalaman untuk jawatan utama masa depan, dan menyediakan mereka dengan pengalaman pembangunan. Kemudian, pegawai ini akan dinilai dan dipilih untuk mengisi jawatan penting dalam organisasi tersebut.

Terdapat kajian yang telah dijalankan di organisasi berhubung dengan pelaksanaan pelan penggantian terhadap pengaliran keluar pekerja, pembangunan kerjaya dan survival organisasi (Allan et al., 2015; Sylvie, Muser & Janneck, 2012; Adewele, Abolaji & Kolade, 2011). Antara komponen pemilihan calon ialah berdasarkan pada pengalaman masa lalu dan latar belakang yang didapati pada calon yang layak (*pool talent group*) (Rothwell, 2010). Oleh yang demikian, perlu dipastikan bahawa setiap jawatan utama mempunyai alternatif pengganti berpotensi (Byham et al., 2002). Trend dalam skop pelan penggantian tidak hanya memfokuskan kepada jawatan tertentu sahaja malahan kepada semua jawatan. Adalah sangat penting bagi sesebuah organisasi, jabatan, bahagian, atau unit untuk mengenal pasti kedudukan perjawatan yang kritikal (Leland, 2012; Luna, 2012; Ibarra, 2005).

Sebagai persaingan kepada peningkatan sumber manusia perancangan kerjaya melalui perancangan penggantian boleh digunakan untuk menarik dan mengekalkan kakitangan organisasi. Merujuk kepada kajian kes Perkhidmatan Awam di Kanada, pelan penggantian membantu untuk mengekalkan pekerja mahir dengan memastikan

mereka disediakan dengan tugas pembangunan yang mencabar yang menyokong kerjaya mereka (Canada Public Service Agency, 2007). Gaffney (2005) pengarang dan fellow Institut Kestabilan Tenaga Kerja, menegaskan bahawa pasaran kerja yang kompetitif memaksa organisasi untuk menjadi lebih kreatif dan melaksanakan pelan penggantian pekerja dalam organisasi. Berdasarkan kepada ulasan karya kajian yang lepas (Field, 2008; Jarell & Pewitt, 2007; Gaffney, 2005; Rothwell et al., 2005) terdapat hubungan kuat antara strategi penggantian dan pengekalan pekerja.

Huang (2001) menyatakan bahawa pelan penggantian adalah sebahagian daripada data yang digunakan hari demi hari untuk membuat keputusan yang penting dalam organisasi. Pelan penggantian sebagai mekanisma penting untuk meningkatkan prestasi individu. Malahan paling penting untuk melatih pekerja dalam bagi penyediaan gunatenaga masa hadapan. Pelan penggantian ini juga boleh di takrifkan sebagai satu percubaan untuk merancang dengan wajar mengenai bilangan dan kualiti pengurus yang berkemahiran tinggi dalam situasi persaraan, kematian dan pertukaran keluar.

Sambrook (2005) dan McQuqde et al. (2007) berpandangan bahawa ciri-ciri organisasi yang berjaya adalah keadaan di mana organisasi mewujudkan pengetahuan, meningkatkan kemahiran dan keupayaan, mengekalkan kakitangan dan mewujudkan sokongan untuk pekerja. Pekerja sesebuah organisasi adalah peneraju utama organisasi dan sentiasa memastikan kelangsungan hidup, pembangunan, daya saing dan kejayaan organisasi. Perlaksanaan pelan penggantian dalam organisasi akan mengenalpasti keperluan latihan, promosi budaya kecekapan, pembangunan kemahiran dan peningkatan keupayaan kakitangan.

Getty (1993) berpandangan firma yang gagal untuk melaksanakan pelan penggantian berisiko untuk kehilangan kesinambungan komitmen organisasi. Disamping itu, pengurusan pelan penggantian akan dapat menurunkan kadar pusing ganti pekerja, meningkatkan moral pekerja dan meletakkan calon-calon yang paling layak dalam jawatan penting (Johnson et al., 1994).

Banyak kajian (Allan et al., 2015; Church & Rotolo, 2013; Hanson, 2011; McConnell, 1996; Pattan, 1996; Burdett, 1993; Goldstein, 1992; McElwin, 1991) menerangkan ciri-ciri utama “berjaya” atau perancangan “strategik”. Selain itu, (Scott & Reynolds, 2010; Thornton et al., 2010; Groth-Marnat, 2009; Cooke, 1995; Leibman et al., 1996; Bobbin, 1996; Kesner, 1989) mengkaji mengenai prosedur untuk melaksanakan program pelan penggantian. Manakala Miller (1993) dan Tushman dan Rosenkopf (1996) menjalankan kajian hubungan antara program pelan penggantian eksekutif dan prestasi organisasi. Friedman (1986) menjalankan kajian kesan sistem pelan penggantian terhadap prestasi korporat. Manakala Huang (2001) menjalankan kajian berhubung dengan sistem pengurusan penggantian dan sumber manusia. Berdasarkan perbincangan mengenai peranan pemimpin dan perkaitan dengan pengurusan sumber manusia telah membentuk tujuan kajian ini untuk melihat pengaruh kepemimpinan terhadap pelan penggantian.

2.4.1 Teori Pembangunan Kerjaya

Pembangunan kerjaya merupakan dimensi kepada pelan penggantian. Menurut Kirk et al. (2000) pembangunan kerjaya boleh digambarkan sebagai proses untuk mencapai matlamat pekerja dan organisasi, termasuk menyediakan maklumat kerjaya kepada pekerja, membantu pekerja mengenal pasti peluang kemajuan, menggalakkan

kepuasan kerja dan meningkatkan produktiviti pekerja. Bowers (2008) menyatakan bahawa pembangunan kerjaya adalah satu strategi penting yang memudahkan promosi dalaman di samping merancang dan melaksanakan matlamat kerjaya. Pembangunan kerjaya boleh menarik calon terbaik, motivasi dan mengekalkan pekerja yang terbaik dari masa ke semasa.

Pembangunan kerjaya yang baik juga akan meningkatkan moral dan kepuasan pekerja. Kepuasan kerja akan mengurangkan ketidakpuasan dan pengaliran keluar. Luna (2012) dan Masterson (2011) menyatakan bahawa tumpuan bersepadu terhadap pembangunan kerjaya pekerja membawa kepada pengurangan pengaliran keluar, motivasi yang lebih baik, kepuasan yang meningkat dan perancangan penggantian yang lebih berkesan. Strategi pembangunan kerjaya yang efektif membantu organisasi menguruskan modal ihsan yang sangat berharga.

Kajian yang dijalankan oleh Adewale et al., (2011) terhadap Pusat Pengajian Tinggi Swasta Nigeria menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan pengaliran keluar dengan organisasi tersebut berhubung dengan pembangunan kerjaya. Barbara Bowes (2008) Naib Presiden Legacy Partners menyatakan pelan penggantian adalah strategi organisasi yang sangat berkesan untuk pembangunan kerjaya. Camron (2001) telah menyenaraikan tentang pembangunan kerjaya:-

- i) Memberi gambaran yang jelas terhadap pekerja berhubung dengan harapan dan kehendak organisasi supaya pekerja tahu kehendak organisasi.
- ii) Memberi peluang kepada pekerja untuk bertukar ke organisasi lain dengan pembangunan kerjaya
- iii) Menyediakan pelan yang jelas untuk pekerja

- iv) Menggalakkan prestasi pekerja melalui pengiktirafan dan ganjaran.
- v) Memberi peluang kepada pekerja untuk merencanakan pembangunan kerjaya.
- vi) Menggalakkan pekerja untuk pembangunan kerjaya.

Pembangunan kerjaya ini juga boleh dilihat sebagai kejayaan kerjaya (*career success*). Judge dan Piccolo (2004) mendefinisikan kejayaan kerjaya sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan kepada pengalaman kerja. Selain itu, pembangunan kerjaya ini juga dilihat sebagai strategi kerjaya bagi individu (Silzer & Church, 2010).

Pembangunan kerjaya ini juga adalah berkait rapat dengan kejayaan kerjaya. Kejayaan kerjaya ini adalah merupakan kombinasi perkataan iaitu kerjaya dan kejayaan. Menurut Mondy, Noe dan Preeaux (2007), kerjaya adalah merupakan tindakan individu untuk kemajuan masa hadapan. Manakala Sonali (2005) pula mendefinisikan kerjaya untuk mencapai impian dalam pekerjaan. Terdapat pelbagai definisi yang diutarakan berdasarkan kepada kefahaman individu. Sebagai contoh seorang lelaki pada usia 20-an mendefinisi kerjaya sebagai mendapat pendapatan yang lebih bagi membolehkan dia untuk bersukaria (Sturges, 1999). Sementara itu pula wanita yang berusia 30 tahun mendefinisikan kerjaya sebagai peluang untuk beliau melakukan sesuatu perkara yang membahagiakan dan juga untuk kepuasan diri (Sturges, 1999). Oleh itu bagaimana pengkaji mendefinisikan kejayaan kerjaya? Judge et al. (1999), Lau dan Shaffer (1999), Ng et al. (2005), Abele dan Spurk (2009) dan Ballinger dan Marcell, (2010), umumnya bersetuju untuk mendefinisikan kejayaan kerjaya sebagai pengumpulan kerja yang positif atau kejayaan hasil dari pengalaman kerja.

Definisi kepada kejayaan kerjaya juga boleh dibayangkan sebagai faktor dalaman (contoh: kepuasan kerja) dan juga faktor luaran (contoh: kedudukan jawatan dan gaji). Pengkaji kerjaya seperti Gattiker dan Larwood (1986), Judge et al. (1995), Nabi (1999, 2001, 2003), Callanan (2003), Bozionnelos (2003, 2004b, 2004c), Ng et al. (2005), Bozionnelos dan Wang (2007) dan Abele dan Spurk (2009), mengkonsepkan kejayaan kerjaya kepada objektif dan subjektif. Objektif kejayaan didefinisikan sebagai pandangan berhubung dengan pencapaian yang diukur berdasarkan kepada status pekerjaan, gaji dan juga promosi (Nabi, 1999, 2001; Callanan, 2003; Bozionnelos, 2003, 2004a, 2004c, 2007; Mayrhofer et al., 2007) Subjektif pula di definisikan sebagai perasaan individu atau persepsi pencapaian dan kepuasan. (Judge et al., 1995; Bozionnelos, 2003, 2004a, 2004c, 2007; Mayrhofer et al., 2007).

Menurut Nabi (2001) subjektif kerjaya agak sukar untuk difahami. Ini adalah kerana subjektif kerjaya adalah bergantung tanggapan individu terhadap level pemahaman mereka. Selanjutnya Nabi (2001) mendapati bahawa banyak individu, walaupun mempunyai pendapatan yang rendah tapi masih berpuashati dengan kerjaya kerana beberapa faktor seperti hubungan yang baik, persekitaran kerja yang bagus dan tugas yang mencabar. Manakala gaji yang tinggi boleh menguatkan status, tetapi bukanlah satu faktor yang penting untuk kejayaan dalam kehidupan mereka. Pandangan ini telah disokong oleh Poon (2004a), Ng et al. (2005), dan Flemming (2007) bila mereka mendedahkan ramai pekerja mendapat gaji yang tinggi sebenarnya tidak berpuas hati dengan kejayaan disebabkan oleh persepsi pemimpin. Ditambah pula pengkaji awal seperti Aryee et al. (1994), Nabi (2001, 2003) dan Ballout (2007) menyatakan bahawa hasil peperiksaan ke atas orang bawahan bahawa kejayaan

kerjaya adalah lebih penting dari gaji dan status. Ini adalah kerana penilaian kejayaan kerjaya adalah dinilai oleh orang lain yang mana tidak secara langsung mempengaruhi kepuasan dan kegembiraan pekerja.

Walau bagaimanapun subjektif kejayaan kerjaya adalah merujuk kepada penilaian dalaman individu (gembira dan kejayaan interpersonal) luaran (kewangan dan kejayaan hirarki) kepuasan yang mempengaruhi secara langsung. Oleh itu subjektif kejayaan kerjaya adalah tidak sama dengan objektif kejayaan kerjaya, jumlah pendapatan, kedudukan yang dicapai oleh individu. Ini adalah kerana individu membuat pengukuran kejayaan dan inspirasi yang mereka mahu adalah berbeza dengan persepsi orang lain.

Oleh kerana itu objektif kajian ini adalah untuk melihat persepsi pengikut terhadap pembangunan kerjaya. Sebagai tambahan ada beberapa kajian yang menggunakan satu perseptif untuk menjalankan kajian (subjektif kejayaan kerjaya) untuk memeriksa realiti yang sebenar dan pembolehubah (cth; Nabi, 2001, 2003; Barnett dan Bradley, 2007; Fleming, 2007; Bjorkman et al., 2013; Syeda & Abida, 2014). Oleh yang demikian pengkaji memberi fokus kepada pembangunan kerjaya dalam pelan penggantian program untuk di analisa.

Pembangunan kerjaya juga boleh diertikan sebagai perancangan kerjaya. Perancangan kerjaya di taksirkan sebagai proses kesedaran dan mengenalpasti matlamat kerjaya (Mehrabani & Mohamed, 2011). Rode et al. (2008) mendefinisikan pembangunan kerjaya sebagai peluang dan untuk mencapai matlamat kerjaya termasuk latihan dan tindakan. Merujuk kepada definisi yang telah dibuat

pembangunan kerjaya ini merupakan aktiviti yang dilakukan untuk menggalakkan pengawalan kerja oleh organisasi. Tambahan pula, pengkaji-pengkaji seperti Aryee dan Debrah (1993), Orpan (1994), Blair (2000), Chen et al. (2004), Mondy et al. (2005), Bozionnelos (2008) dan Zikic dan Klehe (2009) bersetuju bahawa perancangan kerjaya boleh di taksirkan sebagai inisiatif individu, kekuatan dan kelemahan, dan juga perancangan untuk pembangunan kerjaya. Perancangan ini akan membawa kepada pembangunan kerjaya. (Greenhouse, Callanan dan Kaplan, 1995; Chang, 2002; Chen et al., 2004, Groves, 2007; Syefa & Abida, 2014).

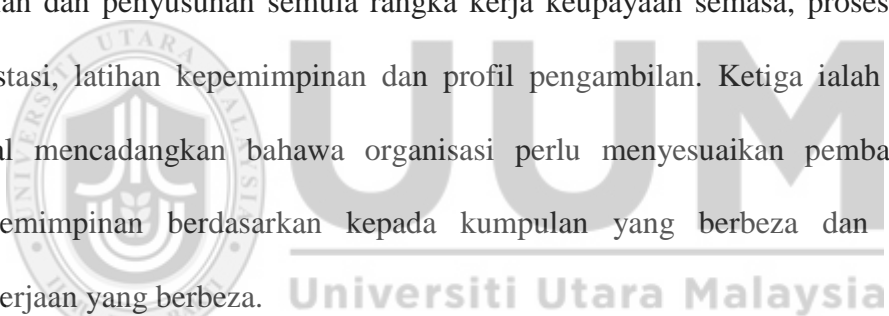
Greenhaous et al. (1995), Counsell (1996) dan Puah dan Ananhran (2006) menjelaskan bahawa perancangan kerjaya ini bukan sahaja proses untuk pembangunan kerjaya tetapi juga sebagai motivasi untuk individu berusaha lebih gigih untuk pembangunan kerjaya. Sehubungan itu faktor yang membawa kepada pembangunan kerjaya ialah perancangan kerjaya yang perlu di ambil berat oleh organisasi dan juga pegawai (Rothwell, 2010).

2.4.1.2 Teori Pemimpin Masa Hadapan

Rothwell (2005) mendefiniskan pelan penggantian sebagai mengenalpasti jawatan yang kritikal. Beliau juga menjelaskan penyediaan pemimpin masa hadapan adalah merupakan perancangan strategik organisasi dengan merancang penyediaan individu yang kompeten dengan mengenalpasti calon yang berpotensi dan juga menyediakan latihan. Pelan penggantian sebagai proses untuk mengenalpasti dan mencari pekerja yang berpotensi tinggi yang bermaksud mencari orang yang tepat, berpengalaman dan cekap untuk pemimpin akan datang (Zimmerman, 2010; Beever, 2008). Bagi menyediakan pemimpin yang berpotensi masa hadapan sektor awam perlu

mengamalkan pelan penggantian yang strategik. O'Brian dan Roberston (2009) menerusi hasil kajian menunjukkan tiga (3) cabaran utama dalam persepektif sumber manusia untuk membangunkan kecekapan kepimpinan masa depan.

Pertama, pengurusan sumber manusia perlu membantu organisasi dalam penyediaan pemimpin masa hadapan dengan mengakui kekurangan kepada kelemahan pengamalan proses kenaikan pangkat yang sedia ada yang mengikut amalan tradisional yang sedia ada dengan memupuk satu set baru kompetensi kepemimpinan. Kedua, pengurusan tertinggi mesti mula memperkenalkan dan mengintegrasikan model yang berorientasikan masa depan kepemimpinan melalui kajian dan penyusunan semula rangka kerja keupayaan semasa, proses pengurusan prestasi, latihan kepemimpinan dan profil pengambilan. Ketiga ialah hasil kajian awal mencadangkan bahawa organisasi perlu menyesuaikan pembangunan diri kepemimpinan berdasarkan kepada kumpulan yang berbeza dan persekitaran pekerjaan yang berbeza.



Merujuk kepada pelan penggantian berhubung dengan penyediaan pemimpin pada masa hadapan, Beaver (2008) menerusi kajiannya menerokai mengapa dan bagaimana pelan penggantian boleh disepadukan dengan proses lain, khususnya penyediaan pemimpin pada masa hadapan. Apabila digabungkan, konsep pelan penggantian, pembangunan kerjaya dan penyediaan pemimpin masa hadapan boleh mewujudkan persekitaran kemudahan pembelajaran dan pembangunan kerjaya yang berterusan.

Pelan penggantian yang berkesan adalah penting kepada kejayaan dan jangka hayat organisasi. Tanpa sokongan daripada pengurusan tertinggi, penyediaan kepada pemimpin masa hadapan menjadi pelan hala tuju yang tidak menentu (Rothwell, 2005). Manakala, Beever (2008) menegaskan bahawa integrasi dan penyelarasan pelan penggantian merupakan hubungan semulajadi. Pembangunan kerjaya dan penyediaan pemimpin pada masa hadapan akan memberikan impak yang tinggi dengan objektif strategik organisasi.

Mehrabani dan Mohamad (2011) melalui kajian yang telah dijalankan, menjelaskan bahawa faktor utama yang mempengaruhi pelan penggantian ini adalah peranan pengurusan sumber manusia termasuk pembangunan organisasi, pembangunan kerjaya dan pembelajaran dan pembangunan pengganti berpotensi. Oleh itu, dalam kajian ini, pengkaji cuba melihat hubungan antara ciri kepemimpinan terhadap keberkesanan program pelan penggantian.

Menurut Mello (2011), mengenalpasti keperluan pembangunan pekerja yang berpotensi tinggi adalah dengan perancangan kerjaya mereka. Melalui pendekatan ini organisasi berupaya untuk membangunkan pekerja yang berpotensi dan berkeupayaan untuk memenuhi keperluan organisasi pada masa hadapan. Kebaikan dari proses ini membolehkan organisasi mengembeleng pekerja yang berpotensi secara dalaman untuk kenaikan pangkat dan disamping itu memberi peluang kepada pekerja untuk melihat kekuatan yang ada pada diri untuk membangunkan kerjaya (Bowes, 2008; Cambron, 2001).

Penyediaan pemimpin masa hadapan ini adalah juga dilihat sebagai perancangan kerjaya individu di mana seseorang individu itu digilap untuk menjadi pelapis pada masa hadapan (Alauddin, 2011; Kerlin, 2008; Gould & Penley, 1984). Lau dan Pang (2000) pula mendefinisikan perancangan kerjaya ini sebagai satu strategi yang direka untuk menolong individu supaya mencapai matlamat kerjaya. Sementara itu Kuo (2006) bersetuju dengan definisi ini bila beliau mendefinisikan perancangan kerjaya adalah strategi untuk menyediakan individu bagi mencapai matlamat organisasi. Secara umum pelan kerjaya ini boleh dilihat sebagai platform untuk menyediakan pemimpin pelapis dalam sesebuah organisasi.

Merujuk kepada Counsel (2000), perkara penting dalam perancangan kerjaya ialah pelaksanaan, iaitu berupaya melakukan kerja dengan baik. Kedua ialah menjadi seorang yang mahir. Ketiga mempunyai matlamat untuk kerjaya dan prestasi kerja. Keempat ialah mempunyai hubungan yang baik dengan mengambil peluang untuk mengadakan interaksi dengan orang luar. Kelima menyebarkan kejayaan dengan mengambil peluang “*take a bow*”. Keenam menggunakan kepekaan pengurusan dengan mengambil kira budaya organisasi dan yang ketujuh mencari mentor dengan membina hubungan yang baik.

Selain itu, pengkaji terdahulu seperti Harman (1990), Hinch (1992) dan Randal (1993) telah mengenalpasti perancangan individu untuk meningkat prestasi di tempat kerja. Ada sesetengah perancangan kerjaya berdasarkan kepada pengalaman pengkaji sendiri tetapi telah diiktiraf oleh amalan pengurusan kerjaya (Harman, 1990; Hinch, 1992; Randall, 1993). Namun perkara ini tidak diuji secara sistematik. Lau dan Pang's (2000) menyatakan perancangan kerjaya (meningkat imej dengan penyelia

dan juga menguatkan hubungan luaran) dan tidak mendapat perhatian dari pengamalan kerjaya berbanding dengan pengurusan strategik kerjaya yang di bangunkan oleh Gould dan Penley (1994). Pemilihan cara pengurusan kerjaya Gould dan Penley's (1984) adalah kerana keberkesanan dan juga telah dinilai secara sistematik diterima oleh kebanyakan pengkaji (Aryee & Debrah, 1993; Burke et al., 1998a; Nabi, 1999; 2000; Chang; 2002; Kuo, 2006; Yamamoto, 2006; Bowes, 2008; Beever, 2008).

Jadual 2.3:

Rumusan Teori Pelan Penggantian

Teori	Fokus
Pelan Penggantian - Melo (2011), LaForest dan Kubica (2010), Pannel (2010), Beever (2008), Mc Qudqe (2007), Harrison et al. (2006), Rothwell (2005), Sambrook (2005), Ibarra (2004). a) Pembangunan Kerjaya Bower (2008), Cambron (2001), Mondy, Noe dan Preeaux (2007), Sonali (2005), Cambron (2001), Nabi (2001), Poon (2004a), Judge (1995). b) Penyediaan pemimpin masa depan - Mehbrani dan Mohamad (2011), Melo (2011), Zamermen (2010), Rothwell (2005), Beever (2005), Law dan Pang (2000).	Peralihan dan pengagihan yang sistematik dan proses kejayaan kerjaya Kemajuan kerjaya melalui kenaikan pangkat Penyediaan pemimpin masa hadapan melalui latihan dan penilaian individu

2.5 Keberkesanan Pelan Penggantian

Konsep keberkesanan pelan penggantian di organisasi swasta di negara maju telah dibincangkan secara meluas sejak tahun 1997 (Norazuwa, 2008). Ulasan karya telah membahagikan keberkesanan kepada dua (2) kategori iaitu organisasi dan individu. Pendekatan hubungan manusia yang memberi tumpuan kepada organisasi yang berkesan adalah dengan menyediakan peluang-peluang untuk kemajuan sepenuhnya modal insan. Kejayaan pelan penggantian ini bergantung kepada pemimpin-pemimpin organisasi untuk melaksanakan program pelan penggantian (Ibarra,2004) seperti berikut:-

- i. Mengenalpasti kedudukan jawatan kritikal yang perlu diisi (Luna, 2012; Amri, 2009; Dessler, 2005; Ibarra, 2004). Pihak atasan atau pemimpin organisasi mesti menentukan kriteria perlu bagi seseorang individu untuk mengisi jawatan penting yang dia boleh berfungsi secara optimum dalam kedudukan. Pengurusan atasan perlu menganalisis perancangan jangka panjang dan dapat meramalkan jawatan kosong.
- ii. Mengenalpasti dan memilih calon-calon yang berpotensi (Bjomberg & Nicholson, 2012; Rothwell, 2010; Rothwell, 2005; Ibarra, 2004). Pihak pengurusan tertinggi organisasi perlu untuk menonjolkan calon lapisan yang sesuai.
- iii. Memastikan ketelusan dalam pemilihan penggantian (Fink, 2010; Amri, 2009; McCauley, 2006). Dalam mana-mana organisasi ketelusan dan keadilan adalah tunggak kestabilan organisasi. Oleh itu ketelusan dalam pelaksanaan pelan penggantian perlu diamalkan dalam organisasi supaya ia dapat diterima baik oleh semua orang

Oleh yang demikian organisasi perlu memainkan peranan penting bagi memastikan kesenimbangan perancangan strategik yang diwujudkan dalam organisasi. Selain itu, ia juga untuk memastikan kakitangan yang berpotensi tinggi memahami visi dan matlamat organisasi secara keseluruhannya. Ini bagi mengelak berlakunya pengaliran keluar pekerja. Selain itu kebimbangan tentang sama ada organisasi hari ini mempunyai keupayaan dari segi kepimpinan dan bakat untuk mengekalkan dan melaksanakan strategi global yang baru dan lebih kompleks.

Charan, Dotter dan Noel (2001) menyatakan bahawa pelan penggantian adalah sebagai satu kaedah berterusan untuk mengisi kekosongan dengan pekerja yang berprestasi tinggi pada masa sekarang dan masa hadapan. Perancangan kerjaya menjadi garis panduan untuk tujuan ini. Adalah sangat penting pelan penggantian mengenal pasti set kemahiran dan pengetahuan asas yang diperlukan untuk jawatan penting dengan menyediakan pembangunan profesional kepada pekerja. Fulton dan Milling (2005) melihat krisis kepimpinan yang melanda sebagai penghijrahan besar-besaran pemimpin di samping masalah persaraan yang masih belum selesai ditambah pula dengan kekurangan latihan untuk ahli akademik telah menjadi satu kebimbangan yang besar. Rothwell (2005) menyatakan bahawa seringkali pelan penggantian disalah taksir sebagai penggantian.

Pelan penggantian adalah satu inisiatif komprehensif yang melibatkan pembangunan falsafah tentang memupuk bakat pekerja di dalam organisasi. Menurut Harisson, McKinson dan Terry (2006), pelan penggantian adalah merujuk kepada satu proses pembangunan individu secara sistematik untuk mengisi jawatan penting dalam sesebuah organisasi. Perancangan pembangunan kerjaya yang teliti membolehkan

pekerja yang layak bersedia untuk mengisi kekosongan jawatan penting pada bila-bila masa. Kajian berhubung pelan penggantian ini juga telah dilakukan oleh Amey dan Vander (2002) terhadap pentadbiran Koleh Komuniti di Amerika berhubung dengan kemajuan kerjaya. Kajian ini menerokai kedudukan seseorang sebelum menjadi presiden. Hasil kajian menunjukkan pelan penggantian adalah proses pemilihan pemimpin yang telus dan adil.

Seterusnya, LaForest dan Kubica (2010), Zimmerman (2010) dan Mello (2010) mencadangkan beberapa sebab mengapa organisasi perlu melaksanakan pelan penggantian. Pertama, penggantian untuk pekerja yang mempunyai kedudukan yang strategik dalam organisasi. Penggantian bagi Ketua Pegawai Eksekutif dan Eksekutif utama adalah salah satu sebab untuk melaksanakan program pelan penggantian dalam organisasi. Organisasi memerlukan gabungan eksekutif dan pengurus untuk memantapkan organisasi. Keduanya untuk mengenalpasti bakat dalaman yang ada pada diri pekerja bagi membolehkan persiapan dilakukan bagi menyediakan pemimpin masa hadapan. Ketiga, bagi mengurangkan pengaliran keluar. Organisasi perlu bertindak balas dengan kekurangan tenaga kerja supaya tidak berlaku kekosongan jawatan untuk jangka masa yang panjang (Zimmerman, 2010).

Dari segi peralihan jawatan, Thorndyke (2005) menegaskan bahawa perancangan proaktif untuk peralihan menawarkan beberapa kelebihan kepada organisasi. Proses peralihan yang rasional, membolehkan organisasi untuk menggalak atau mengekalkan prestasi organisasi yang berkesan dari masa ke semasa. Pelan penggantian menawarkan peluang untuk membangunkan generasi pemimpin akan

datang. Pengkaji ini juga berhujah bahawa perubahan dalam kepimpinan berlaku adalah semulajadi yang berlaku dalam organisasi dan tidak dapat dielakkan. Keadaan yang tidak dijangka seperti berlaku penamatan serta merta atau kematian, maka pelan penggantian adalah sebagai kaedah yang dapat mengatasi masalah ini. Oleh itu, organisasi perlu menyediakan perancangan penggantian untuk kedua-dua serta-merta dan keperluan kepimpinan jangka panjang.

Mehrabani dan Mohamad (2011) dalam kajian disektor perbankan di Iran menunjukkan bahawa terdapat banyak faktor membantu pelan penggantian berjaya atau berkesan. Antara faktor yang diutarakan ialah: -

- i. Eksekutif dan pengurusan hendaklah komited kepada pelan penggantian dan perlu menyokong kepada pelaksanaan sistem
- ii. Kakitangan juga perlu memberi kerjasama kepada program pelan penggantian.
- iii. Organisasi perlu komited untuk membuat promosi dan memberi latihan, mentoring kepada pekerja.
- iv. Akauntabiliti bagi pelaksanaan pelan penggantian mestilah jelas.

Oleh itu, adalah sangat penting untuk memahami beberapa cabaran utama dalam membangun dan melaksanakan pelan penggantian. Akademi Pentadbiran Awam Negara Malaysia (1992) (dalam Julia, 2009) telah menjalankan satu kajian yang komprehensif terhadap amalan pelan penggantian dalam kedua-dua sektor iaitu awam dan swasta. Hasil dapatan itu menyimpulkan bahawa penglibatan atas kepemimpinan dan komitmen adalah kejayaan kepada pelan penggantian. Kajian itu menegaskan bahawa sokongan dan komitmen Ketua Pegawai Eksekutif dan

pengurusan atasan telah dinamakan sebagai unsur-unsur penting dalam pelan penggantian. Sesetengah pakar mencadangkan bahawa tanpa sokongan dan penglibatan dari bahagian tertinggi organisasi, walau bagaimana baik sekali pelan penggantian ia akan gagal (Julia, 2009).

Sebagai kesimpulan untuk mendefinisikan konsep pelan penggantian penyelidik yang lepas menekankan kepada orang yang terlibat dan peranan yang dimainkan dalam pelan penggantian. Bagi mengenal pasti perlunya organisasi melaksanakan pelan penggantian, Ibarra (2004) mengenalpasti bahawa kepemimpinan organisasi boleh menggunakan salah satu daripada tiga (3) pendekatan untuk pelan penggantian:

- i. Pelan penggantian yang mudah - satu proses yang menunjukkan penggantian dalaman bagi jawatan yang kritikal
- ii. Perancangan pembangunan pelan penggantian - satu proses untuk menyediakan individu yang berpotensi dengan memberi bimbingan kerjaya bagi penyediaan pemimpin masa hadapan.
- iii. Perancangan bakat (*talent pool planning*) - satu proses yang menunjukkan sekumpulan penggantian dalaman untuk memenuhi cabaran perubahan organisasi pada masa hadapan.

Perkhidmatan Awam Malaysia telah mengeluarkan pekeliling berhubung dengan pelan penggantian pada tahun 2006 melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 tahun 2006. Ini adalah panduan untuk organisasi bagi melaksanakan proses penyediaan pemimpin masa depan dan juga pembangunan kerjaya. Antara yang mengamalkan pelan penggantian di Sektor awam Malaysia ialah Universiti

Teknologi Malaysia, Universiti Teknologi Mara, Universiti Sains Malaysia dan Kementerian Pengajian Tinggi. Pelaksanaan ini bagi kumpulan yang berjawatan 48 ke atas dan pegawai dipilih berdasarkan kepada markah prestasi dan juga keupayaan pegawai sebagai pegawai di peringkat pengurusan menguruskan unit atau jabatan masing-masing.

2.6 Pembangunan Hipotesis

Sekaran (2003) menyatakan hipotesis adalah hubungan logik yang meneka antara dua atau lebih pembolehubah yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan manakah boleh diuji. Kajian ini cuba mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap program pelan penggantian. Pemimpin adalah merupakan faktor yang akan mempengaruhi pekerja dan sikap pekerja. (Lian & Tui, 2012; Robbins & Judge, 2010; Nguni, Slegers & Denessen, 2006; Bass, 1998; Lowe et al., 1996).

Malah, terdapat bukti kajian yang kukuh bahawa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang penting pada hasil kerja yang positif dan komitmen organisasi (cth., Lian & Tui, 2012; Randere & Chaudry, 2012; Abdulla, Ramdane & Kamel, 2011). Berdasarkan kepada kajian yang dijalankan oleh Mehta dan Ralph (2003) menjelaskan bahawa gaya kepemimpinan memberi kesan positif dalam mempengaruhi pekerja. Walaubagaimana pun, sehingga hari ini masih belum ada kajian yang melihat kepada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pelan penggantian. Namun begitu kajian terdekat akan cuba di guna pakai dalam pembentukan hipotesis.

Kajian yang dijalankan oleh Fleenor dan Bryant (2002) menunjukkan bahawa pimpinan mempunyai pengaruh penting dan signifikan kepada organisasi yang dipimpin. Brown dan Trevino (2003) menjalankan kajian berhubung dengan pemimpin yang berkarisma dengan tingkah laku yang salah di tempat kerja. Kajian ini dijalankan ke atas 469 orang pekerja di penjagaan kesihatan. Gaya pemimpin diukur dengan menggunakan “*Multifactor Leadership Questionnaire*”. Hasil analisis dengan menggunakan regresi berganda menunjukkan ciri pemimpin karismatik sangat rendah terlibat dengan tingkah laku yang salah di tempat kerja. Mereka berpendapat ini adalah kerana pemimpin ini mempunyai gaya kepemimpinan yang positif dan menunjukkan contoh yang baik. Dalam kajian yang lain, Brown dan Trevino (2006) juga mendapati keputusan yang hampir sama iaitu gaya kepemimpinan pemimpin didapati telah mengurangkan salah laku di tempat kerja.

Charbonneau dan Daniel (2004) menjalankan kajian ke atas 157 pegawai tentera berhubung dengan perkaitan antara rasional, perundingan, inspirasi dan kerjasama dalam menjana komitmen terhadap satu tugas terhadap persepsi gaya pemimpin transformasi. Kajian ini mengkaji terhadap empat (4) gaya kepemimpinan iaitu pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelek. Teknik pengukuran dalam soal selidik ini adalah menggunakan skala lima jenis pemeringkatan Likert. Soal selidik “*Multifactor Leadership Questionnaire*” digunakan. Hasil analisis beliau menggunakan regresi pelbagai terhadap pengaruh unggul adalah signifikan terhadap kerjasama. Gaya kepemimpinan motivasi berinspirasi adalah signifikan terhadap taktik rayuan berinspirasi. Analisis terhadap gaya kepemimpinan ransangan intelek signifikan terhadap perundingan. Manakala gaya kepemimpinan pengaruh individu signifikan terhadap pujukan rasional. Keputusan kajian ini adalah

selari dengan Bass (1998) yang menyatakan pemimpin boleh mengambil bahagian atau memberi arahan.

Timrmreck (2001) melalui keputusan kajiannya menggunakan motivasi dari Teori Herzberg (1959) menunjukkan bahawa elemen motivasi yang diamalkan oleh pengurusan perkhidmatan kesihatan sangat membantu dalam membangun, menempatkan individu pada pekerjaan yang sesuai supaya kualiti kerja lebih meningkat. Berdasarkan kepada penyelidikan ini gaya pemimpin yang bermotivasi dapat memotivasikan pekerja secara cekap dan juga meningkatkan imej organisasi di samping memberi faedah kepada pegawai bawahan. Dari pelbagai hujah kajian yang diutarakan dari penyelidik sebelumnya, terdapat kesamaan dan perbezaan dalam penentuan pembolehubah tidak terikat dan pembolehubah terikat.

2.6.1 Hubungan diantara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan

Kepimpinan transformasional melangkaui hubungan pertukaran dan terdiri daripada empat dimensi (Bass, 1998), seperti pengaruh ideal, inspirasi motivasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu. Pemimpin transformasional sebagai eksekutif yang menggalakkan dan mendorong pengikut mereka dengan projek dan visi yang menarik, matlamat yang sama, dan menetapkan contoh untuk tingkah laku yang diminta (Bass & Avolio, 1990; Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional sepatutnya mencabar pekerja untuk positif (Bass & Avolio, 1990).

Di samping itu, meningkatkan kesediaan pekerja untuk berusaha bersungguh-sungguh bagi menunjukkan prestasi kerjaya yang memuaskan di samping memberi kepuasan yang tinggi (Xanthopoulou et al., 2008). Dalam beberapa kajian, gaya

kepemimpinan transformasional telah mempengaruhi, kreativiti pekerja (Milissa & Wong, 2011), kepuasan kerja (Voon, Ngui & Ayob, 2011), prestasi kerja (Mullen & Kelloway, 2010; Rowland & Schlotz, 2009; Walumba et al., 2008; Choi, 2006; Bono & Hakim, 2003; Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 1996), tingkalah laku pekerja (Piccolo & Colquite, 2006; Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 1996).

Begitu juga dengan pemimpin yang mempunyai visi yang berkualiti serta mempunyai ciri rangsangan intelek didapati mempunyai signifikan kecil namun memberi kesan kepada kualiti prestasi pekerja dan kuantiti (Kirkpatrick & Locke, 1996). Pemimpin sebagai model akan memperlihatkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional; "Persepsi sebagai boleh dipercayai, dihormati dan terpuji, berperanan sebagai model, pemimpin yang mempamerkan pengaruh ideal boleh meningkatkan keupayaan orang bawahan mereka untuk mengambil risiko dalam kerjaya mereka" (Sosik & Godshalk, 2000, p.370). Tingkah laku kepemimpinan transformasional ini bertujuan untuk penyediaan surbodinat menjadi pemimpin masa hadapan.

Menggunakan pengaruh ideal, pemimpin menanamkan kebanggaan kepada subordinat untuk melihat apa yang benar-benar penting dalam mencapai misi organisasi (Bass, 1998). Dalam keadaan begitu, subordinat boleh melaksanakan tugas di luar jangkaan dan akan berusaha untuk mencapai objektif kerja yang lebih tinggi (Fitgerald & Schutte, 2010; Reuvers et al., 2008; Jung et al., 2003). Oleh itu, pemimpin transformasional boleh mempengaruhi pengikut dengan membuat pekerja berasa tercabar dan berusaha untuk mendapatkan penghargaan dalam kerja mereka.

Melalui pengaruh individu, pemimpin transformasional memberi perhatian kepada keperluan pembangunan pengikut dengan cara merangsang pekerja melalui pengalaman (Fitzgerald & Schutte 2010; Reuvers et al., 2008; Jung et al., 2003). Memandangkan ciri pemimpin transformasional ini memberikan pengikut budi bicara untuk memenuhi keperluan pembangunan mereka dan bertindak sewajarnya. Sabordinat seterusnya akan menumpukan lebih banyak masa kepada kerja-kerja. Ini adalah kerana pemimpin ini menggalakkan sabordinat untuk melakukan kerja yang menguji keupayaan mereka. Disamping itu, pemimpin juga memberi peluang untuk menjadi pemimpin masa hadapan disamping meningkatkan tahap kreativiti yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

Melalui motivasi inspirasi, pemimpin transformasional menggunakan pendekatan emosi untuk memotivasikan pekerja. Pekerja akan merasa terdorong untuk mencapai produktiviti melebihi sasaran kerja dan melakukan kerja melebihi kepentingan diri. Apabila pemimpin ini menawarkan galakkan dalam proses penjanaaan idea (Bacha & Walker, 2012, Palanski & Yammarino, 2009; Sosik et al., 1998; Bass & Avolio, 1996) pengikut mungkin akan cenderung melaksanakan kerja dengan lebih berjaya. Dengan demikian, pekerja diberi peluang untuk mencapai cita-cita dan juga sebagai proses untuk penyediaan pemimpin masa hadapan.

Melalui rangsangan intelek, pemimpin memberi peluang kepada sabordinat untuk berfikir dengan cara meluas dan menekankan kemahiran dalam penyelesaian masalah dan pemikiran yang rasional sebelum melakukan sebarang tindakan (Bacha & Walker, 2012; Palanski & Yammarino, 2009). Sebagai tambahan, pengikut digalakkan untuk mencabar status quo dan mempersoalkan andaian lama,

merumuskan masalah, menepati cita rasa ingin tahu intelektual mereka, dan menggunakan imaginasi yang luas dan kreatif (Millissa & Cheung, 2011; Bass, 1985). Dalam konteks ini, pengikut akan lebih menumpukan kepada pekerjaan sendiri. Oleh itu, subordinat akan menggunakan pendekatan konvensional untuk memikirkan masalah dan menjana idea-idea baru disamping berusaha ke arah menjadi pemimpin masa hadapan.

Berdasarkan kepada kajian-kajian yang telah dijalankan gaya kepemimpinan memberi kesan terhadap pekerja. Hubungan di antara gaya kepemimpinan dengan pekerja melibatkan karakter pengurusan tertinggi dan telah dikaji sebagai penunjuk kepada organisasi (Knight et al., 1999; Boecker, 1997; Hambrick & Mason, 1984). Ini adalah berdasarkan kepada hujah yang menyatakan bahawa pemimpin tertinggi memainkan peranan dalam organisasi (Pegels, Song & Yang, 2000). Secara spesifik boleh dinyatakan bahawa kajian yang dilakukan oleh Dumdum, Love dan Avolio (2002) telah membuktikan bahawa antara pengaruh kepemimpinan dan orang bawahan mempunyai hubungan signifikan.

Begitu juga kajian yang dibuat oleh Colbert (2008) memutuskan bahawa kepemimpinan transformational mempunyai hubungan yang positif dengan organisasi. Kaiser (2008) menjelaskan bahawa pemimpin memberi kesan kepada prestasi organisasi samada hubungan positif atau negatif. Oleh yang demikian rangka kerja ini adalah untuk melihat hubungan antara pengaruh dimensi gaya kepemimpinan dengan penyediaan pemimpin masa hadapan.

H1 Pengaruh kepemimpinan mempunyai hubungan signifikan dengan penyediaan pemimpin masa hadapan.

Kajian di atas menunjukkan kepemimpinan transformasional melibatkan empat ciri kepemimpinan yang paling berkesan iaitu pengaruh unggul, pengaruh motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan juga pengaruh rangsangan intelek. Sehubungan itu, pembentukan hipotesis dalam kajian ini adalah bagi meramalkan hubungan antara ciri kepemimpinan dengan pelan penggantian seperti di bawah:-

H1a Pengaruh ideal mempunyai hubungan signifikan dengan penyediaan pemimpin masa hadapan.

H1b Motivasi berinspirasi mempunyai hubungan signifikan dengan penyediaan pemimpin masa hadapan

H1c Pengaruh individu mempunyai hubungan signifikan dengan penyediaan pemimpin masa hadapan

H1d Rangsangan intelektual mempunyai hubungan dengan penyediaan pemimpin masa hadapan.

2.6.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Pembangunan Kerjaya

Kepemimpinan transformasional mengandungi empat dimensi (Bass, 1998) iaitu pengaruh unggul, motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan rangsangan intelek. Pengaruh kepemimpinan secara eksekutifnya mempunyai pengaruh motivasi terhadap pengikut dengan memfokuskan kepada pembangunan kerjaya (Bass & Avolio, 1990; Bass & Riggio, 2006). Pengaruh kepemimpinan mencabar pemikiran positif pekerja (Bass & Avolio, 1990) dan meningkatkan kesediaan pekerja untuk memberi komitmen yang tinggi. Dalam beberapa kajian yang telah dijalankan menunjukkan gaya kepemimpinan adalah berhubung secara positif kepada

pembangunan kerjaya (Vincent & Janneck, 2012; Skakon et al., 2010; Kuoppala et al., 2008; Nielsen et al., 2008), pekerjaan (Mullen & Kelloway, 2010; Rowold & Schlotz, 2009; Walumba et al., 2008; Choi, 2006; Bono & Judge, 2003; Dirk & Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 1996), kelakuan pekerja organisasi (Dirks & Ferrin, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff et al., 1996), prestasi pekerja organisasi dan pengaliran keluar pekerja (Dirks & Ferrin, 2002).

Pengaruh rangsangan intelektual berhubung komunikasi berkesan juga memberi kesan signifikan terhadap pekerja (Kirkpatrick & Locke, 1996). Persepsi terhadap kebolehpercayaan, dihormati, terpuji, pemimpin yang mempamirkan pengaruh ideal boleh meningkatkan keupayaan pekerja untuk mengambil cabaran untuk peningkatan kerjaya (Sosik & Godshalk, 2000). Oleh itu gaya kepemimpinan yang berkesan boleh meningkat pembangunan kerjaya.

Pengaruh ideal dan juga rangsangan intelek adalah signifikan secara positif terhadap matlamat individu dan kejayaan organisasi (Lo et al., 2010; Attridge, 2009). Kajian secara empirikal telah membuktikan bahawa terdapat hubungan positif antara pemimpin dan pekerja dan prestasi organisasi (Attridge, 2009; Arnold et al., 2007; Avolio et al., 2004). Kajian yang dijalankan oleh Bakker et al. (2010) mendapati penyelia yang berfikiran positif terhadap pekerja adalah signifikan terhadap galakkan, inovatif dan penghargaan oleh pekerja.

Pengaruh ideal dan rangsangan intelektual didapati signifikan dengan emosi, matlamat peribadi yang positif, dan seterusnya komitmen untuk mengubah (Lo et al., 2010; Attridge, 2009). Selain itu, kepimpinan dan visi didapati berhubung kait

dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen, penglibatan kerja dan perbehentian kerja yang lebih rendah (Attridge, 2009). Zhu et al. (2009) menyimpulkan bahawa dengan memberi maklumbalas yang positif kepada pengikut akan meningkatkan keyakinan diri pekerja dan perkara ini dilihat sebagai penglibatan pengikut.

Tambahan pula, saburdinat didapati menganggap kerja mereka sebagai tanggungjawab yang lebih penting sekiranya pemimpin mereka mempunyai ciri-ciri pemimpin transformasional (Bono & Judge, 2003). Proses kenaikan pangkat pengikut melibatkan hubungan yang baik antara ketua dengan setiap orang bawahan serta mempunyai komunikasi yang berkesan (Arnold et al., 2007).

Kepimpinan transformasional adalah merupakan harapan kepada pengikut untuk menaikkan pangkat kepada tahap yang lebih tinggi. Terdapat bukti empirikal bahawa kepemimpinan transformasional yang positif berkaitan dengan komitmen organisasi dan penglibatan kerja, walaupun dalam pelbagai corak organisasi dan persekitaran budaya (Attridge, 2009; Avolio et al., 2004; Cotton & Hart, 2003). Begitu juga dengan sokongan penyelia didapati menggalakkan komitmen pekerja, aliran maklumat yang lancar serta persekitaran kerja yang positif (Bakker et al., 2010). Oleh itu hipotesis yang kedua adalah untuk melihat hubungan dimensi gaya kepemimpinan terhadap pembangunan kerjaya.

H2 Pengaruh kepemimpinan Transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan pembangunan kerjaya

H2a Pengaruh ideal mempunyai hubungan signifikan dengan pembangunan kerjaya

- H2b Motivasi berinspirasi mempunyai hubungan signifikan dengan pembangunan kerjaya
- H2c Pengaruh individu mempunyai hubungan signifikan dengan pembangunan kerjaya
- H2d Ransangan intelektual mempunyai hubungan dengan pembangunan kerjaya

2.6.3 Pengaruh Dominan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan Dan Pembangunan Kerjaya.

Kajian ini juga untuk melihat ciri pengaruh kepemimpinan transformasional yang paling dominan dalam mempengaruhi program pelan penggantian, penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya. Kemunculan pemimpin yang berwibawa dan berpengaruh dalam memastikan pelaksanaan perancangan yang berkesan dalam organisasi amat mustahak bagi memastikan objektif organisasi tercapai. Antaranya kajian yang di buat oleh Yusnita et al., (2012) mendapati pengaruh kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Selain itu, kajian yang dibuat oleh Syarifah dan Normala (2012) berhubung dengan gaya kepemimpinan dan keberkesanan kepemimpinan dalam Syarikat Berdasarkan Kerajaan (SBK) mendapati gaya kepemimpinan transformasional yang diamalkan memberi impak kepada pekerja dan organisasi. Mapetere et al. (2012) mendapati pengaruh kepemimpinan mempengaruhi dalam pelaksanaan strategi syarikat kerajaan.

Perancangan strategik adalah merupakan panduan kepada organisasi untuk melaksanakan sesuatu tindakan bagi mencapai matlamat organisasi. Perancangan

strategik juga akan menjadi panduan kepada pemimpin untuk mengawal sumber manusia ke arah mencapai matlamat dan visi organisasi (Rowold, 2009; Boener, Eisenbeis & Boener, 2008; Antonakis, Cianciono & Sternberg, 2004). Pemimpin adalah memainkan peranan yang sangat penting bagi sektor awam terutama dalam penyediaan pelan strategik. Malahan pemimpin ini berfungsi sebagai penggerak kepada pelan strategi organisasi (Schneider, 2011; Parolini, 2009; Bono & Judge; 2003; Bowerman, 1991).

Pemimpin, mereka perlu memberi komitmen terhadap perancangan strategik serta memberi sokongan kepada kemajuan kerjaya staf, memberi latihan serta memberi tunjuk ajar kepada pekerja organisasi (Parolini, 2009). Lewellen (1990) berpendapat bahawa perancangan strategik adalah merupakan keupayaan kepemimpinan untuk membuat keputusan, berkomunikasi dengan baik serta berupaya untuk merubah. Pendapat ini selari dengan pandangan Cook (1990) yang melihat pemimpin memainkan peranan yang penting dalam kejayaan perancangan strategik iaitu pemimpin adalah orang yang berupaya untuk merancang. Disamping itu, membuat ramalan terhadap masa hadapan organisasi kerana seorang pemimpin adalah berkeupayaan untuk melihat masa hadapan. Keupayaan ini diukur dengan melihat jumlah pengikut yang ada.

Kepemimpinan transformasional ini kebiasaannya akan menjadikan visi dan misi sebagai panduan untuk mencapai matlamat organisasi. Komunikasi, keyakinan diri serta kekuatan dalaman pemimpin adalah diperlukan supaya dapat melaksanakan amanah yang dipertanggungjawabkan. Perhatian terhadap kepentingan modal insan atau sumber manusia dengan meletakkan kepercayaan dan menyediakan keperluan

yang tertentu, pemimpin akan berupaya untuk menjaga kebajikan pekerja dan mencipta suasana yang baik dapat mengekalkan prestasi pekerja serta mengekalkan pekerja, maka pengurusan akan menjadi lebih mudah dan efisien. Sesungguhnya kepemimpinan dan perancangan strategi organisasi adalah saling berkait. Hacker (1990) melihat kepemimpinan dan perancangan strategik sebagai proses yang saling berkait yang akan menghasilkan pelan yang berkuasa dan mampu membuat perubahan.

Selain itu, kajian lepas oleh para sarjana membuktikan bahawa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap individu. Contohnya kajian yang berhubung dengan kesan kepemimpinan transformasional termasuklah kepuasan kerja (Riaz & Haider, 2010; Jazmi, 2009), motivasi kerja (Masi & Cooke, 2009; Liu, 2007), tingkah laku kerja (Reuvers et al., 2008; Walumba, Avolio & Zhu, 2008) dan komitmen organisasi (Kaihatu & Rini, 2007; Emery & Barker, 2007; McColl & Anderson, 2005). Maka kajian ini akan juga melihat kepada ciri pengaruh kepemimpinan yang dominan dalam pelaksanaan program pelan penggantian di sektor awam Malaysia berdasarkan kepada andaian pekerja bawahan.

2.7. Kerangka Konsep Kajian

Konsep kajian ini melihat kepada kerangka teori yang dirujuk dan dikenalpasti sebagai landasan pada kajian ini adalah berasaskan teori kepimpinan Bass dan Avolio (2004) berhubung dengan karismatik, kepimpinan, prestasi dan motivasi. Ini dijelaskan lagi dengan teori kepimpinan mengukur dimensi yang di kaji seperti pengaruh ideal, ransangan intelek, pertimbangan individu serta motivasi berinspirasi. Bagi pembolehubah bersandar berlandaskan kepada teori Rothwell (2005) berhubung

dengan pelan penggantian. Berdasarkan kepada teori yang dikaji dapat dinyatakan bahawa kepimpinan memberi manfaat kepada semua pihak samada kepada subordinat, pemimpin atau organisasi sendiri. Semua dimensi ini saling memerlukan dan perlu diamalkan secara seimbang bagi memastikan matlamat kepimpinan ini dapat dicapai.

Dengan mengamalkan amalan ini maka matlamat untuk mencapai visi dan misi organisasi akan tercapai. Dimensi kepimpinan ini akhirnya akan membawa kepada kepimpinan pemimpin yang ideal. Kesenambungan dari teori yang diketengahkan oleh Bass dan Avolio (2004).

Dalam kajian ini kerangka konsep kajian ini adalah di tunjukkan seperti di Rajah 2.2 yang mengandungi dua pembolehubah yang wujud dalam setiap organisasi. Pembolehubah-pembolehubah tersebut ialah kepemimpinan untuk pembolehubah bebas iaitu dimensi pengaruh unggul, motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan juga ransangan intelektual. Dimensi-dimensi ini akan diuji untuk melihat hubungan dan kesan pengaruh terhadap pelan penggantian. Kerangka ini dibina berdasarkan kepada dapatan kajian lepas dan disokong oleh model kepemimpinan Bass dan Avolio (2004) serta penggunaan pengukuran *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

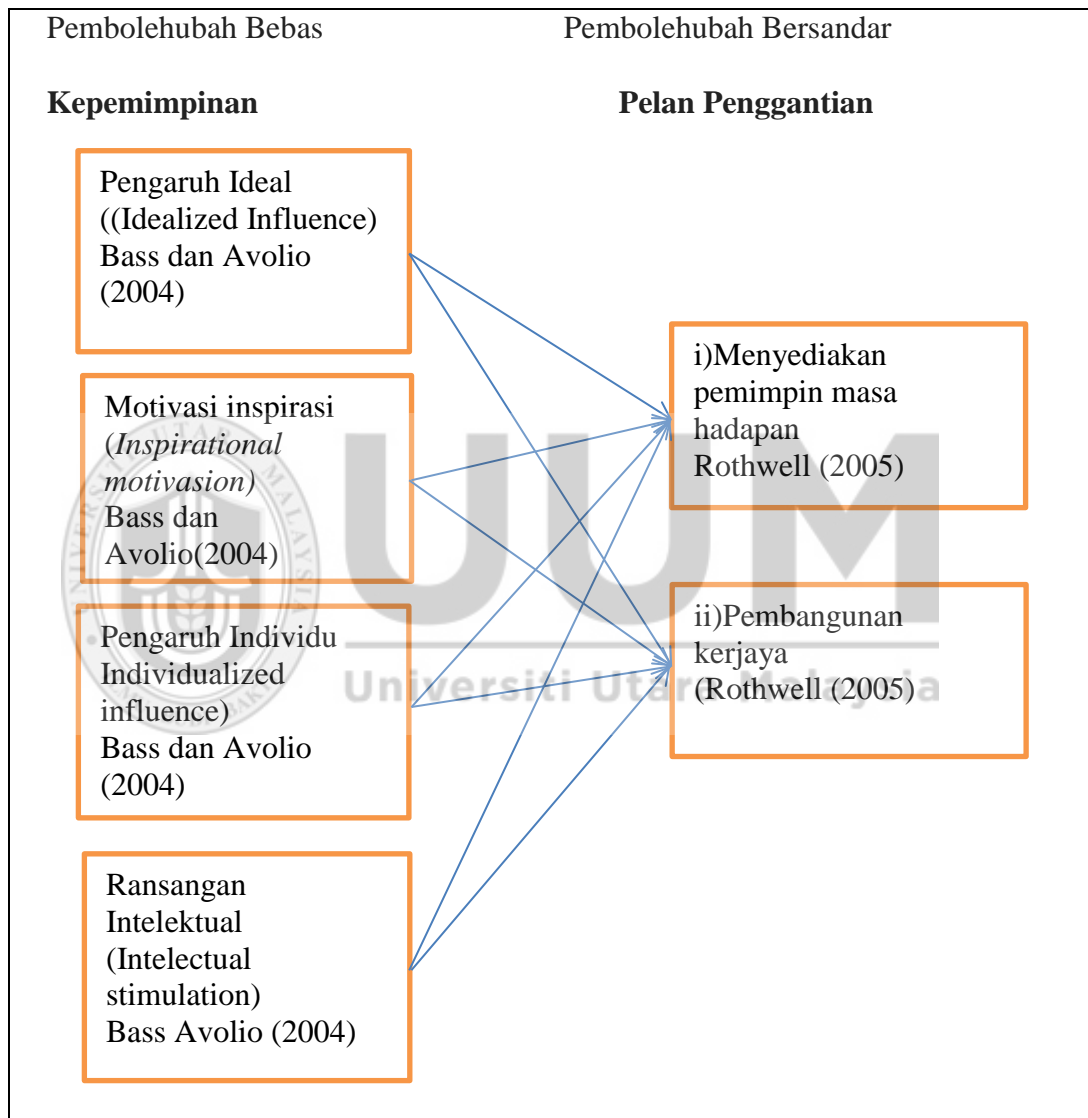
Kajian ini akan menggunakan semua dimensi teori kepemimpinan Bass & Avolio (2004) iaitu pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, ransangan intelek dan motivasi berinspirasi. Dapatan kajian yang lepas menunjukkan dimensi Bass dan Avolio (2004) mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan

organisasi terutama pengaruh yang ideal dan motivasi berinspirasi dalam kepemimpinan. Selain itu, model ini kebanyakan diadaptasi dari bidang sosial.

Bagi menghuraikan keberkesanan kepemimpinan, teori berasaskan kepada kontigensi diambil kira. Teori ini dipilih kerana adanya keterlibatan pembolehubah alternatif untuk menerangkan kesan perubahan yang berlaku terhadap tingkahlaku dalam pelbagai situasi kajian. Kajian yang lepas turut membuktikan bahawa setiap dimensi kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan organisasi (Abdul Rahman, 2009; Flemming, 2009; Voon et al., 2009; Angelo, Eric & Steven, 2004; Chin, Richard & Kuei Mei, 2002) walaupun nilai darjah korelasi yang berbeza mengikut jenis organisasi.

Meta analisis yang di jalankan oleh (Podsakoff, Mackenzie & Boomer, 1996) mendedahkan bahawa hubungan antara pembolehubah kepemimpinan dan pengikut menyumbang 50% terhadap komitmen organisasi, 40% kepuasan kerja, 29% kekaburan peranan dan 15% dalam konflik peranan. Justeru itu dalam kajian ini, pengkaji menggunakan teori kepemimpinan transformasional sebagai model untuk menghuraikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pelaksanaan program penyediaan pemimpin masa hadapan dan laluan kerjaya berdasarkan kepada persepsi pengikut. Model ini menyatakan bahawa pelaksanaan program pelan penggantian berkait rapat dengan gaya kepemimpinan pemimpin di organisasi awam. Sebelum ini pengkaji banyak mengkaji hubungan kepemimpinan terhadap prestasi pekerja, hubungan kepemimpinan dan komitmen organisasi. Bass et al., (2003) dan Yukl (1999) menyatakan adalah amat mustahak untuk mengenalpasti beberapa pembolehubah dalam kajian hubungan kepemimpinan pada masa hadapan.

Kaedah ini agak “oversimplified” kerana dalam ulasan-ulasan karya yang lain, pengaruh pembolehubah tertentu telah dikenalpasti dalam hubungan pengaruh pemimpin. Bass et al., (2003) dan Yulk (1999) menyatakan adalah amat mustahil untuk mengenalpasti beberapa pembolehubah dalam kajian hubungan kepemimpinan pada masa hadapan.



Rajah 2.2: Kerangka konsep kajian pengaruh kepimpinan transformasional berdasarkan konsep Bass dan Avolio (2004) terhadap program Pelan Penggantian (Rothwell, 2005)

Dengan mengamalkan amalan ini maka matlamat untuk mencapai visi dan misi organisasi akan tercapai. Dimensi kepimpinan ini akhirnya akan membawa kepada

kepemimpinan pemimpin yang ideal. Fisbein dan Azjen (1975) melihat dari sudut psikologi, menyatakan bahawa kepercayaan seseorang terhadap sesuatu akan mempengaruhi sikapnya terhadap perkara tersebut. Ini boleh menimbulkan keinginan atau kemahuan seseorang itu untuk melakukan atau mengamalkan sesuatu perkara. Setelah mengamalkan perkara tersebut kemungkinan akan memberi kesan kepada kepercayaan terhadap perkara tersebut. Kesimpulannya kepercayaan, sikap dan keinginan seseorang boleh mempengaruhi orang dalam mengamalkan sesuatu perkara.

Sehubungan itu, kepercayaan adalah merujuk kepada pemimpin tertinggi tentang kepentingan pelan penggantian. Manakala sikap pula dirujuk kepada subordinat sama ada setuju atau tidak untuk menerima pelaksanaan pelan penggantian. Berdasarkan kepada ulasan karya yang telah nyatakan, kajian ini dilakukan untuk meninjau hubungan perkaitan antara pengaruh kepemimpinan dengan pelaksanaan pelan penggantian. Gaya pengaruh ideal, pengaruh motivasi berinspirasi, gaya pengaruh individu dan gaya ransangan intelek dikaji untuk melihat sejauhmana faktor-faktor tersebut mempengaruhi atau memberi kesan kepada pelaksanaan pelan penggantian di samping faktor latihan, kemahiran, pengetahuan dan pemantauan.

Kajian lepas memfokuskan kepada faktor kerjaya yang berkaitan dengan prospek kerjaya (Armstrong & Cameron, 2005; Mayrhofer et al., 2004; Eddleston et al., 2004). Persepsi orang bawahan terhadap ketua berhubung dengan pembangunan kerjaya kurang mendapat perhatian. Selain itu sesetengah pengkaji (Behery dan Paton, 2008; Carlson et al., 2006; Corley, 2005; Chang & Cheng, 2002) melihat kepada hubungan peranan Bahagian Sumber Manusia terhadap perkembangan

kerjaya. Amstrong dan Cameron (2005) dan Ng et al. (2005) hanya memberi penumpuan kepada pengaruh latihan terhadap pembangunan kerjaya. Sementara Poon (2004b) memeriksa pengaruh kompetensi terhadap pembangunan kerjaya.

Selain itu, kajian ini bertujuan untuk menyumbang kepada perkembangan bidang pembangunan kerjaya dan penyediaan pemimpin masa hadapan dengan menganalisa persepsi subordinat terhadap hubungan pengaruh kepemimpinan. Sebagai contoh, bukti empirikal mengenai gaya kepemimpinan terhadap hasil kerja di kaji oleh Shahzad, Rehman dan Abbas (2010). Kajian ini dilakukan ke atas pekerja organisasi terhadap gaya kepemimpinan dan Bahagian Sumber Manusia. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif antara pelaksanaan sumber manusia dan gaya kepemimpinan. Banyak kajian berhubung dengan kejayaan kerjaya terutama di sektor pendidikan (Maimunah & Roziah, 2006; Emmerik, 2004; Nabi, 1999, 2001, 2003). Sylvie dan Moniwue (2012) menjalankan kajian berhubung dengan hubungan antara kepemimpinan transformasional, penglibatan kerja dan kejayaan dalam kerjaya.

Walaupun bagaimanapun tidak terdapat kajian berhubung pengaruh kepemimpinan terhadap pelan penggantian di sektor awam Malaysia. Terdapat pengkaji hanya mengkaji berhubung dengan pelan penggantian tanpa menyentuh kepemimpinan dalam pelaksanaan pelan penggantian. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk mengisi jurang (gap) dengan mengkaji persepsi subordinat berhubung pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan program pelan penggantian di sektor awam Malaysia.

2.8 Kesimpulan

Objektif utama bab ini adalah untuk meninjau ulasan karya khususnya faktor yang mempengaruhi kepemimpinan terhadap program pelan penggantian. Keseluruhan penjelasan telah diutarakan berdasarkan kepada kajian-kajian terdahulu. Kajian-kajian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan transformasional iaitu dimensi pengaruh unggul, motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan juga ransangan intelek serta penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya telah diutarakan sama ada secara langsung atau tidak langsung. Semua pembolehubah ini telah didefinisikan untuk memberi penjelasan yang jelas mengenai rangka konsep. Oleh demikian, kajian ini untuk menunjukkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dan pembangunan kerjaya seperti kajian terdahulu (Maimunah & Roziah, 2006; Emmerik, 2004). Hipotesis juga telah dibentuk untuk menjawab persoalan dan rangka konsep telah dibentuk untuk dikaji. Hasil ulasan karya ini akan dijadikan asas kepada pembolehubah kajian yang akan dijalankan. Bab yang seterusnya menerangkan berhubung dengan kaedah penyelidikan yang di jalankan.

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan reka bentuk penyelidikan dan metodologi yang digunakan dalam kajian ini. Ia menggambarkan keseluruhan kajian penyelidikan, perbincangan populasi dan sampel, penerangan bagi instrumen yang dipilih untuk pengumpulan data dan prosedur yang digunakan bagi mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan program pelan penggantian disamping juga menganalisis kebolehpercayaan dan kesahan dalam menganalisa data.

3.2 Rekabentuk Kajian

Kajian yang dijalankan ini merupakan kajian yang menggabungkan dua kaedah iaitu kaedah kualitatif dan kuantitatif. Kaedah ini dipilih kerana gabungan kedua-dua sangat relevan dan saling lengkap melengkapi antara satu sama lain (Cresswell, 1998). Malahan pendekatan yang digunakan juga bersesuaian untuk menjawab persoalan yang dibina. Patton (2002) menyatakan bahawa setiap kaedah mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Namun begitu kaedah kuantitatif adalah kaedah utama dalam kajian ini.

Kaedah kuantitatif digunakan kerana kaedah ini sangat relevan sekiranya jumlah populasi adalah besar dan bertaburan, dengan masa yang singkat dan juga dapat menjimatkan perbelanjaan (Hair, et al., 2007; Sekaran, 2000). Selain itu, kaedah

kuantitatif ini juga digunakan bagi mendapatkan maklumat berhubung dengan perasaan, kehendak, fakta dan kepercayaan disamping mudah untuk disediakan. Di samping itu juga, kaedah ini akan meningkatkan ketepatan dalam menganalisa keputusan data (Rini, 2007; Hair et al., 2007).

Analisis kualitatif pula adalah tidak berstruktur dan penerangan semula jadi yang hanya melibatkan sebilangan kecil sampel responden (Cresswell, 2009; Wong, 2002; Zikmund, 2003). Dalam analisis kualitatif, responden memberikan maklumat tentang pemikiran, pandangan dan perasaan yang sangat susah untuk dibuat pemerhatian. Sebagai tambahan, hasil daripada kualitatif adalah sukar untuk menggambarkan keseluruhan responden kerana sampel adalah kecil dan dipilih melalui prosedur bertujuan (*purposive*) (Noraini, 2010; Zikmund, 2003). Selain itu, tujuan analisis kualitatif adalah untuk meneroka dan bukannya untuk mengukur (Sang, 2010; Cooper & Schindler, 2006).

Oleh itu, analisis ini hanya memberikan pandangan dan pemahaman tentang sifat masalah dan tidak mengukur dengan tepat. Pendekatan kualitatif ini juga merupakan pendekatan separa berstruktur, pemerhatian dan analisis dokumen. Menurut Merriam (2001), kaedah temubual berstruktur dilihat sebagai satu pendekatan yang terbaik yang boleh digunakan oleh pengkaji untuk melaksanakan kajian kes yang intensif bagi beberapa informan yang dipilih. Dengan demikian, pengetahuan yang bersifat peribadi dapat dikaji melalui perbincangan serta perbualan pada temuduga yang dijalankan. Dalam kajian ini pengkaji menggunakan kaedah temubual separa berstruktur. Sehubungan itu, dengan menggunakan pelbagai kaedah untuk

mengumpul data, maka ia dapat mengukuhkan lagi pelbagai dapatan kajian terutama dari aspek kesahan dan keyakinan maklumat yang di perolehi (Patton, 2002).

Tujuan utama kajian ini adalah untuk melihat hubungan antara pengaruh kepemimpinan dan pelan penggantian. Kajian ini juga cuba menganalisis pengaruh yang paling dominan terhadap proses pelan penggantian. Data soal selidik dikumpulkan melalui pos. Selain dari statistik deskriptif, hipotesis digunakan untuk meramal hubungan antara pengaruh kepemimpinan dan pelan penggantian.

3.3 Populasi

Data yang diperolehi berdasarkan maklumat penjawat awam yang diperolehi dari unit Human Resources Management Information System (HRMIS) Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia yang berjumlah 1171 orang. Kajian yang dilakukan adalah ke atas penjawat awam dalam sektor awam di Semenanjung Malaysia. Populasi kajian adalah berfokus kepada penjawat awam yang berjawatan Gred 48 hingga ke 54. Kumpulan ini dipilih adalah kerana mereka terlibat secara langsung dalam penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya.

3.4 Prosidur Sampel

Persampelan menurut Mohd Shaffie (1991) merupakan proses di mana ianya melibatkan sebilangan kecil daripada keseluruhan populasi yang di pilih untuk dikaji bagi membolehkan pengkaji membuat generalisasi mengenai populasi tersebut. Bagi kajian ini, kaedah "*proportionate Stratified Random sampling*" telah digunakan dan pengkaji menganggap bahawa karakter sampel adalah menyamai keseluruhan karakter populasi (Leedy & Ormrod, 2005). Pendekatan ini diguna pakai dalam kajian ini adalah kerana kebolehannya dapat memberikan maklumat yang banyak

mengenai sampel saiz tertentu (Bryman & Bell, 2003). Saunders, Lewis dan Thornbill (2007) berpendapat bahawa kebaikan persempalan ini adalah kompromi antara ketepatan dapatan dengan jumlah masa dan perbelanjaan yang dibelanjakan untuk mengutip data, memeriksa dan menganalisa data. Kekurangan kepada pendekatan ini ialah prosesnya yang rumit dan perbelanjaan yang mahal.

3.5 Penentuan Saiz Sampel

Saiz sampel yang dijalankan dalam kajian hendaklah mempunyai bilangan yang mencukupi untuk menganggarkan karakter keseluruhan populasi dan boleh memberikan hasil yang boleh dipercayai (McMillan & Schumacher, 2001). Namun begitu, pemilihan saiz sampel adalah bergantung kepada keyakinan pengkaji berhubung dengan data yang akan diperolehi, jenis analisa yang akan dipilih, margin kesalahan yang boleh diterima, kewangan yang ada, masa yang akan diambil dan kemungkinan dapatan akan digeneralisasikan (Hair et al., 2007).

Berdasarkan senario ini, Sektor Awam di Malaysia adalah mengikut pekeliling yang sama yang dikeluarkan oleh Jabatan perkhidmatan Awam dan mengikut proses yang sama dalam penyediaan pemimpin dan pembangunan kerjaya. Sekaran (2003) mencadangkan kajian yang berbentuk multivariate (termasuk analisa regresi pelbagai) saiz sampel yang perlukan mestilah beberapa kali lebih besar dari jumlah pembolehubah sekurang-kurangnya 10 kali atau lebih. Jumlah populasi adalah seramai 1171 orang. Berdasarkan kepada formula persampelan Slovin dalam Husein (1998) seramai 298 responden akan dipilih. Saiz sampel ini juga bertepatan dengan cadangan Roscoe (1975) yang mengatakan bahawa saiz sampel melebihi 30 dan kurang 500 bersesuaian untuk semua kajian, manakala Thomas (2004) pula

berpendapat bahawa 200 kes adalah mencukupi untuk di analisa bagi penyelidikan berbentuk kuantitatif.

Oleh kerana penjawat awam berada di pelbagai jabatan kerajaan diseluruh Malaysia maka kaedah pemilihan responden dilakukan dengan membahagikan kepada empat (4) zon di Semenanjung Malaysia, iaitu zon utara, zon tengah, zon selatan dan zon timur seperti yang dinyatakan di Jadual 3.1. Ini adalah kerana setiap jabatan kerajaan di Malaysia mengamalkan dasar dan polisi yang sama. Oleh itu, pengkaji telah memilih negeri Kedah, Putrajaya, Johor dan Kelantan untuk mewakili setiap zon. Namun begitu, pemilihan saiz sampel juga bergantung kepada keyakinan pengkaji berhubung dengan data yang akan diperolehi, jenis analisis yang akan dipilih, margin kesalahan yang boleh diterima (Hair et al., 2007). Setelah bilangan sampel telah diperolehi setiap zon, maka untuk menentukan teknik sampel, maka *proportionate stratified random sampling* digunakan melalui populasi setiap zon. Perampelan yang digunakan diterangkan seperti di bawah.

Jadual 3.1:
Responden Sektor Awam Mengikut Zon

Zon	Populasi	Sampel	%
Utara (Kedah)	128	33	11
Selatan (Johor Baharu)	185	47	16
Timur (Kelantan)	128	33	11
(Tengah)			
Wilayah Persekutuan	730	185	62
Jumlah	1171	298	100

Sumber: Data perjawatan yang diperolehi dari pengkalan data Jabatan Perkhidmatan Awam (2015)

Asas penetapan jumlah sampel adalah berdasarkan kepada formula Slovin dalam Husein Umar (1998). Pengambilan sampel pada setiap zon adalah diperolehi dengan mengambil jumlah keseluruhan sampel (298 orang), kemudian dibahagi dengan semua jumlah populasi (1171 orang) dan didarabkan dengan jumlah masing-masing populasi pada setiap zon. Hasil yang diperolehi adalah seperti yang di tunjukkan dalam Jadual 3.1. Formula jumlah persampelan adalah seperti berikut:-

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana n = Jumlah sampel

N = Populasi

E = Ralat pengambilan sampel yang dibenarkan ($\alpha=0.05$)

$$n = \frac{1171}{1 + 1171(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1171}{1 + 2.9275}$$

$$n = \frac{1171}{3.9275}$$

$$n = 298$$



Di samping itu, kaedah kualitatif dilaksanakan untuk mengukuhkan analisis di mana penyelidik memilih kumpulan yang mempunyai maklumat khas untuk kajian mendalam dan temubual secara semi berstruktur akan dilaksanakan. Oleh yang demikian, keseluruhan responden dipilih melalui prosedur bertujuan (*purposive*) (Zikmund, 2003). Temubual ini melibatkan tokoh yang terdiri daripada kumpulan elit dan terlibat dalam pengurusan tertinggi organisasi yang dipilih (Bernard dan Ryan, 2010). Mason (2002) mencadangkan bahawa sampel yang digunakan perlu memenuhi kriteria serta ciri-ciri yang telah ditetapkan supaya ia benar-benar dapat memberi maklumat yang diperlukan.

Oleh kerana soalan dalam temubual adalah berhubung dengan pengamalan organisasi dalam pelan penggantian diorganisasi dan responden adalah terlibat sepenuhnya dalam organisasi, maka mereka yang dipilih adalah orang yang berpengetahuan tentang isu yang ingin dikaji (Grandzol & Gershon, 1998). Oleh yang demikian, responden-responden adalah terdiri daripada pengurusan tertinggi di sektor awam. Kaedah pemilihan adalah seperti dinyatakan di jadual 3.2. Seramai tujuh (7) orang kumpulan elit telah dipilih sebagai responden kajian (Stewart dan Shamdasani, 1990). Oleh kerana sektor awam terdapat diseluruh Malaysia dan menggunakan polisi yang sama yang dikeluarkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam, maka pemilihan kumpulan elit juga juga dibuat berdasarkan zon. Oleh yang demikian responden mewakili zon utara, selatan, tengah dan timur.

Jadual 3.2:
Responden Temubual

Jawatan	Elit	Bil. Responden
Pengarah Perkhidmatan Awam (JPA)	✓	1
KSU/TKSU/KP/TNC	✓	4
Pendaftar/SS	✓	2
Jumlah		7

Sumber; Penyelidik (2014)

3.6. Prosedur Pengumpulan Data

Kaedah pengumpulan data digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik dan temu bual.

3.6.1. Soal Selidik

Kajian ini dilakukan bagi mengkaji hubungan antara pengaruh kepemimpinan dan program pelan penggantian. Oleh itu, keutamaan kajian adalah kepada kaedah kuantitatif. Kaedah soal selidik menggunakan data primer. Menurut Sekaran (2000), soal selidik merupakan instrumen yang cekap kerana banyak data dapat dikumpul dalam masa yang singkat. Malahan Ahmad Mahzan (1990) menyatakan bahawa pengumpulan data melalui soal selidik dapat mengurangkan kos dan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Fasa soal selidik ini mengetengahkan prosedur, kesahan, kebolehpercayaan dan data analisis. Selain itu, kaedah tujuan utama menggunakan kaedah soal selidik dalam penyelidikan ialah mengenalpasti fakta-fakta yang boleh digunakan untuk menguji hipotesis atau menambah kebolehpercayaan dan kesahan sesuatu teori. Noraini (2010) berpendapat soal selidik banyak berguna dalam penyelidikan.

3.6.2 Prosedur Soal selidik

Responden dalam kajian ini adalah terdiri dari penjawat awam di gred 48 hingga gred 54. Soalan-soalan yang digunakan telah disesuaikan dan disahkan oleh pengkaji sebelum diedarkan kepada responden. Responden diminta untuk menjawab soalan-soalan yang terdiri dari tiga bahagian. Bahagian pertama adalah berhubung dengan demografi iaitu umur, gred jawatan, tahap pendidikan dan pengalaman kerjaya. Bahagian kedua pula adalah soalan yang berkaitan dengan kepemimpinan yang

menggunakan instrumen Bass dan Avolio (2004). Instrumen ini melibatkan empat komponen iaitu pengaruh ideal (item 1 - 8), motivasi berinspirasi (item 1 - 4), pengaruh individu (item 1 - 4) dan ransangan intelektual (item 1 - 4). Bahagian ketiga pula adalah mengukur pelan penggantian yang di adaptasi dari Rothwell (2005). Bahagian ini mempunyai dua komponen iaitu komponen pertama berhubung dengan penyediaan pemimpin masa hadapan (item 1- 10), komponen kedua pula berhubung dengan laluan kerjaya (item 11- 20).

Sebanyak 576 orang responden daripada kalangan penjawat awam yang berjawatan 48 sehingga 54 dikenalpasti untuk menjawab soal selidik. Soal selidik ini merupakan kaedah kuantitatif bagi mendapatkan data primer. Pemilihan responden adalah dibuat berdasarkan secara persampelan rawak mudah seperti yang ditunjukkan pada Jadual 3.1. Data yang diperolehi daripada teknik sampling sangat bermanfaat kepada pengkaji (Yang & Miller, 2008). Pengkaji menghantar set soalan kajian bersama dengan surat dari Universiti Utara Malaysia ke Bahagian Sumber Manusia Organisasi Awam untuk di diberikan kepada responden yang berjawatan gred 48 hingga 54. Ini adalah kerana kesukaran untuk bertemu setiap individu yang berjawatan di gred 48 hingga 54 disebabkan oleh kekangan kerja. Oleh yang demikian pengkaji mengambil pendekatan dengan berjumpa ketua bahagian sumber manusia serta meninggalkan soalselidik untuk diberikan kepada responden berjawatan 48 hingga 54. Surat lampiran adalah menerangkan tujuan kajian dilakukan, memastikan kerahsiaan responden. Dalam surat ditekankan bahawa setiap maklumat yang diberikan akan dirahsiakan dan hanya digunakan untuk tujuan akademik sahaja.

Soalan berstruktur digunakan dalam kajian ini untuk melihat persepsi dan memungut data dari kumpulan pertengahan berhubung dengan tanggapan mereka terhadap gaya kepemimpinan pihak atasan dan juga pelaksanaan pelan penggantian di organisasi masing-masing. Bagi merangka soalan kajian untuk mencapai objektif kajian dengan mengelak daripada menggunakan perkataan serta tema berbentuk teknikal supaya mudah difahami oleh responden. Bagi setiap soalan format 'closed-ended' digunakan bagi memudahkan responden membuat keputusan terhadap soalan yang mempunyai beberapa pilihan. Pendekatan ini akan membantu pengkaji merekodkan maklumat dengan mudah untuk analisa seterusnya (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2001). Kadar respons untuk kajian yang menggunakan surat biasanya mendapat balasan yang tidak memuaskan. Oleh itu, langkah-langkah tertentu perlu diambil untuk meningkatkan kadar maklum balas. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan "The Total Design Method" untuk mengumpul data. Menurut Churchill (1991), mengatakan kaedah ini memerlukan pengkaji mengambil tindakan dengan menghantar surat peringatan seminggu selepas berjumpa sebagai tanda terima kasih terhadap maklum balas serta memperingati kepada responden yang belum menyiapkan soalan kaji selidik.

Selain itu, pengkaji juga perlu melihat kepada respon yang berat sebelah dalam pungutan data. Respon yang berat sebelah akan menghasilkan dapatan yang tidak seimbang dan akan memberi kesan kepada kebolehpercayaan dan jenis analisa data (Davis & Cosenza, 1993; Emory & Cooper, 1991; Neuman, 1994). Bagi menangani perkara ini, kaedah ekstrapolasi seperti mana yang di cadangkan oleh Armstrong dan Overton (1977) akan digunakan. Dalam kaedah ini responden yang lambat akan di klasifikasi sebagai 'bukan responden' dan akan dibandingkan dengan responden

yang awal. Ujian T akan dilaksanakan bagi membandingkan min untuk dua kumpulan ini. Perbezaan antara responden awal dan lewat akan ditentukan melalui perbezaan signifikan antara responden (Lin & Schaeffer, 1995; Armstrong & Overton, 1997).

3.6.3 Prosidur Temubual

Dalam menjawab persoalan kajian ini, data-data juga diperolehi menerusi kaedah temubual kumpulan elit. Bentuk temubual yang dipilih adalah semi-struktur temubual secara mendalam. Kumpulan elit temubual adalah berdasarkan kepada kedudukan yang penting dalam perkhidmatan awam. Terdapat responden dalam kumpulan elit iaitu Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Ketua Setiausaha, Timbalan Ketua Setiausaha, Ketua Pengarah dan Naib Canselor. Menurut Denzin dan Lincoln (2000), penyelidikan kualitatif menyediakan kajian yang tidak berbentuk data. Tokoh-tokoh yang dipilih berdasarkan kepada pengaruh dan penglibatan mereka dalam Sektor Awam. Menurut Creswell (2009) temubual mengambil masa kira-kira 3 jam dan temuduga secara rakaman adalah lebih baik dan membawa kepada kebolehpercayaan kajian. Semua data yang diperolehi akan dilindungi, dianggap rahsia dan akan di musnahkan setelah selesai kajian.

3.6.4 Instrumen

Instrumen adalah alat ukur yang digunakan dalam sesuatu penyelidikan. Tujuan pengukuran adalah untuk menyediakan maklumat yang diperlukan bagi memahami pemboleh ubah yang dikaji. Skala Likert digunakan bagi mengukur pemboleh ubah bebas dan bersandar. Satu skala lima mata diguna meminta responden untuk

bertindak balas kepada kenyataan yang menggunakan tindak balas berikut: sangat setuju (5), setuju (4), tidak pasti (3), tidak setuju (2), sangat tidak setuju (1).

Soal selidik ini mempunyai item-item yang mengandungi tiga bahagian. Bahagian A merupakan demografi responden yang mengandungi umur, gred jawatan, tahap pendidikan dan pengalaman kerja. Bahagian B dimensi kepemimpinan yang merangkumi pengaruh unggul, motivasi, pengaruh individu dan ransangan intelektual. Bahagian ini mempunyai 20 soal selidik. Soal selidik ini berdasarkan kepada soal selidik yang diadaptasi dari pada Bass dan Avolio (2004). Bahagian C merangkumi dimensi pembangunan kerjaya dan penyediaan pemimpin masa depan. Soal selidik ini diadaptasi dari Rothwell (2005). Instrumen kajian dan bilangan item secara terperinci boleh dilihat seperti di jadual 3.3.

Jadual 3.3:
Instrumen Kajian Dan Bilangan Item Soal Selidik

Faktor	Rujukan	Jumlah soalselidik
Latarbelakang Responden		4
Kepemimpinan Transformasion	Multifactor Leadership Questionnaire by Bass dan Avolio (2004)	
i) Pengaruh Ideal		8
ii) Motivasi Berinspirasi		4
iii) Pengaruh Individu		4
iv) Ransangan Intelek		4
Pelan Penggantian	Questionnaire for effectation	10
i) Penyediaan pemimpin masa depan	Succession Planning by Rothwell (2005)	
ii) Pembangunan Kerjaya		10

Protokol secara separa berstruktur dibina untuk mendapatkan maklumat yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan iaitu, pengaruh ideal, pengaruh motivasi, pengaruh individu dan pengaruh ransangan intelek berdasarkan kepada tinjauan literatur untuk jadikan garis panduan dalam menanya soalan kepada responden.

3.6.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bagi tujuan kajian ini, pengkaji menggunakan borang soal selidik Pelbagai Faktor Kepemimpinan (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang mengandungi empat komponen dengan 20 soalan yang digunakan untuk mengukur beberapa dimensi kepemimpinan transformasional. Kajian empirikal terdahulu menunjukkan hasil yang konsisten terhadap 20 item gaya kepemimpinan yang di pilih (Bass dan Avolio (1999) menyatakan bahawa dimensi-dimensi ini mempunyai korelasi yang tinggi dan ianya melambangkan susunan konstruk kepemimpinan tranformasional yang tinggi. Soal selidik MLQ ini telah digunakan oleh pengkaji dengan meluasnya bagi mengukur gaya kepemimpinan (Northouse, 2007). Lowe, Kroeck dan Sivasubramaniam (1996) juga menjelaskan bahawa soal selidik MLQ ini telah digunakan untuk mengkaji pelbagai peringkat, iaitu di organisasi swasta, sektor awam, perniagaan dan pendidikan. Penggunaan MLQ ini juga dipakai oleh banyak negara seperti Thailand, Amerika Syarikat, Timur Tengah dan Australia (Alsayed et al., 2012).

Kesahihan borang soal selidik MLQ ini telah dibuktikan melalui pelbagai kajian, antaranya termasuk hubungan faktor korelasi konsisten dengan teori, hasil korelasi dan penilaian individu dan korelasi antara penilaian pemimpin dengan faktor luaran (Avolio & Bass, 2004). Merujuk kepada jadual 3.4, setiap item daripada soal selidik

berbentuk deskriptif akan diukur berdasarkan Skala Likert yang mempunyai lima mata yang bermula dari skala 1 hingga Skala 5 sangat tidak setuju, tidak setuju, tidak pasti, setuju dan sangat setuju terhadap subjek (Zikmund, 2003).

Jadual 3.4:

Gaya Kepemimpinan Transformasional (Bass dan Avolio, 2004)

Pengaruh Ideal	<ul style="list-style-type: none"> i) Penyelia saya berbincang tentang nilai dan kepercayaannya yang paling penting. ii) Penyelia saya memupuk rasa bangga diri saya kerana menjadi rakan sekerjanya. iii) Penyelia saya menyatakan pentingnya mempunyai hala tuju yang mantap. iv) Penyelia saya mengetepikan kepentingan diri demi kebaikan kumpulan. v) Penyelia saya bertindak dalam cara yang meningkatkan rasa hormat saya. vi) Penyelia saya menimbangkan akibat moral dan etika ekoran daripada keputusan yang diambil. vii) Penyelia saya memperlihatkan kuasa dan keyakinan. viii) Penyelia saya menekankan pentingnya mempunyai rasa tanggungjawab bersama.
Motivasi Inspirasi	<ul style="list-style-type: none"> i) Penyelia saya berbicara secara optimis tentang masa depan. ii) Penyelia saya bercakap dengan penuh semangat tentang perkara yang perlu dilaksanakan. iii) Penyelia saya bercakap dengan jelas tentang wawasan yang menarik perhatian. iv) Penyelia saya melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan dapat dicapai.
Pengaruh Individu	<ul style="list-style-type: none"> i) Penyelia saya meluang masa mengajar dan melatih. ii) Penyelia saya menganggap saya sebagai individu dan bukan hanya sebagai anggota sesebuah kumpulan . iii) Penyelia saya menganggap saya sebagai mempunyai keperluan, keupayaan dan kemahuan yang berbeza daripada orang lain. iv) Penyelia saya membantu saya membina kekuatan diri.
Rangsangan Intelek	<ul style="list-style-type: none"> i) Penyelia saya meneliti semula andaian penting untuk mempersoalkan sama ada ia sesuai atau tidak. ii) Penyelia saya membuat saya melihat sesuatu masalah dari pelbagai sudut pandangan. iii) Penyelia saya mendapatkan pandangan yang berbeza apabila menyelesaikan sesuatu masalah. iv) Penyelia saya mencadangkan cara baru untuk menyelesaikan sesuatu tugas.

3.6.4.2 Pelan Penggantian

Kajian literatur dalam bab dua telah menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan juga kerjaya. Keberkesanan pengurusan sumber manusia akan menjadi lebih bermakna apabila kepemimpinan organisasi dapat membentuk gaya kepemimpinan yang lebih berorientasikan humanistik. Pelan penggantian ditakrifkan sebagai sesuatu usaha pengagihan dan sistematik oleh sesebuah organisasi bagi memastikan kesinambungan kepimpinan dalam jawatan penting, mengekalkan dan membangunkan intelek dan modal insan untuk masa depan dan sebagai galakkan kepada individu (Rothwell, 2010).

Pelan penggantian dilihat sebagai proses penggantian pekerja yang kritikal (LaForest & Kubica, 2010; Beever, 2008) dan kaedah yang sistematik (Mondy et al., 2005) (seperti yang dipetik dalam Pennell, 2010, p281), mengenalpasti jawatan pengurusan kritikal atau jawatan pengurusan utama (Ibarra, 2004; Mello, 2011) dan juga terlibat dalam pembangunan pekerja yang berpotensi tinggi (Mondy et al., (2003) (seperti yang dipetik dalam Pennell (2010, p281). Organisasi yang mempunyai perancangan penggantian yang tersusun, organisasi akan mempunyai ramai calon yang berkelayakkan untuk mengambil alih peranan pemimpin pada masa hadapan dan juga mengelak daripada berlakunya pengaliran keluar pekerja.

Perancangan penggantian adalah satu kaedah yang sangat terhad dan ia merupakan satu perancangan pengisian kekosongan serta merta apabila berlaku sesuatu malapetaka yang menyebabkan kematian seseorang. Perancangan penggantian juga sebagai satu langkah mengenalpasti dan cara memajukan calon yang berpotensi daripada pelbagai peringkat dalam organisasi. LaFores dan Kubica (2010)

menyatakan sama ada organisasi menjangkakan berlaku kekosongan jawatan, perancangan untuk pertumbuhan, organisasi perlu menguruskan proses tersebut secara berkesan.

Bagi kajian ini, soal selidik telah diadaptasi dari hasil kerja Rothwell (2005) sebanyak dua puluh item. Item 1 hingga 10 adalah berhubung dengan penyediaan pemimpin masa hadapan, manakala item sebelas hingga dua puluh berhubung dengan pembangunan kerjaya. Kesemua dua puluh item ini menggunakan skala Likert lima mata. Dalam dimensi pelan penggantian, 1 ialah “sangat tidak setuju”, 2 ialah “ tidak setuju”, 3 ialah “tidak pasti”, 4 ialah “setuju” dan 5 ialah “ sangat setuju”.

Jadual 3.5:
Pelan Penggantian (Rothwel, 2005)

Penyediaan pemimpin masa hadapan	<ul style="list-style-type: none"> i) Pihak pengurusan menyatukan program pelan penggantian dengan perancangan strategik organisasi. ii) Pihak pengurusan menyatukan program perancangan pelan penggantian dengan perancangan kerjaya individu. iii) Pihak pengurusan menyediakan matlamat program secara bertulis untuk menunjukkan keputusan yang seharusnya dicapai menerusi program pelan penggantian. iv) Pihak pengurusan menetapkan objektif yang boleh diukur bagi operasi program (seperti bilangan pertukaran jawatan). v) Pihak pengurusan mengenal pasti kumpulan yang manakah akan menjalani program ini, mengikut keutamaan. vi) Pihak pengurusan merangka pernyataan dasar secara bertulis sebagai panduan program tersebut. vii) Pihak pengurusan menentukan tanggungjawab organisasi bagi memantau pernyataan program sebagai panduan program tersebut. viii) Pihak pengurusan mewujudkan ganjaran/insentif untuk pengganti yang telah dikenal pasti bagi program pelan. ix) Pihak pengurusan mewujudkan insentif/ganjaran
----------------------------------	--

Pembangunan
Kerjaya

untuk pengurus yang telah mengenalpasti pengganti.

x) Pihak pengurusan menganjurkan bengkel untuk melatih pekerja pengurusan tentang program pelan penggantian.

xi) Pihak pengurusan menganjurkan bengkel untuk melatih individu tentang perancangan kerjaya.

xii) Pihak pengurusan menyediakan cara menjelaskan tanggungjawab yang di sandang sekarang.

xiii) Pihak pengurusan menyediakan cara menjelaskan tanggungjawab jawatan yang di pada masa akan datang.

xiv) Pihak pengurusan menyediakan cara menilai prestasi individu.

xv) Pihak pengurusan menyediakan cara membandingkan kemahiran individu dengan keperluan jawatan pada masa akan datang.

xvi) Pihak pengurusan menyediakan cara meneliti semula keupayaan organisasi sekurang-kurangnya sekali setahun.

xvii) Pihak pengurusan menyediakan cara meramal keperluan pekerja pada masa akan datang.

xviii) Pihak pengurusan menyediakan cara memenuhi keperluan perancangan penggantian melalui perancangan pembangunan individu.

xix) Pihak pengurusan menyediakan cara memantau aktiviti pembangunan bagi mempersiapkan pengganti untuk kenaikan pangkat.

xx) Pihak pengurusan menyediakan cara menilai hasil daripada program perancangan penggantian.



3.7 Kesahihan dan Kebolehpercayaan

Kesahihan dan kebolehpercayaan merupakan konsep yang penting dalam menganalisa dapatan kajian. Membuktikan kesahihan dan kebolehpercayaan bahan untuk mengukur sangat penting sebelum digunakan untuk kajian. Kesahihan dan kebolehpercayaan ini digunakan untuk mengukur dan menilai konstruk dalam kajian yang menggunakan kaedah kuantitatif.

3.7.1 Kesahihan dan Kesahan

Borg dan Gall (1989), Kubiszyn dan Borich (1987) mendefinisikan kesahihan sebagai satu instrumen untuk mengukur konstruk yang direka bentuk. Kesahihan merupakan penunjuk bagi mengukur sesuatu konstruk (Pallant, 2005; Borg & Gall, 1989).

Terdapat dua jenis kesahan yang selalu digunakan dalam kajian iaitu kesahan isi kandungan dan juga kesahan konstruk. Menurut Pallant (2007) kesahan isi kandungan adalah merujuk kepada kecukupan ukuran yang diambil sampel daripada kajian terdahulu atau domain kandungan. Di samping itu, kesahihan adalah merujuk kepada kesesuaian ukuran dan kebanyakan berdasarkan kepada pertimbangan (Churchill, 1991; Green, Tull & Album, 1988).

Kebiasaannya dalam pendekatan kuantitatif, kesahihan adalah jarang digunakan begitu juga pekali atau indeks tidak digunakan dalam menganalisa (Kubiszyn & Borich, 1987). Namun begitu, pengesahan instrumen kajian dibuat berdasarkan kepada pertimbangan atau penilaian pakar (Lindeman, 1967). Kesahan konstruk ini didefinisikan sebagai sifat psikologi, sifat atau kualiti iaitu sesuatu yang tidak dapat dilihat secara langsung tapi boleh dibuat kesimpulan daripada teori psikologi (Wiersma dan Jurs, 1985). Berlainan pula dengan Borg dan Gall (1989) yang mentakrifkan kesahan kontrak sebagai uji kaji yang digunakan untuk mengukur dan juga membina hipotesis.

Pengkaji ini juga memberi pandangan bahawa keperihatinan dapat menentukan bahawa samada proksi yang diambil mampu mewakili serta membina proksi yang bagus. Pallant (2007) memberi cadangan bahawa kesahan konstruk adalah

melibatkan ujian skala yang diperolehi berdasarkan kepada jenis pembolehubah melalui pembinaan hipotesis. Sekiranya ujian yang dilakukan mempunyai kesahan konstruk dengan maklumat dan sepadan dengan teori yang akan digunakan maka ianya boleh diambil (Kubiszyn & Borich, 1987).

3.7.2 Kesahan Instrumen

(i) Kesahan Kandungan

Kesahan kandungan menggambarkan item-item dalam instrumen adalah mencukupi bagi setiap pemboleh ubah yang diukur. Kesahan kandungan tidak boleh diukur secara pengiraan dan penentuan kepada kesahan ini adalah subjektif (Nunally, 1978). Menurut Nunally (1978), kesahan isi kandungan bergantung kepada ketepatan isi kandungan dan bagaimana ia dipersembahkan. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini mempamerkan kesahan kandungan dalam pembolehubah bebas iaitu pengaruh unggul, motivasi inspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelektual. Pemilihan item-item bagi setiap pembolehubah adalah berdasarkan kepada tinjauan literatur yang meluas dan diadaptasi daripada skala instrument yang mantap.

(ii) Kumpulan Sasar

Kumpulan sasar diperlukan bagi mendapatkan pandangan awal dan boleh diperolehi melalui kajian rintis (Rodeghier, 1996). Kumpulan sasar tersebut mewakili kumpulan pemimpin. Maklum balas ini perlu dalam bagi menentukan item dalam soal selidik.

(iii) Merujuk Pendapat Pakar

Berhubung perkara ini, pendapat pakar dirujuk dalam proses pembinaan item bagi menambahkan kesahan. Pakar-pakar yang di rujuk meliputi Penyelia PhD

(Pensyarah) serta pemimpin yang terlibat dalam unit Sumber Manusia. Oleh itu, item-item ini boleh juga dianggap telah ditentu ukur dengan melihat dari segi logik, relevan, sesuai untuk mengukur sesuatu konstruk dan tiada yang meragukan. Kebolehpercayaan bukan merupakan satu indikator yang stabil untuk membuktikan ketekalan item-item. Dengan mengambil kira faktor ketidak stabilan maka ujian kebolehpercayaan akan dilakukan untuk sampel yang dikaji. Selepas ujian rintis item tersebut akan dibaiki untuk meningkatkan kebolehpercayaan.

Jadual 3.6:
Bilangan Item dalam Setiap Intrumen Kajian

Intrumen	Item
Kepemimpinan	
i. Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influenced</i>)	8
ii. Motivasi Inspirasi (<i>Inspiratioanl Motivation</i>)	4
iii. Pengaruh Individu (<i>Idealised Influence</i>)	4
iv. Rangsangan Intelek (<i>Intelectual Stimulation</i>)	4
Pelan Penggantian	
i. Penyediaan pemimpin masa hadapan	10
ii. Pembangunan kerjaya	10

3.7.3 Kebolehpercayaan

Kebolehpercaayaan dalam soal selidik atau intrumen yang telah dibina boleh diukur dan diuji kebolehpercaayannya dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Merujuk kepada pekali *Cronbach Alpha* yang mana ianya merupakan ‘*reliability coeficient*’, menjelaskan tentang item-item berhubung secara positif antara satu sama lain. Menurut Sekaran (2003), nilai kebolehpercaayaan, alpha yang diperolehi kurang daripada 0.6 adalah dianggap tidak baik. Nilai alpha yang berada dalam lingkungan 0.7 hingga 0.8 adalah baik. Nunally (1978) juga menyatakan hal yang sama di mana nilai alpha minima yang diterima adalah 0.60 dan intrumen tersebut dianggap mempunyai kebolehpercaayaan yang tinggi. Begitu juga menurut Ary, Jacobs dan

Razaviech (2002) indeks kebolehpercayaan yang kurang dari 0.40 adalah dianggap lemah, 0,60 adalah baik dan lebih dari 0.80 adalah sangat baik. Cronbach (1957) membuktikan bahawa jika semua ujian dilakukan secara berpecah, min pekali, yang diperolehi akan menjadi alpha. Bilangan item dalam instrumen kajian ini yang akan dikaji kebolehpercayaannya ditunjuk dalam Jadual 3.6.

Borg dan Gall (1989), Kubiszyn dan Borich (1987) dan Wiersma dan Jurs (1985) mentakrifkan kebolehpercayaan sebagai “tahap konsisten dalaman atau kestabilan” alat mengukur selepas tempoh tertentu. Kebolehpercayaan ini tidak merujuk ketetapan tertentu dalam satu ujian, tetapi lebih kepada konsisten dalam memberikan hasil yang sama. Dengan mengambilkira faktor ketidakstabilan ini maka ujian kebolehpercayaan akan dilakukan untuk setiap sampel yang dikaji. Kebolehpercayaan ujian adalah digunakan untuk mengenal pasti sejauh mana perkara-perkara yang membentuk skala “*hang together*”.

Salah satu petunjuk yang biasa digunakan ketekalan dalaman ialah pekali Alpha Cronbach (Churchill, 1988). Cronbach (1957) telah membuktikan bahawa jika semua ujian dibuat secara berpecah, pekali min yang diperolehi akan menjadi alpha. Sebaik-baiknya, pekali Alpha Cronbach daripada skala yang berada di atas 0.7 (DeVellis, 2003) Kebolehpercayaan dalam julat yang boleh diterima ialah antara 0.70 hingga 0.93. Nilai alpha tinggi adalah bermaksud instrumen berkorelasi baik dengan skor sebenar, manakala nilai alpha yang rendah adalah menunjukkan bahawa instrumen tidak berfungsi dengan baik (Nunally, 1978).

Soal selidik ini diadaptasi kepada soalselidik oleh Bass dan Avalio (2004), dan juga Rothwell (2005). Berdasarkan kepada kajian lepas yang dijalankan oleh Thohirah

(2011) dengan menggunakan soalselidik yang diadaptasi dari Bass dan Avalio (2004) Alpha Cronbach ialah 0.934. Soal selidik pelan penggantian diadaptasi dari instrumen Rothwell (2005) dan telah di jalan uji kebolehpercayaan. Berdasarkan kepada kajian yang di jalankan oleh Julia (2009) bagi Pelan penggantian Alpha Cronbach ialah 0.94. Berdasarkan hasil ujian rintis yang dibuat oleh penyelidik terhadap 50 responden Alpha Cronbach bagi kepemimpinan dan pelan penggantian dapat di lihat di Jadual 3.7.

3.8 Kajian Rintis

Menurut Malhotra dan Peterson (2006), data dikumpul dari kumpulan sampel saiz yang kecil antara 15 hingga 30 responden yang dijalankan sebelum kajian yang sebenar dijalankan. Ia dilakukan untuk menguji atau melihat tahap kebolehpercayaan dan pengesahan sesuatu instrumen yang diguna pakai bagi kajian yang akan dilakukan (Mohd Noor, 2010). Sekaran (2003) dan Zikmund (1991) berpendapat bahawa kajian rintis boleh menjadi panduan kepada kajian yang lebih besar. Oleh yang demikian, kajian rintis adalah di syorkan sebelum menjalankan kajian yang sebenar.

Kajian rintis ini kebiasaannya akan dilakukan terhadap populasi yang relevan, namun begitu mereka ini tidak boleh lagi menjadi sebahagian dari sampel yang sebenar. Ini adalah kerana kemungkinan akan mempengaruhi subjek kajian jika telah terlibat dalam kajian rintis (Haralambos & Holbon, 2000). Bagi ujian ini, Kementerian Sumber Manusia dan juga Kementerian Pendidikan untuk menjawab kajian rintis ini. Kajian ini menggunakan pendekatan Cooper & Schindler (2006) dan Ahmad (2008)

yang mencadangkan jumlah responden antara 25 hingga 100 orang. Kajian rintis ini telah mengambil masa selama seminggu untuk di kembalikan jawapan.

Oleh itu data yang digunakan adalah dari keputusan yang diperolehi dari kajian rintis. Tujuan ujian rintis ini adalah untuk memastikan bahawa responden memahami setiap soalan yang di kemukakan serta mendapat maklum balas samada instrumen perlu dibaiki untuk penambahbaikan kesahihan dan kebolehpercayaan (Cooper & Schindler, 2006; Good & Hardin, 2003). Selain itu, kajian rintis dapat memberi gambaran awal berhubung kaedah serta protokol kajian yang memberi kesan kepada kejayaan kajian. Nunally (1978) melihat pada tujuan utama kajian rintis ini adalah untuk meningkatkan kesahan instrumen kajian serta dapat meningkatkan sifat psikometrik skala. Skala Likert 5 kebiasaannya digunakan untuk mengukur kebolehpercayaan dengan menggunakan Alpha Cronbach (Cooper & Schindler, 2006). Cronbach ini sangat sesuai digunakan:-

- i) Menentukan ketekalan dalaman konstruk pembolehubah utama dan sesuatu indikator (pembolehubah kecil) dalam sub item,
- ii) Item-item dalam bentuk aneka pilihan jawapan yang diberi nilai tiga atau pun lebih nilai (bukan *dichotomous item*),
- iii) Mengira pekali kebolehpercayaan bagi data yang diambil secara persendirian atau ambil data pada masa yang tertentu yang telah di tetapkan dalam kajian.

3.8.1 Kebolehpercayaan Kajian Rintis

Jadual 3.7 menunjukkan kebolehpercayaan dalaman keseluruhan bagi setiap instrumen dalam kajian rintis. Jadual di bawah menunjukkan kebolehpercayaan dalaman keseluruhan bagi setiap instrumen dalam kajian rintis ini. Keputusan

kebolehpercayaan dalaman menunjukkan kebolehpercayaan yang cemerlang untuk semua pembolehubah dan komponennya. Semua Cronbach's Alpha yang diperolehi ialah 0.7 ke atas, sebagai tahap minimum yang boleh di terima Nunnally (1978) dan DeVellis (2003). Oleh yang demikian, instrumen tersebut tidak memerlukan pengubahsuaian dan boleh digunapakai untuk kajian sebenar. Bagi nilai alpha yang berada di bawah 0.5, Hair et al., (2006) menyarankan tidak boleh di terima, tetapi bagi nilai alpha 0.60 ke atas adalah biasa, 0.70, baik, 0.80 membanggakan dan alpha 0.90 ke atas adalah sangat baik.

Jadual 3.7:
Kebolehpercayaan

Intrumen	Item	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan		
i. Pengaruh Unggul (<i>Idealized Influenced</i>)	8	.890
ii. Motivasi Inspirasi (<i>Inspiratioanl Motivation</i>)	4	.763
iii. Pengaruh Individu (<i>Idealised Influence</i>)	4	.727
iv. Rangsangan Intelek (<i>Intelectual Stimulation</i>)	4	.714
Pelan Penggantian		
i. Penyediaan Pemimpin Masa Depan	10	.949
ii. Pembangunan Kerjaya	10	.934

3.9. Pengumpulan Data

Kajian ini menggunakan mod pengumpulan data melalui pengedaran soal selidik kepada responden dan juga pengumpulan secara bertemu responden (*face to face collection*). Kaedah ini adalah cara yang paling mudah untuk mengumpul maklumat

yang diperlukan. Bagi kaedah pengedaran soal selidik responden diberi tempoh dua minggu untuk melengkapkannya. Pengumpulan dilakukan dengan meminta Bahagian Pentadbiran jabatan untuk mengumpul dan menghantar kepada pengkaji.

3.10 Etika Kajian

Bagi memastikan bahawa kajian yang dijalankan beretika, semua responden yang terlibat diberitahu tentang prosedur-prosedur yang digunakan ke atas mereka (Kerlinger & Lee, 2000). Malahan kelulusan dari pelbagai pihak seperti Penyelia diperlukan terlebih dahulu sebelum dihantar kepada responden. Pengkaji juga akan menekankan kepada responden berhubung maklumat yang diperolehi dari mereka adalah dirahsiakan dari pengetahuan orang ramai.

3.11 Analisis Data

3.11.1 Analisis Data Kuantitatif

Analisis data adalah memeriksa, mengkategorikan, menjadualkan atau menyusun semula bukti yang diperolehi daripada kajian (Sang, 2010). Penyelidik menggunakan Program Saintifik Sains Sosial (SPSS) versi 21 untuk menganalisis data yang telah dikumpul. Data perlu dianalisis untuk mendapatkan jawapan yang tepat untuk soalan yang dikemukakan dalam soal selidik. Mahalanobis digunakan untuk memeriksa data bagi kes yang terdapat nilai berbeza dari keseluruhan kes dalam set data.

Disamping itu juga, kehadiran *outlier* akan menyebabkan keputusan analisa boleh berubah. Analisis deskriptif digunakan untuk memeriksa dan membentangkan profil demografi responden. Kemudian, diikuti dengan analisis ujian kebolehpercayaan skala melalui *Alpha Cronbach*. Kebolehpercayaan kurang daripada .60 dianggap

lemah dalam julat, manakala 0.70 diterima dan lebih daripada 0.80 adalah baik (Sekaran, 2006). Regresi Pelbagai digunakan untuk melihat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya. Sebelum menganalisa regresi, analisis korelasi dilakukan untuk melihat hubungan antara pembolehubah bersandar dan pemboleh ubah bebas.

Tabachnick dan Fidell (2007) menyatakan bahawa analisis korelasi dapat menggambarkan berapa jumlah variasi dalam pembolehubah yang mempunyai hubungan signifikan dengan pemboleh ubah lain. Pekali Korelasi Pearson digunakan untuk melihat tahap dan arah hubungan antara pembolehubah. Analisis regresi pelbagai untuk melihat kesan pengaruh dalam pembolehubah bebas dan terhadap pengamalan program pelan penggantian. Apabila regresi pelbagai digunakan dalam kajian, maka data kajian tersebut mestilah memenuhi beberapa andaian iaitu lineariti, normaliti, multikolineariti, homoscedastisiti (Tabachnick & Fidell, 2007).

3.11.2 Analisis Kualitatif

Berdasarkan pentafsiran kualitatif, pengkaji akan memberikan pengertian dan penjelasan terhadap perkataan yang merupakan unit analisis dalam kajian ini (Strauss & Corbin, 1998). Ini kerana dapatan daripada kajian ini akan menjelaskan maksud yang berkaitan dengan aspirasi dan mesej yang diberikan dalam kajian. Bagi menganalisis data dan maklumat yang diperolehi, kaedah analisis deskriptif (perkataan) akan digunapakai. Selari dengan itu, cara menggunakan kaedah kekerapan, peratusan dan purata yang terlibat termasuk pola dan variasi bagi menjelaskan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kajian.

3.12 Statistik Deskriptif

Data deskriptif ini diguna untuk memerihalkan data ke dalam bentuk yang mudah difahami. Pertama ialah mengenalpasti pemboleh ubah yang dikaji. Ini adalah kerana keberkesanan analisis yang digunakan adalah bergantung kepada jenis pembolehubah yang diguna pakai. Langkah kedua ialah menyusun data. Data perlu disusun mengikut objektif kajian. Data yang menunjukkan sifar “*outlier*” atau tidak logik akan dikeluarkan sebelum di analisis kerana akan memberi kesan kepada analisis (Tabachnik & Fidel, 1983). Data *missing* yang disebabkan peserta tidak menjawab item soalan dalam soal selidik juga boleh mempengaruhi analisis dan kadangkala menyebabkan data sukar untuk di analisis. Data “*missing*” (George & Malorry, 2000) ini dapat diatasi dengan kaedah-kaedah berikut:

- i. Bagi data yang berbentuk kategori, satu kategori tambahan dibentuk untuk mengumpulkan semula data yang hilang sebagai kategori tertentu.
- ii. Untuk data yang berbentuk berterusan, data yang hilang digantikan dengan data purata dari lain-lain peserta kajian bagi item yang terlibat.
- iii. Bagi sesetengah keadaan data yang hilang diatasi dengan menggunakan nilai yang ditetapkan dalam SPSS. Ada juga yang dibaiki secara manual semasa data sedang direkodkan.

Langkah ketiga ialah menggunakan teknik-teknik statistik seperti min, median dan mod. Ketiga-tiga ini dikenali sebagai kecenderungan memusat. Serakan markat pengukuran perlu dianalisis untuk memberikan gambaran yang tepat sesuatu fenomena yang di kaji. Sukatan serakan seperti sisihan purata min, sisihan piawai dan varians merupakan sukatan serakan data yang juga penting untuk memerihalkan data. Bagi menilai tahap kepimpinan (pembolehubah bebas) dan pelan penggantian

(pembolehubah bersandar) kesemua pembolehubah ini akan dibahagikan kepada tiga kategori iaitu, rendah, sederhana dan tinggi. Program SPSS akan digunakan untuk mendapat rumusan berhubung dengan analisa ini.

3.13 Statistik Inferens

Bagi menguji hipotesis kajian, analisis kolarasi dan analisis regresi pelbagai digunakan untuk menganalisis hubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Hair (1995) menyatakan analisis regresi pelbagai digunakan oleh pengkaji secara meluas dan ia merupakan teknik yang 'versatile' serta boleh diaplikasi dalam setiap pembuatan keputusan. Terdapat tiga andaian yang perlu diadaptasi kepada setiap pembolehubah bersandar dan bebas dan hubungan antara kedua-duanya.

(i) Lineariti

Linear adalah hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas yang menunjukkan darjah perubahan dalam pembolehubah bersandar dengan pembolehubah bebas adalah tekal bagi keseluruhan nilai pembolehubah bebas. Lineariti diukur dengan memeriksa 'scatter plots' setiap pembolehubah dan mengenalpasti bentuk yang tidak linear dalam data. Selain itu, dengan memeriksa 'residual'. "Residual" juga dapat digambarkan dengan menggunakan plot. Satu dari plot yang menunjukkan 'residual' ialah null plot. Null plot pula menunjukkan residuals bertumpu secara rawak dengan taburan hampir sifar. Sekiranya hubungan yang tidak linear didapati, pendekatan yang perlu diambil ialah dengan mentranformasikan data supaya wujud dalam bentuk linear.

ii. Normaliti

Andaian yang paling asas dalam analisis multivariate ialah data yang normal iaitu merujuk kepada bentuk taburan data untuk setiap pembolehubah. Sekiranya didapati varian yang besar daripada taburan normal, analisis adalah tidak sah. Oleh itu normaliti multivarians bermaksud setiap pembolehubah adalah normal dan kombinasi semuanya adalah normal. Kaedah yang paling mudah untuk menguji normaliti ialah memeriksa histogram dengan membandingkan data-data yang didapati dengan taburan normal.

Kaedah yang sangat bersesuaian adalah menggunakan pendekatan *normal probability plot* yang membandingkan taburan kumulatif nilai data dengan taburan kumulatif taburan normal. Satu ciri bentuk taburan yang ditunjukkan ialah Kurtosis yang didapati dalam *probability plot*. Kurtosis adalah merujuk kepada puncak yang tinggi atau rata bagi taburan berbanding dengan taburan normal. Bentuk taburan ini juga boleh dibuat dari segi kepencongan graf (Skewness), iaitu samaada positif atau negatif. Pengujian bagi statistik normaliti boleh dibuat melalui dapatan melalui seperti perisian SPSS dan SAS.

Dua kaedah yang biasa digunakan ialah Shapiro-Wilks test dan Kolmogorov Smirnov test. Tindakan pembetulan untuk pembolehubah yang menunjukkan sifat yang tidak normal ialah dengan melakukan transformasi data. Dua jenis keadaan taburan tidak normal iaitu taburan yang rata dan pencong. Bagi graf yang rata kaedah transformasi ialah dengan melakukan sonsangan $1/x$ atau $1/y$. Sekiranya graf pencong positif, kaedah yang sangat sesuai ialah dengan mengambil logaritma bagi

setiap pembolehubah. Graf taburan pencong negatif sesuai menggunakan transformasi punca kuasa dua.

iii Homokedastisiti

Homokedastiti adalah andaian bahawa terdapat hubungan saling berkait antara pembolehubah. Ini merujuk kepada andaian bahawa pemboleh ubah bersandar menunjukkan varian yang sama bagi setiap julat pembolehubah bebas. Bagi data pembolehubah bersandar hendaklah berbentuk matrik sementara manakala pembolehubah bebas boleh berbentuk matrik dan bukan matrik. Dengan menggunakan pembolehubah bebas matrik konsep homokedastisiti adalah berdasarkan kepada taburan varian pembolehubah bersandar di sepanjang julat pembolehubah terikat seperti yang terdapat dalam teknik seperti regresi berganda. Sekiranya pembolehubah bebas adalah bukan metrik maka konsep yang sama boleh diaplikasi. Ujian homokedastisiti untuk dua pembolehubah matrik boleh diuji dengan min grafik. Kebiasaannya aplikasi ini digunakan dalam regresi berganda.

Oleh kerana fokus analisis pelbagai adalah kepada pembolehubah bebas maka plot grafik residual digunakan bagi menunjukkan kehadiran homokedastisiti. Ujian statistik untuk taburan varian yang sama berhubung kait dengan varian antara kumpulan yang dibentuk oleh pembolehubah bukan matrik. Sekiranya lebih satu matrik pembolehubah di uji maka Box's M test boleh di gunakan. Sekiranya data yang didapati tidak homokedastisiti, maka transformasi data perlu dilakukan.

Apabila memeriksa residual analisis regresi untuk heterokedastisiti, penunjuk kepada varian yang tidak sama adalah taburan berbentuk kon. Sekiranya kon menghalau ke

kanan, gunakan kaedah 'inverse' tetapi sekiranya kon menghala ke kiri, punca kuasdua digunakan. Dalam kajian ini bagi memastikan data analisis adalah normal serta menggunakan pengujian statistik yang sesuai maka perlu diteliti dari segi lineriti, normaliti dan homokedestisiti.

3.14 Analisis Faktor

Menilai instrumen untuk kesahihannya adalah penting dalam mana-mana kerja penyelidikan supaya keputusannya adalah boleh dipercayai. Kesahan adalah merujuk kepada 'kesesuaian' atau 'keserasian' antara definisi operasi dan konsep yang bertujuan untuk mengukur (Singleton & Selat, 2005). Dengan kata lain, soalan yang dibangkitkan oleh kesahan ialah samada pengkaji mengukur perkara yang sepatutnya diukur. Oleh itu persoalan seterusnya ialah bagaimana untuk mengukur kesahan?. Terdapat berbagai cara untuk menilai pengesahan.

Terdapat tiga cara utama penilaian kesahan iaitu pengesahan subjektif (subjective validation), pengesahan kriteria yang berkaitan (*criteria-related validation*) dan membina pengesahan (*construct validation*) (Singleton & Selat, 2005). Pengesahan subjektif adalah dua jenis iaitu kesahan muka (*face validity*) dan kesahan kandungan (*content validity*). Dasarnya kedua-dua jenis kesahan ini adalah merujuk kepada penggunaan pertimbangan peribadi sama ada instrument yang digunakan mengukur kepada konsep yang bertujuan untuk mengukur (*face validity*) atau samada surat cara itu telah diukur secukupnya semua fakta konsep 'kesahan kandungan' (Singleton & Straits, 2005). Sebaliknya, '*criterion-related validity*' digunakan untuk mengukur instrumen yang dibangunkan untuk tujuan praktikal daripada menguji hipotesis atau memajukan pengetahuan saintifik (Singleton & Selat, 2005, p.99).

Kajian ini menggunakan pengesahan kontruk untuk menilai kesahihan intumen yang digunakan. Sementara itu, kesahan kontruk juga adalah bertujuan untuk menjawab persoalan samada instrumen yang digunakan untuk mengukur kontruk/konsep, penilaian adalah berdasarkan kepada pengumpulan bukti penyelidikan dan tidak kepada penampilan semata-mata (Singleton & Selat, 2005). Pada dasarnya, membina kesahan merujuk kepada sejauh mana corak yang konsisten terhadap hubungan boleh digunakan untuk penjelasan teori dan pembangunan (Singleton & Selat, 2005).

Selaras dengan objektif penilaian membina pengesahan, analisis faktor telah digunakan ke arah tujuan ini. Analisis faktor ini boleh digunakan untuk menilai kesahihan sesuatu pengukuran instrumen kerana ia mengukur variasi beberapa nilai pembolehubah untuk menjana faktor tiruan (Babbie & Mouton, 2002). Ini boleh dikaitkan dengan dimensi sebenar instrumen tersebut. Analisis faktor penerokaan (EFA) dan analisis faktor pengesahan (CFA) adalah dua pendekatan utama faktor analisis. EFA dilakukan apabila penyelidik tidak pasti tentang bilangan faktor-faktor yang wujud dalam satu set pembolehubah. Manakala CFA dilaksanakan apabila penyelidik mempunyai jangkaan mengenai bilangan faktor dan pembolehubah yang berkaitan. Untuk memeriksa kesahan konstruk, CFA adalah lebih sesuai kerana ia menguji sejauh mana “teori” penyelidik tentang faktor struktur sesuai dengan pemerhatian sebenar (Zikmund et al., 2009).

Ujian analisis faktor dijalankan untuk menguji kesahan konstruk bagi dimensi-dimensi ciri kepemimpinan dan juga dimensi-dimensi pelan penggantian. Ujian analisis faktor ini dilakukan dengan menggunakan teknik – teknik berikut:-

- i. KMO (*Keiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy*); untuk mengukur kesesuaian sampel.
- ii. *Bartlett's Test of - Sphericity*; untuk menguji hipotesis bahawa pembolehubah tidak saling berkorelasi dalam populasi.
- iii. Matriks korelasi; untuk melihat hubungan
- iv. *Communality*; jumlah varian yang disumbangkan oleh pembolehubah terhadap seluruh pembolehubah lain.
- v. Scree plots; dari *eigenvalue* sebagai titik vertikal dan banyaknya faktor sebagai titik datar; untuk menentukan banyaknya faktor yang boleh digunakan dan faktor loading yang dapat di terima sekurang-kurangnya 0.4.

3.15. Ujian Hipotesis

Bahagian ini menjelaskan bagaimana pengujian terhadap hipotesis yang dibina dan bagaimana menginterpretasikan keputusan hipotesis yang diperolehi. Black (2004), menyatakan bahawa ujian hipotesis ini membolehkan penyelidik menstruktur sesuatu keadaan sehingga mereka boleh membuktikan data statistik untuk menyokong atau menolak tentang sesuatu keadaan yang berkaitan. Sehubungan itu, hipotesis dibina berasaskan andaian bahawa sampel rawak dari keseluruhan populasi dengan membuat pemeriksaan parameter jumlah populasi bagi menentukan nilai keberangkaliannya. Sehubungan itu, melalui ujian hipotesis ini dapat menentukan samaada ujian hipotesis disokong atau tidak berdasarkan kepada ukuran statistikal.

Oleh itu, ujian hipotesis adalah sangat penting kerana ujian hipotesis ini merupakan kaedah yang paling berkesan untuk melihat persepsi responden terhadap pembolehubah yang dikaji. Untuk kajian ini, gaya kepemimpinan (pengaruh ideal,

motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelektual), manakala pelan penggantian (penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya) diukur dengan menggunakan prosedur statistik kesahan dan kebolehpercayaan untuk membuktikan atau menyangkal hipotesis tersebut (Cresswell, 2003). Sekiranya didapati sampel data tidak konsisten dengan hipotesis maka hipotesis tersebut akan di tolak dan sebaliknya jika didapati data menunjukkan kebarangkalian tahap signifikan maka ia disebut statistik signifikan. Telah diperjelaskan di dalam awal bahagian ini, kajian ini telah dibangunkan secara hipotesis alternatif, oleh itu nilai p , akan ditentukan berdasarkan perbandingan nilai p dengan nilai signifikan p iaitu <0.05 (merujuk kepada nilai alfa, α) (Sheridan & Lyndall, 2003). Sekiranya $\alpha < p$, maka kesan secara signifikan terhadap hipotesis adalah sah dan boleh diterima. Ini menunjukkan ujian korelasi dan hipotesis boleh digunakan. Oleh yang demikian, dalam maksud yang lain bahawa ujian mengenai hubungan antara pembolehubah di dalam satu model yang dikaji dapat dibuat melalui ujian korelasi dan juga regresi.

Sekiranya model yang dibangunkan mempunyai dua atau lebih pembolehubah bebas, analisis regresi pelbagai boleh digunakan. Ujian ini bertujuan untuk menguji beberapa pembolehubah yang berkolarasi bagi meramal hubungan antara setiap model. Analisis regresi pelbagai adalah merupakan proses di mana model matematik atau fungsi dibina untuk meramal atau menentukan perubahan terhadap setiap pembolehubah dengan pembolehubah yang lain di dalam sesuatu model. Tujuannya adalah untuk menggambarkan bagaimana terdapat keserasian dan kejituan pembolehubah bebas terbentuk. Dalam kajian ini, ujian koefisisan regresi pelbagai digunakan untuk pembolehubah pengaruh ideal, motivasi inspirasi, ransangan

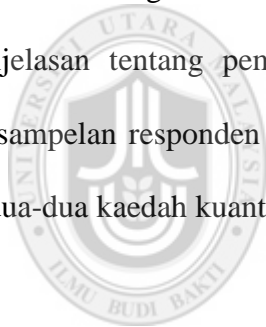
intelektual, pertimbangan individu serta penyediaan pemimpin dan pembangunan kerjaya.

3.16 Analisis Regresi Pelbagai

Bagi hipotesis H1 dan H2 analisis regresi pelbagai digunakan bagi menentukan hubungan yang signifikan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Ujian analisis regresi pelbagai dijalankan dengan menggunakan kaedah 'enter'. Keputusan hasil analisis akan di perincikan dalam Bab Empat (4).

3.17 Kesimpulan

Bab ini menghuraikan kaedah dan teknik yang dijalankan. Terutama sekali, penjelasan tentang pembolehubah bebas, pembolehubah bersandar. Kaedah dan persampelan responden ditunjukkan dalam bab ini. Disamping itu, analisis statistik kedua-dua kaedah kuantitatif dan kualitatif juga dibentangkan.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini menjelaskan sampel yang telah dikumpulkan dan juga dapatan-dapatan analisis data kajian. Analisis akan bermula dengan menghuraikan proses pengumpulan data dan juga respons kaji selidik, pembersihan data yang melibatkan 'missing data' serta 'outlier'. Analisa seterusnya adalah analisa deskriptif dari aspek demografi dan skor purata. Seterusnya dibentangkan pula korelasi dan andaian untuk regresi berganda yang melibatkan ujian, normaliti, lineariti, multikolariti, homoskedastisiti. Langkah seterusnya, pembentangan mengenai analisis faktor serta analisis kebolehpercayaan. Regresi pelbagai untuk melihat hubungan yang signifikan antara ciri kepemimpinan dan pelan penggantian serta melihat ciri yang paling dominan dalam mempengaruhi program pelan penggantian.

4.2 Pengumpulan Data dan Respon Kaji Selidik

Pengumpulan data merupakan proses yang sangat penting dalam sesuatu kajian. Dalam kajian ini penyelidik telah berjumpa dengan bahagian pengurusan sumber manusia untuk diserahkan kepada kumpulan sasaran memandangkan kesibukkan responden terhadap tugas hakiki tidak membenarkan untuk menyerahkan secara personal. Surat rasmi juga digunakan apabila bertemu dengan pegawai di bahagian pengurusan sumber manusia. Selain itu, surat rasmi juga digunakan pada permulaan soalan kaji selidik untuk memberi penerangan yang jelas berhubung tujuan kaji

selidik ini dijalankan, disamping memberi jaminan kepada responden bahawa jawapan ini menjadi kerahsiaan dan bertujuan untuk kajian ilmiah penyelidik.

Kajian ini mengambil masa dua bulan untuk mendapatkan semula maklum balas. Soal selidik ini telah dihantar ke 21 agensi kerajaan persekutuan dan negeri di zon utara, tengah, selatan dan timur. Jadual 3.2 menggambarkan persempalan responden. Daripada jumlah 576 responden dari agensi kerajaan persekutuan dan negeri, sebanyak 425 responden (73.8%) telah mengembalikan borang soal selidik. Berdasarkan kepada beberapa kajian yang telah dijalankan di Malaysia mendapati kadar responden berkisar 15 hingga 25 peratus sahaja (Lazim et al., 2012; Nur et al., 2010; Kanapathy & Jabnoun, 1998; Rozhan, 1991; Osman, 1987; Sarachek & Aziz, 1983). Menurut Ramayah, Yan dan Sulaiman (2005), kadar responden adalah sebanyak 10 hingga 20 peratus, manakala bagi Ainin et al. (2010) menyatakan kadar pulangan responden kajian mereka adalah 15 peratus sahaja. Terdapat juga sesetengah kajian, kadar responden adalah di bawah 10 peratus. (Shuhymee & Abdullah, 2013; Reid et al., 1999). Namun begitu ada juga terdapat kadar responden yang melebihi 25 peratus (Mei et al., 2010; Ria et al., 2006).

Kaedah pemilihan responden telah dibincangkan pada bab 3. Kadar pulangan yang tinggi dalam kalangan responden adalah kerana kerjasama bahagian Pentadbiran dan Sumber Manusia agensi kerajaan. Jawapan dihantar kepada pengkaji melalui surat berdaftar secara terkumpul dan perseorangan. Panggilan telefon dibuat untuk memastikan soal selidik dikembalikan semula kepada pengkaji. Data telah disaring dengan menggunakan perisian SPSS sebelum analisis dilakukan (Coakes & Steed, 2010). Walau bagaimanapun sebanyak 31 soal selidik telah dikeluarkan setelah

saringan *multivariate outlier* dijalankan. Oleh itu, sebanyak 394 responden digunakan untuk analisa data seterusnya.

4.3 Saringan Data

Data yang diperolehi dikemaskini ke dalam perisian SPSS bagi tujuan menganalisis. Data yang diperolehi akan diperiksa dan disemak semula untuk mengesan sebarang kecacatan atau tidak memenuhi piawaian statistikal sebelum proses analisis dijalankan. Dalam proses saringan data, beberapa perkara dilakukan iaitu penentuan '*missing data*' dan juga mengesan data '*outlier*'. Tujuan proses ini dijalankan untuk menentukan semua data yang dikumpul memenuhi piawaian pengukuran statistikal dan hubungan bebas bagi mengelakkan kesilapan semasa data dimasukkan.

4.3.1 Penentuan '*Missing Data*'

Proses saringan data adalah penting bagi memastikan data yang dimasukkan dengan betul dan taburan data bagi setiap indikator tidak menyimpang dengan ketara daripada lingkungan normal. Andaian taburan normal adalah merupakan pra-syarat kepada parametrik analisis (Coakes & Steed, 2010). Rajah histogram, pencongan (skewness) dan kurtosis juga telah diperiksa dengan arahan Explore dalam SPSS bagi memastikan data tersebut menghampiri taburan normal.

Menurut Hair et al. (2010), data tidak lengkap (*missing data*) adalah merujuk kepada ketiadaan nilai yang sah pada satu atau lebih pembolehubah untuk analisis data. Dalam kajian ini jumlah ketiadaan nilai yang sah ialah 56 data dari jumlah keseluruhan data iaitu 15,840 poin. Sebagai contoh jumlah item bagi pengaruh individu ialah 8 dan jumlah ketiadaan data ialah 11 atau 0.35%. Motivasi inspirasi

jumlah item ialah 4 dan jumlah ketiadaan nilai yang sah ialah 2 atau 0.13%. Pembolehubah pengaruh individu mempunyai 4 item dan jumlah ketiadaan nilai yang sah ialah 4 atau 0.25%. Bagi pembolehubah penyediaan pemimpin masa hadapan jumlah item ialah 10 dan jumlah ketiadaan nilai yang sah ialah 8 atau 0.20%. Manakala pembolehubah pembangunan kerjaya jumlah item ialah 10 dan jumlah ketiadaan nilai yang sah ialah 23 atau 0.58%. dan merupakan jumlah yang paling tinggi antara pembolehubah.

Menurut Tabachnick and Fidell (2007), sekiranya jumlah ketiadaan nilai yang sah data poin membentuk 5% atau kurang dari jumlah keseluruhan data poin maka sebarang kaedah boleh digunakan untuk menganalisa pembolehubah. Memandangkan jumlah ketiadaan nilai yang sah kecil iaitu 2.01% penggantian data purata min telah dipilih untuk mengenalpasti data yang hilang. Data purata min ini juga di syorkan oleh Hair et al. (2010) untuk mengesan data yang hilang pada peratus yang kecil. Jadual 4.1 menggambarkan jumlah nilai yang hilang dan peratus.

Jadual 4.1 :

Nilai data yang tidak lengkap dan peratus

Variabel	N	No.kehilangan data	Item no.	Jumlah poin data (N x item no)	Peratus kehilangan poin data
Pengaruh Ideal	396	11	8	3168	0.35
Motivasi Inspirasi	396	2	4	1584	0.13
Pengaruh Individu	396	8	4	1584	0.50
Ransangan Intelek	396	4	4	1584	0.25
Penyediaan Pemimpin	396	8	10	3960	0.20
Kemajuan Kerjaya	396	23	10	3960	0.58
Jumlah		56	40	15840	2.01%

4.3.2 Mengesan Data 'Outlier'

Data outlier ialah data yang terlalu menyimpang atau tidak logik dan memberi kesan kepada analisis data. Tabachnick dan Fidell (2007) mengesyorkan agar kaedah univariate outlier diguna pakai melalui pemerhatian ke atas Z score, setiap item dengan nilai antara ± 3.29 (0.001 signifikan level). "outlier" terjadi mungkin kerana kesilapan responden mengisi maklumat dan data, kesilapan memasukan data. Selepas pembetulan dibuat tiada lagi item yang melebihi nilai z score, maka seterusnya Mahalanobis diperiksa data oleh penyelidik, kehilangan data atau soal selidik tidak diisi oleh orang yang menjadi sasaran kajian (Ghazali, 2012).

Menurut Tabachnick dan Fidell (2007), sekiranya terdapat kes Mahalanobis nilai melebihi nilai Khi-kuasa dua (*chi-square*) melebihi four degree of freedom (18.467) nilai $\alpha p < 0.001$ perlu di keluarkan. Pada pemeriksaan pertama nilai Mahalanobis menunjukkan skor tinggi pada 24.997 iaitu melebihi nilai four degree of freedom 18.467. Sehubungan itu kes 110 dan 185 yang nilainya melebihi 18.467 telah dikeluarkan dari data. Analisis Mahalanobis dijalankan sekali lagi untuk melihat nilai α dan mendapati skor tertinggi adalah pada 18.420 yang mana nilainya lebih rendah dari 18.467. Oleh itu, setelah didapati tidak ada lagi outlier di kesan, baki 394 kes akan terus digunakan untuk analisis multivariate seterusnya.

4.4 Analisis Deskriptif

Dalam bab ini akan menerangkan secara khusus berhubung analisis deskriptif yang digunakan. Analisis ini terbahagi kepada dua bahagian, pertama ialah demografi yang memperjelaskan bilangan bagi setiap item di bahagian demografi. Kedua ialah skor min purata yang akan menerangkan purata setiap item di dalam pembolehubah.

4.4.1 Demografi

Bahagian ini mengemukakan analisis deskriptif berhubung ciri-ciri demografi terpilih responden. Analisis yang dijalankan melibatkan umur, jawatan, kelayakan akademik dan juga pengalaman kerja seperti di Jadual 4.2.

Jadual 4.2:
Analisa Deskriptif bagi Demografi

Item	Frekuensi	Peratus (%)
Umur		
25 – 30 tahun	17	4.3
31 – 40 tahun	142	38.6
41 – 50 tahun	123	31.2
51 – 60 tahun	102	25.9
Jawatan		
Gred 54	67	17.9
Gred 52	109	27.7
Gred 48	199	53.1
Kelayakkan Akademik		
Ijazah	168	42.6
Sarjana	206	52.3
PhD	20	5.1
Pengalaman Kerja		
5 – 10 tahun	98	24.9
11 – 15 tahun	123	31.2
16 – 20 tahun	75	19
21 tahun ke atas	98	24.9

Jadual 4.2 di atas menunjukkan tentang analisis deskriptif bagi bahagian demografi. Seramai 17 orang (4.3%) responden berumur kurang daripada 30 tahun, 152 orang (38.6%) berumur antara 31 hingga 40 tahun, manakala seramai 123 orang (31.2%) berumur antara 41 hingga 50 tahun dan berumur lebih daripada 51 tahun adalah seramai 102 orang (25.9%). Majoriti responden adalah berumur diantara 21 hingga 40 tahun.

Bagi gred perjawatan, bilangan responden yang terlibat ialah sebanyak 67 orang (17%) terdiri dari gred 54, manakala gred 52 ialah seramai 109 orang (27.7%). Bagi gred 48 ialah sebanyak 199 orang (53.3%). Majoriti perjawatan responden adalah dari gred 48.

Kelayakkan akademik responden yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada 168 orang (42.6%) berkelayakan Ijazah, sementara kelayakan Sarjana adalah seramai 206 orang (52.3%) manakala Doktor falsafah berjumlah 20 orang (5.1%). Ini bermakna bahawa majoriti responden mempunyai kelayakan akademik di peringkat Sarjana.

Seramai 98 (24.9%) orang responden yang mempunyai pengalaman kerja 5 hingga 10 tahun, 123 (30.0%) orang mempunyai pengalaman kerja antara 11 hingga 15 tahun, manakala 75 (19%) orang mempunyai pengalaman kerja antara 16 hingga 20 tahun dan 98 (25.1%) orang mempunyai pengalaman lebih daripada 21 tahun. Majoriti responden mempunyai pengalaman kerja antara 11 hingga 15 tahun.

Kesimpulan dari analisa demografi responden yang di paparkan di jadual 4.2 tidak menunjukkan sebarang keraguan terhadap data yang diperolehi kerana ciri-ciri statistik yang ditunjukkan di dalam kajian ini mewakili populasi agensi awam di Malaysia.

4.4.2 Skor Purata (Min)

Min adalah kaedah yang paling umum digunakan untuk menggambarkan tendensi sentral atau kecenderungan berpusat bagi setiap data yang dikumpulkan. Min dirujuk sebagai purata satu set data. Manakala sisihan piawai adalah merupakan anggaran

terperinci dan lebih tepat berhubung serakan disebabkan oleh kewujudan ‘outlier’ (Sekaran & Bougie, 2010). Sisihan piawai bertujuan untuk mengukur tebaran titik data. Sekiranya satu set data dengan sisihan piawai rendah bermaksud mempunyai titik data berpusat dan jika satu set dengan kualiti sisihan piawai tinggi maka tidak berpusat kerana titik data berserakkan.

4.4.3 Skor purata Keseluruhan

Jadual 4.3:
Skor Purata Pembolehubah

Pembolehubah	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
Pengaruh ideal	2.75	5.00	3.648	.42249
Motivasi	2.50	5.00	4.0281	.50868
Pengaruh individu	2.25	5.00	3.8437	.53215
Rangsangan intelek	2.75	5.00	3.9737	.44634
Pemimpin Masa Hadapan	2.30	5.00	3.7497	.53609
Pembangunan Kerjaya	1.78	4.44	3.4232	.44435

Jadual 4.3 menerangkan keputusan yang diperolehi hasil daripada analisis terhadap skor purata untuk pembolehubah bebas dan juga pembolehubah bersandar dalam kajian ini. Hasil dari analisis ini didapati skor yang paling tinggi ialah Motivasi inspirasi iaitu 4.0281. Ini bermaksud responden memberi skor yang tinggi terhadap soalan yang berhubung dengan soalan motivasi. Kedua tertinggi ialah faktor rangsangan intelek iaitu 3.9737, faktor pengaruh individu iaitu, 3.8437, faktor

pengaruh ideal ialah 3.648. Manakala bagi sektor penyediaan pemimpin masa hadapan ialah 3.7497 dan faktor pembangunan kerjaya ialah 3.4232.

4.5 Korelasi

Korelasi digunakan untuk menguji pola dan darjah hubungan pembolehubah secara garis lurus/linear (Coakes, Steedd & Dzidic, 2006). Menurut Tabachnick dan Fidell (2007) korelasi Pearson (r) yang paling luas diguna dalam menguji hubungan linear dua pembolehubah. Korelasi Pearson telah digunakan untuk menyediakan maklumat mengenai arah, kekuatan dan kepentingan antara dua pembolehubah (Sekaran & Bougie, 2010). Menurut Coakes, Steedd dan Dzidic (2006), semakin dekat pekali korelasi dengan satu, maka makin hampir kesepaduan taburan data wujud.

Terdapat tiga korelasi linear antara pembolehubah (positif, negatif dan tiada hubungan). Korelasi positif menunjukkan bahawa nilai bagi dua pembolehubah menambah atau mengurang dalam bentuk linear di mana Korelasi Pearson (r) adalah antara nilai + 1. Korelasi negatif menunjukkan bahawa nilai dua pembolehubah meningkat atau menurun dalam bentuk bukan linear di mana korelasi Pearson -1. Jika korelasi Pearson adalah 0, ia menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan antara pemboleh ubah.

Bagi korelasi yang mempunyai nilai 0.80 dianggap sangat tinggi, 0.60 hingga 0.80 dianggap tinggi, 0.40 hingga 0.60 dianggap sederhana, 0.20 hingga 0.40 dianggap rendah dan di bawah 0.20 adalah terlalu rendah. Dua simbol yang sering digunakan bagi menggambarkan pekali ialah p dan r . Analisis korelasi ini adalah untuk menguji hubungan antara dua pembolehubah serentak dalam satu model seperti di jadual 4.4.

Jadual 4.4:
Kekuatan Nilai Korelasi Bagi Pembolehubah

Nilai pekali korelasi	Kekuatan Korelasi (Chua, 2009)
0.91 – 1.00	Sangat kuat
0.71 – 0.90	Kuat
0.51 – 0.70	Sederhana
0.31 – 0.50	Lemah
0.01 – 0.30	Sangat Lemah
0.00	Tiada korelasi

Berdasarkan kepada kajian ini, dirangkumkan nilai korelasi dalam Jadual 4.5. Korelasi bagi pengaruh ideal dengan motivasi ialah 0.590, pengaruh individu dan pengaruh ideal ialah 0.457, pengaruh individu dan motivasi inspirasi ialah 0.502, ransangan intelektual dan pengaruh ideal ialah 0.525, pengaruh individu dan motivasi inspirasi 0.577, ransangan intelektual dan pengaruh individu ialah 0.555. Seterusnya penyediaan pemimpin dan pengaruh ideal ialah 0.303, penyediaan pemimpin dan motivasi inspirasi ialah 0.362, penyediaan pemimpin dan pengaruh individu ialah 0.344.

Bagi hubungan pembangunan kerjaya dengan pengaruh ideal ialah 0.267, pembangunan kerjaya dan motivasi inspirasi ialah 0.290, pembangunan kerjaya dan pengaruh individu ialah 0.313, pembangunan kerjaya dan ransangan intelek 0.296 dan pembangunan kerjaya dengan penyediaan pemimpin masa hadapan ialah 0.653. Justeru itu hubungan yang kuat adalah antara ransangan intelektual dengan penyediaan pemimpin masa hadapan, manakala perhubungan yang paling rendah ialah antara motivasi dan pembangunan kerjaya.

Jadual 4.5:
Korelasi Koefision

	PI	MI	PIIn	RI	PP	PK
PI	1					
MI	0.590**	1				
PIIn	0.457**	0.502**	1			
RI	0.525**	0.577**	0.555**	1		
PP	0.303**	0.362**	0.345**	0.344**	1	
PK	0.267**	0.290**	0.313**	0.296**	0.653**	1

Nota:** Korelasi adalah Signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

4.6 Andaian Untuk Regrasi Pelbagai

Terdapat beberapa andaian yang diperlukan sebelum analisis regrasi pelbagai di jalankan. Antara andaian tersebut ialah normaliti, lineariti, kebolehpercayaan (Tabachnick & Fidell, 2007). Andaian ini telah diuji dengan menggunakan histogram, plot kebarangkalian normal (plot p-p), gambarajah plot berselerak (yang merangkumi plot Q-Q dan plot Q-Q dan plot berserakan (Q-Q) (Hair et al., 2007).

4.6.1 Normaliti

Andaian yang paling asas dalam analisis normaliti ialah data yang normal iaitu merujuk kepada bentuk Kolmogorov-Smirnov taburan data untuk setiap pembolehubah (Hair et al. 2010). Ujian yang dilakukan seperti Jadual 4.6 adalah untuk menentukan data yang dikumpul teragih secara normal. Ia juga dilakukan untuk memastikan ciri-ciri dan sifat data memenuhi keperluan prasyarat bagi ujian statistik yang lain seperti ujian F dan analisis pelbagai.

Jadual 4.6 :
Ujian Normaliti Bagi Setiap Pembolehubah

Variabel	N	Skewness	Ralat Piawai	Kurtosis	Ralat Piawai
Pengaruh Ideal	394	.149	.123	.870	.245
Motivasi Inspirasi	394	.128	.123	.585	.245
Pengaruh Individu	394	.133	.123	.482	.245
Rangsangan Intelek	394	.016	.123	.505	.245
Pemimpin Masa Hadapan	394	.230	.123	.030	.245
Pembangunan Kerjaya	394	.228	.123	.130	.245

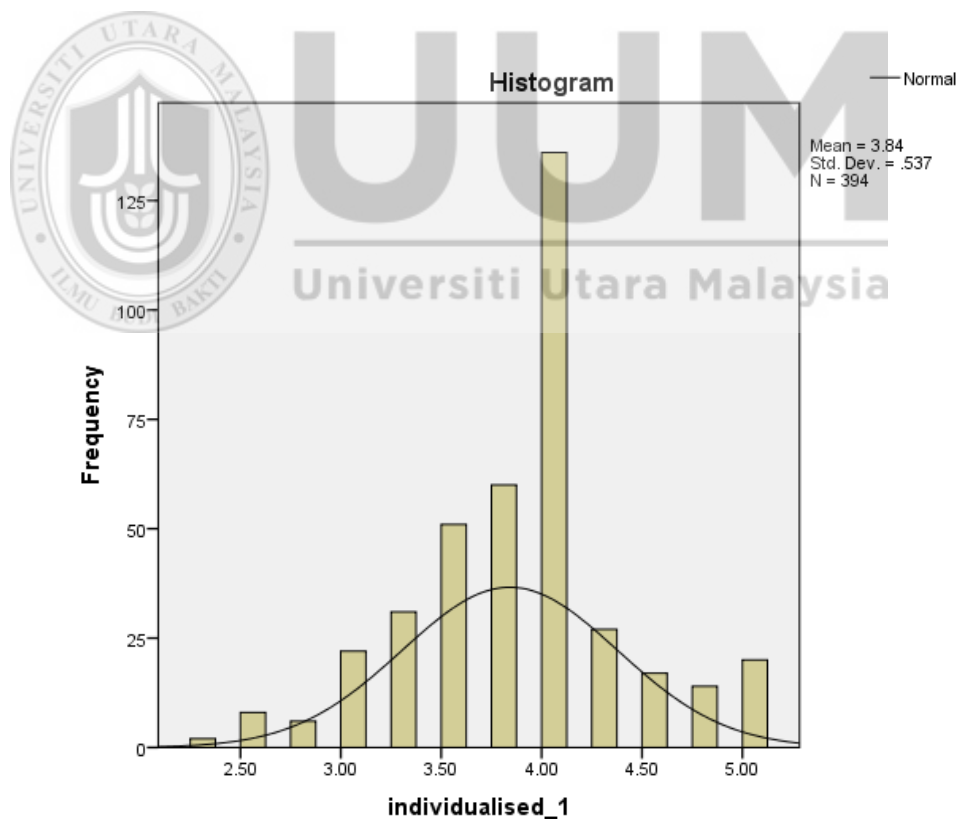
Ujian normaliti pelbagai ujian boleh dilakukan, antaranya Ujian *Kolmogorov-Smirnov*^a dan *Shapiro-Wilk*, histogram serta ujian “*Skewness*” dan “*Kurtosis*” seperti di Jadual 4.7

Jadual 4.7:
Ujian “*Kolmogorov-Smirnov*^a” dan “*Shapiro-Wilk*”

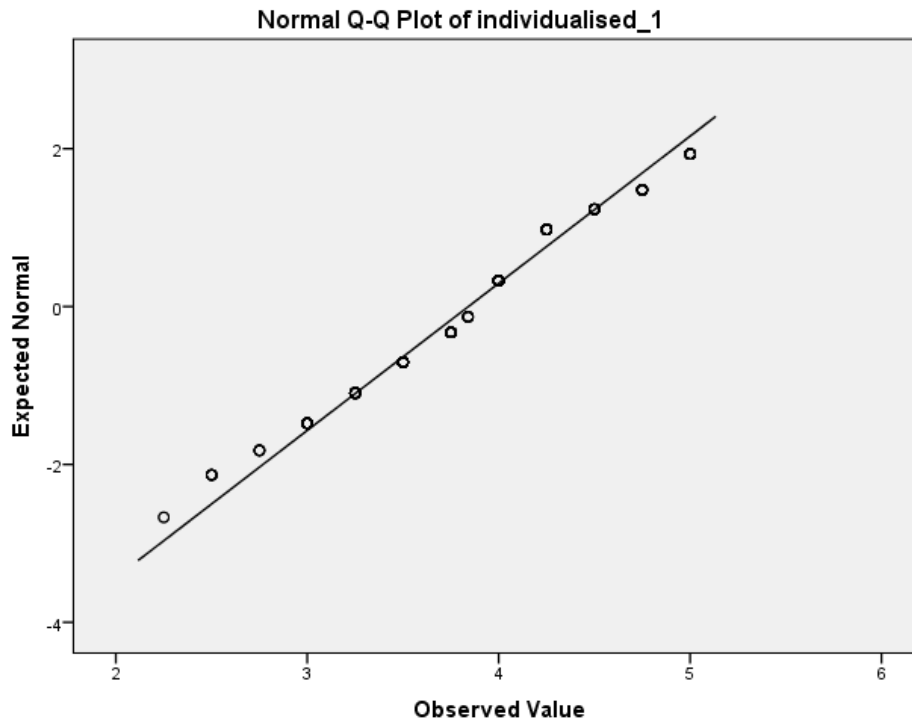
	“ <i>Kolmogorov-Smirnov</i> ^a ”			“ <i>Shapiro Walk</i> ”		
	Staistik	df	Sig	Statistik	df	Sig
Pengaruh Ideal	0.216	394	.000	.929	394	.000
Motivasi Inspirasi	0.233	394	.000	.918	394	.000
Pengaruh Individu	0.186	394	.000	.948	394	.000
Rangsangan intelek	0.218	394	.000	.928	394	.000
Pemimpin Masa Hadapan	0.121	394	.000	.970	394	.000
Pembangunan Kerjaya	0.148	394	.000	.952	394	.000

Nota: Taburan Normal: “*Kolmogorov-Smirnov*^a” dan “*Shapiro-Walk*” >0.05

Menurut Pallant (2007), ujian normaliti sangat penting untuk menganalisis faktor dan analisis multivariat. Beliau juga menyatakan bahawa taburan yang sempurna adalah berbentuk lekuk loceng, simetri dan menunjukkan nilai yang sama antara min, medium dan mod. Kebanyakan nilai cerapan pemboleh ubah akan berkumpul di bahagian tengah pengagihan. Sebagai contoh sebuah histogram daripada pemboleh ubah terikat adalah seperti di dalam Rajah 4.1. Selain itu, ujian kenormalan juga dapat dilihat daripada plot kebarangkalian normal (plot P-P). Taburan normal ini diwakili oleh garisan pepenjuru halus dan data yang di plot dibandingkan dengan garis pepenjuru (Hair et al., 2007). Rajah 4.2 menunjukkan terdapat hubungan yang rapat di antara garis taburan normal terkumpul dan nilai-nilai titik data individu.



Rajah 4.1 :Plot Kebarangkalian Normal



Rajah 4.2: Normal Q-Q Plot Individualise

Walau bagaimanapun, ia sangat jarang boleh dicapai dengan sempurna dalam penyelidikan sains sosial (Pallant, 2007). Pengujian normaliti adalah penting untuk memerhatikan pengagihan data bagi pembolehubah sebelum sesuatu ujian statistik boleh diputuskan. Ini adalah kerana jika pembolehubah kajian tidak diagihkan secara normal, keputusan akan diuraikan (degraded) (Tabachnick & Fidell, 2007). Terdapat beberapa kaedah statistik atau grafik untuk menilai keadaan normal bagi pembolehubah. Salah satu kaedah untuk menilai kenormalan taburan data adalah dengan memeriksa skewness dan kurtosis nilai pembolehubah (Hair et al., 2010). Field (2009) mencadangkan bahawa jika saiz sampel adalah melebihi 200, ia adalah mencukupi untuk memeriksa nilai skewness dan kurtosis dan bentuk taburan untuk menilai samaada data yang bertabur secara normal.

Menurut Hair et al. (2010), sekiranya didapati nilai skewness dan kurtosis berada dalam julat -1 dan +1, maka data diagihkan secara normal. Jadual 4.7 menunjukkan nilai skewness dan kurtosis dalam kajian pembolehubah ini berada antara julat -1 dan +1 dan bentuk taburan. Menurut Hair et al. (1998), perbandingan juga boleh dibuat mengenai tahap skewness dalam taburan normal dengan menukar nilai skewness untuk Z score, jika nilai adalah sama atau lebih daripada 1.96 ($p < 0.05$) dianggap taburan bukan normal.

4.6.2 Lineariti

Lineariti adalah andaian hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan bebas adalah linear (Tabachnick & Fidell, 2007). Coakes et al. (2006) mencadangkan bahawa hubungan linear perlu wujud antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah yang lain dengan mengesahkan plot yang berselerak bagi setiap kumpulan. Tabachnick dan Fidel (2007) menjelaskan bahawa jika kebanyakan nilai taburan di sekitar nilai sifar dan punyai bentuk bujur, maka andaian linear di penuhi. Bagi hubungan yang tidak linear terdapat di bawah anggaran kekuatan sebenar dan hubungan ini tidak perlu di analisis (Tabachinick & Fidel, 2007) dan juga di sokong oleh Hair at al. (2010).

4.7 Kebaikan Pengujian (*Goodness of Measure*)

Apa itu *goodness of measure*? Mengapa ia sangat mustahak untuk memastikan pengujian adalah baik? Kebanyakan para pengkaji dan juga sarjana berpendapat sesuatu instrumen itu dikira bagus (good) sekiranya ianya sah dan boleh dipercayai. Menurut Sekaran (2003), instrumen yang sah ialah yang berupaya untuk mengukur, manakala kebolehpercayaan biasanya dirujuk sejauh mana instrumen tersebut adalah

stabil dalam semua keadaan. Bagi melihat kesahan dan kebolehpercayaan analisis faktor digunakan dengan pekali alpha cronbach untuk mengukur sejauh mana pemboleh ubah yang mengandungi pelbagai item adalah mengukur satu dimensi yang sama.

4.8 Analisis Faktor

Menurut Chua (2014), analisis faktor merupakan prosedur yang digunakan oleh penyelidik bagi mengenalpasti, mengurangkan serta menyusun sebilangan besar item soal selidik ke dalam konstruk-konstruk tertentu di bawah suatu pembolehubah bersandar dalam kajian. Dalam menganalisa faktor terdapat tiga peringkat iaitu korelasi antara faktor, mengekstrak faktor dan memutar faktor. Menurut Hair et al. (2010), beberapa andaian perlu ada sebelum faktor analisis dijalankan. Andaian pertama ialah berhubung dengan jumlah sampel. Coakes et al. (2010) menyatakan bahawa sampel kes berjumlah 100 boleh diterima. Bagi sampel kes yang melebihi 200, faktor analisis adalah bersesuaian untuk digunakan. Ini juga bersamaan pendapat dengan Bartlett, Kotrlik dan Higgins (2001) yang menyatakan bahawa sekiranya sampel kes kurang dari 100 faktor analisis tidak perlu dilakukan. Dalam kajian yang dilakukan ini, keseluruhan jumlah sampel ialah 394 kes dan ini memenuhi cadangan para sarjana.

Andaian kedua berhubung dengan faktor analisis ialah jenis data yang digunakan. Hair et al. (2010) menekankan bahawa data analisis faktor perlu diukur dalam skala metrik. Dalam kajian ini semua pembolehubah diukur dalam skala metrik, dengan itu analisis faktor adalah sah. Andaian ketiga ialah berkaitan dengan korelasi faktor matrik. Analisis faktor dilakukan berdasarkan andaian bahawa semua faktor

berkorelasi antara satu sama lain. Kebiasaan ujian yang digunakan untuk menentu faktor matrik korelasi ialah *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dan "*Bartlett's Test of Sphericity*" (BTS) (Hair et al., 2010). Walau bagaimanapun, beberapa andaian statistik dalam analisis faktor telah diambil kira untuk menentukan samaada item dalam pembolehubah sesuai untuk analisis faktor atau tidak. Pertama nilai MSA untuk setiap item mesti atas dari 0.50 (Hair et al., 2006). Keduanya ialah nilai KMO mesti lebih besar dari 0.60 (Blaikie, 2003). Ketiga ialah BTS mesti signifikan ($p < 0.05$) untuk menunjukkan bahawa matrik korelasi adalah identiti matrik. Hair et al. (2009) telah menetapkan garis panduan untuk mentaksir nilai KMO iaitu nilai KMO .90 sangat menakjubkan, .80 bagus, .70 sederhana, 0.60 biasa, .50 boleh diterima tetapi agak sukar dan patut dikeluarkan.

Dalam kajian ini, analisis komponen utama telah digunakan untuk mengenalpasti samaada 20 item pembolehubah bebas dan 20 item pembolehubah bersandar dalam soal selidik dengan betul menggambarkan ciri kepemimpinan, penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya. Semua ukuran pembolehubah dalam kajian ini telah diadaptasi daripada Bass dan Avolio (2004) dan Rothwell (2005) dan telah diuji kesahannya melalui ujian rintis. Setelah faktor dan data yang bersesuaian dikenalpasti untuk menggunakan KMO dan BTS, langkah seterusnya adalah untuk menentukan berapa banyak faktor yang diambil. Bagi mendapatkan faktor-faktor, *Principal Components Analysis* (PCA) dengan putaran varimax (*varimax rotation*) telah dipilih ke atas semua konstruk yang dikaji untuk menyokong *convergent validity* (Meyers et al., 2006).

Penggunaan PCA adalah kaedah pengestratan faktor yang paling kerap digunakan dan kaedah varimax sepertimana diketahui memberi pembahagian yang jelas tentang faktor (Hair et al., 2010). Bagi menguji analisis ini, pertama, keputusan dari komponen putaran metrik yang dihasilkan dari SPSS di periksa untuk melihat berapa banyak dimensi telah diektrak dengan menggunakan putaran. Bilangan nombor faktor yang diektrak bergantung kepada scree plot dan juga peratus varian setiap item. Scree plot adalah gambaran carta daripada jumlah faktor diektrak dan komponen *eigenvalues*. Setiap *eigenvalue* faktor mesti lebih besar dari 1 (Tabachnick dan Fidell, 2007; Hair et al., 2006). Oleh itu, faktor yang mempunyai *eigenvalues* kurang dari 1 adalah tidak signifikan dan dikeluarkan dari analisis.

Setelah jumlah faktor telah dikenalpasti, penyelidik akan memeriksa communality value untuk setiap item. Menurut Meyer et al. (2006), item yang nilai kurang dari .50 hendaklah dikeluarkan kerana nilai yang lebih rendah menunjukkan bahawa pembolehubah tidak sesuai dengan penyelesaian faktor. Seterusnya prosedur yang sama di ulang sehingga data bertemu nilai yang di syorkan. Selepas itu jadual putaran komponen matrix (*Rotated Component Matrix*) bagi memperoleh struktur yang jelas dan mudah difahami dan dapat dihuraikan dan operasi pemutaran varimax digunakan.

Chua (2014) menjelaskan syarat umum berkaitan dengan faktor harus memenuhi syarat muatan pemutaran minimum ± 0.33 . Sekiranya syarat muatan faktor melebihi ± 0.33 , item tersebut hendaklah dikeluarkan. Seperti mana yang dicadangkan oleh Tabachnick dan Fidell (2007) kajian yang dilakukan ini memilih peraturan 0.30 sebagai titik faktor pemberat yang mana faktor pemberat yang mempunyai nilai lebih

atau sama 0.30 sahaja diambil kira. Kaedah ini banyak diguna pakai oleh pengkaji terdahulu antaranya Wicklund dan Sephered (2005), Hult, Hurley dan Knight (2004) dan Kreiser et al. (2002). Manakala bagi semakan terhadap korelasi matrik menggunakan ujian “*Bartlett’s of Spherity*” dan “*Kaiser-Meyer-Olkin*” berhubung saiz kecukupan persampelan digunakan dengan cara menentukan anjakan matrik secara keseluruhan.

Bagi kajian ini, faktor analisis dilakukan ke atas pembolehubah bebas dan bersandar iaitu pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, pengaruh individu, ransangan intelektual, penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya.

4.8.1 Ujian Faktor Analisis

4.8.1a. Pengaruh Ideal

Salah satu pembolehubah bebas dalam kajian ini yang telah diperiksa adalah pengaruh ideal. Instrumen yang digunakan untuk mengukur pembolehubah ini terdiri daripada lapan perkara seperti yang ditunjukkan dalam jadual 4.8. Merujuk kepada Jadual 4.8 semua 8 item pembolehubah bebas telah dimasukkan dengan julat nilai muatan antara .627 hingga .752. Merujuk kepada Tabachnick dan Fidel (2007) nilai muatan yang diambil kira untuk setiap gabungan ialah mesti melebihi .32 dan ke atas bagi memperlihatkan sumbangan gabungan item yang signifikan dan seterusnya mencapai kesahan konstruk.

Bagi nilai *Kaise Meyer Olkin* (KMO) ialah pada nilai 0.869 melebihi nilai yang ditetapkan .60 (Blaikie, 2003). Analisis ini menunjukkan bahawa sampel yang digunakan cukup untuk menjalankan analisis faktor. Bagi ujian *Bartlett*

menunjukkan nilai 976.02 yang signifikan pada $p < .05$ menunjukkan bahawa korelasi antara item-item adalah mencukupi untuk melakukan analisis faktor (Hair et al., 2006). Analisis komponen utama dengan putaran varimax lebih daripada .05 komunaliti dengan nilai eigen lebih daripada 1. Peratus varian adalah pada 47.584%. Oleh itu pengaruh ideal dikekalkan untuk memberi gambaran faktor.

Jadual 4.8:
Keputusan Analisis Faktor Pengaruh Ideal

Item	Komponen
1. Penyelia saya berbincang tentang nilai dan kepercayaannya yang paling penting	.627
2. Penyelia saya saya memupuk rasa bangga dalam diri saya kerana menjadi rakan sekerjanya.	.662
3. Penyelia saya menyatakan pentingnya mempunyai hala tuju yang mantap.	.736
4. Penyelia saya mengetepikan kepentingan diri demi kebaikan kumpulan.	.706
5. Penyelia saya bertindak dalam cara yang meningkatkan rasa hormat saya.	.702
6. Penyelia saya menimbangkan akibat moral dan etika ekoran daripada keputusan yang diambil.	.752
7. Penyelia saya memperlihatkan kuasa dan keyakinan	.644
8. Penyelia saya menekankan pentingnya mempunyai rasa tanggungjawab bersama	.681
<i>Eigenvalues</i>	3.807
<i>Percentage variance explain</i>	47.584%
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	.869
<i>Bartler's Test of Sphericity</i>	976.022
<i>Df</i>	28
<i>Sig</i>	.000

4.8.1b Motivasi Inspirasi

Merujuk kepada Jadual 4.9 semua item pembolehubah bebas telah dimasukkan dengan julat nilai muatan antara .774 hingga .856. Merujuk kepada Tabachnick dan Fidel (2007) nilai muatan yang diambil kira untuk setiap gabungan ialah mesti

melebihi .32 dan ke atas bagi memperlihatkan sumbangan gabungan item yang signifikan dan seterusnya mencapai kesahan konstruk.

Bagi nilai *Kaise Meyer Olkin* (KMO) ialah pada nilai .779 melebihi nilai yang ditetapkan .60 (Blaikie, 2003). Analisis ini menunjukkan bahawa sampel yang digunakan cukup untuk menjanakan analisis faktor. Bagi ujian Bartlett menunjukkan nilai 577.291 yang signifikan pada $p < .05$ menunjukkan bahawa korelasi antara item-item adalah mencukupi untuk melakukan analisis faktor (Hair et al., 2006). Analisis komponen utama dengan putaran varimax lebih daripada .05 komunaliti dengan nilai eigen lebih daripada 1. Peratus varian adalah pada 66%. Oleh itu pengaruh motivasi berinspirasi dikekalkan untuk memberi gambaran faktor.

Jadual 4.9:
Keputusan Analisis Faktor Motivasi Inspirasi

Item	Komponen
1. Penyelia saya berbicara secara optimis tentang masa depan.	.774
2. Penyelia saya bercakap dengan penuh semangat tentang perkara yang perlu dilaksanakan.	.813
3. Penyelia saya bercakap dengan jelas tentang wawasan yang menarik perhatian.	.856
4. Penyelia saya melahirkan keyakinan bahawa matlamat akan dapat dicapai	.805
<i>Eigen values</i>	2.641
<i>Percentage variance explain</i>	66.026%
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	.779
<i>Bartlett's Test Of Sphericity</i>	577.291
<i>Df</i>	6
<i>Sig</i>	.000

4.8.1c: Pengaruh Individu

Merujuk kepada Jadual 4.10 semua item pembolehkan bebas telah dimasukkan dengan julat nilai muatan antara .593 hingga .809. Merujuk kepada Tabachnick dan

Fidel (2007) nilai muatan yang diambil kira untuk setiap gabungan ialah mesti melebihi .32 dan ke atas bagi memperlihatkan sumbangan gabungan item yang signifikan dan seterusnya mencapai kesahan konstruk.

Bagi nilai *Kaise Meyer Olkin* (KMO) ialah pada nilai .692 melebihi nilai yang di tetapkan .60 (Blaikie, 2003). Analisis ini menunjukkan bahawa sampel yang digunakan cukup untuk menjanakan analisis faktor. Bagi ujian *Bartlett* menunjukkan nilai 298.117% yang signifikan pada $p < .05$ menunjukkan bahawa korelasi antara item-item adalah mencukupi untuk melakukan analisis faktor (Hair et al. 2006). Analisis komponen utama dengan putaran varimax lebih daripada .05 komunaliti dengan nilai eigen lebih daripada 1. Peratus varian adalah pada 53.35%. Oleh itu pengaruh individu dikekalkan untuk memberi gambaran faktor.

Jadual 4.10:
Keputusan Analisis Faktor Pengaruh Individu

Item	Komponen
1. Penyelia saya meluang masa mengajar dan melatih.	.593
2. Penyelia saya menganggap saya sebagai individu dan bukan hanya sebagai anggota sesebuah kumpulan.	.751
3. Penyelia saya menganggap saya sebagai mempunyai keperluan, keupayaan dan kemahuan yang berbeza daripada orang lain.	.809
4. Penyelia saya membantu saya membina kekuatan diri.	.751
<hr/>	
<i>Eigenvalues</i>	2.134
<i>Percentage variance explain</i>	53.355%
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	.692
<i>Bartlett's Test Of Spheri</i>	298.117
<i>Df</i>	6
<i>Sig</i>	.000

4.8.1d: Rangsangan Intelek

Merujuk kepada Jadual 4.11 semua item pembolehubah bebas telah dimasukkan dengan julat nilai muatan antara .726 hingga .790. Merujuk kepada Tabachnick dan Fidel (2007) nilai muatan yang diambil kira untuk setiap gabungan ialah mesti melebihi .32 dan ke atas bagi memperlihatkan sumbangan gabungan item yang signifikan dan seterusnya mencapai kesahan konstruk.

Bagi nilai *Kaise Meyer Olkin* (KMO) ialah pada nilai .748 melebihi nilai yang ditetapkan .60 (Blaikie, 2003). Analisis ini menunjukkan bahawa sampel yang digunakan cukup untuk menjanakan analisis faktor. Bagi ujian *Bartlett* menunjukkan nilai 348.0327 signifikan pada $p < .05$ menunjukkan bahawa korelasi antara item-item adalah mencukupi untuk melakukan analisis faktor (Hair et al., 2006). Analisis komponen utama dengan putaran varimax lebih daripada .05 komunaliti dengan nilai eigen lebih daripada 1. Peratus varian adalah pada 57.322%. Oleh itu pengaruh rangsangan intelek dikekalkan untuk memberi gambaran faktor. Seperti mana yang ditunjukkan oleh Jadual 4.7, 4.8, 4.9 dan 4.10 berhubung dengan ciri kepimpinan, 20 item telah dipilih sebagai komponen dengan menggunakan putaran varimax untuk menilai struktur ciri kepimpinan.

Jadual 4.11 :
Keputusan Analisis Faktor Rangsangan Intelek

Item	Komponen
1. Penyelia saya meneliti semula andaian penting untuk mempersoalkan sama ada ia sesuai atau tidak.	.726
2. Penyelia saya mendapatkan pandangan yang berbeza apabila menyelesaikan sesuatu masalah.	.790
3. Penyelia saya membuat saya melihat sesuatu masalah dari pelbagai sudut pandangan	.773
4. Penyelia saya mencadangkan cara baru untuk menyelesaikan sesuatu tugas.	.736
<i>Eigenvalues</i>	2.293
<i>Percentage variance explain</i>	57.332%
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	.748
<i>Bartlett's Test Of Spheri</i>	348.032
<i>Df</i>	6
<i>Sig.</i>	.000

4.8.1e Penyediaan Pemimpin Masa hadapan

Merujuk kepada Jadual 4.12 semua item pembolehkan bebas telah dimasukkan dengan julat nilai muatan antara .688 hingga .778. Merujuk kepada Tabachnick dan Fidel (2007) nilai muatan yang diambil kira untuk setiap gabungan ialah mesti melebihi .32 dan ke atas bagi memperlihatkan sumbangan gabungan item yang signifikan dan seterusnya mencapai kesahan konstruk.

Bagi nilai *Kaise Meyer Olkin* (KMO) ialah pada nilai .893 melebihi nilai yang ditetapkan .60 (Blaikie, 2003). Analisis ini menunjukkan bahawa sampel yang digunakan cukup untuk menjanakan analisis faktor. Bagi ujian *Bartlett* menunjukkan nilai 2016.901 yang signifikan pada $p < .05$ menunjukkan bahawa korelasi antara item-item adalah mencukupi untuk melakukan analisis faktor (Hair et al., 2006). Analisis komponen utama dengan putaran varimax lebih daripada .05 komunaliti

dengan nilai eigen lebih daripada 1. Peratus varian adalah pada 53.563%. Oleh itu penyediaan pemimpin masa hadapan dikekalkan untuk memberi gambaran faktor.

Jadual 4.12:

Analisis Faktor Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan

Item	Komponen
1.Pihak pengurusan menyatukan program pelan penggantian dengan perancangan strategik organisasi.	.737
2. Pihak pengurusan menyatukan program perancangan pelan penggantian dengan perancangan kerjaya individu.	.737
3.Pihak pengurusan menyediakan matlamat program secara bertulis untuk menunjukkan keputusan yang seharusnya dicapai menerusi program pelan penggantian.	.706
4.Pihak pengurusan menetapkan objektif yang boleh diukur bagi operasi program (seperti bilangan pertukaran jawatan.	.688
5. Pihak pengurusan mengenal pasti kumpulan yang manakah akan menjalani program ini, mengikut keutamaan.	.714
6. Pihak pengurusan merangka pernyataan dasar secara bertulis sebagai panduan program tersebut.	.756
7.Pihak pengurusan menentukan tanggungjawab organisasi bagi memantau penyertaan program sebagai panduan program tersebut.	.700
8. Pihak pengurusan mewujudkan ganjaran/insentif untuk pengganti yang telah dikenal pasti bagi program pelan penggantian.	.778
9. Pihak pengurusan mewujudkan insentif/ganjaran untuk pengurus yang telah mengenalpasti pengganti.	.759
10.Pihak pengurusan mengganjurkan bengkel untuk melatih pekerja pengurusan tentang program pelan penggantian.	.724
<i>Eigenvalues</i>	5.335
<i>Percentage variance explain</i>	53.353%
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	.893
Bartlett's Test Of Spheri	2016.901
<i>Df</i>	45
<i>Sig.</i>	.000

4.8.1f Pembangunan Kerjaya

Merujuk kepada Jadual 4.13 semua 10 item pembolehubah bersandar telah dimasukkan dengan julat nilai muatan antara .711 hingga .965. Merujuk kepada

Tabachnick dan Fidel (2007) nilai muatan yang diambil kira untuk setiap gabungan ialah mesti melebihi .32 dan ke atas bagi memperlihatkan sumbangan gabungan item yang signifikan dan seterusnya mencapai kesahan konstruk.

Matrik korelasi menunjukkan bahawa sebahagian besar pekali item melebihi .3. Bagi nilai *Kaise Meyer Olkin* (KMO) ialah pada nilai .918 melebihi nilai yang ditetapkan .60 (Blaikie, 2003). Analisis ini menunjukkan bahawa sampel yang digunakan cukup untuk menjanakan analisis faktor. Bagi ujian *Bartlett* menunjukkan nilai 2020.76 yang signifikan pada $p < .05$ untuk membuktikan bahawa matrik korelasi item tersebut bukan menunjukkan matrik yang identiti (Hair et al., 2006). Analisis komponen utama dengan putaran varimax lebih daripada .05 komunaliti dengan nilai eigen 5.413 lebih daripada 1. Peratus varian adalah pada 54.146%. Hasil analisis sembilan item berada dalam komponen pertama dan satu item dalam komponen kedua.

Walaupun secara umumnya model ini menerima sokongan yang baik, namun beberapa jangkaan kecil telah dihasilkan. Keputusan menunjukkan bahawa komponen yang dihasilkan adalah berbeza dari ukuran asalnya terutama dari segi pembolehubah yang di buat pemerhatian dalam setiap komponen. Ini adalah kerana komponen kedua hanya mempunyai satu komponen iaitu item nombor 14. Sebahagian Sarjana (Babbie, 1990, 2012; Rubin & Babbie, 2008) berhujah bahawa faktor yang mempunyai satu atau dua pembolehubah adalah tidak wajar berdasarkan kepada peraturan Thurstone. Analisa kebolehpercayaan telah dijalankan namun analisa tidak dapat dilakukan kerana hanya mempunyai satu item. Oleh itu keputusan dibuat bahawa komponen kedua dengan item nombor 14 dikeluarkan

daripada analisa seterusnya. Pembangunan kerjaya dikekalkan untuk memberi gambaran faktor.

Jadual 4.13:
Analisis Faktor Pembangunan Kerjaya

Item	Komponen	
	1	2
11.Pihak pengurusan menganjurkan bengkel untuk melatih individu tentang perancangan kerjaya.	.714	
12.Pihak pengurusan menyediakan cara menjelaskan tanggungjawab yang di sandang sekarang.	.704	
13.Pihak pengurusan menyediakan cara menjelaskan tanggungjawab jawatan yang di sandang pada masa akan datang.	.711	
14. Pihak pengurusan menyediakan cara menilai prestasi individu.		.965
15. Pihak pengurusan menyediakan cara membandingkan kemahiran individu dengan keperluan jawatan pada masa akan datang.	.728	
16.Pihak pengurusan menyediakan cara meneliti semula keupayaan organisasi sekurang-kurangnya sekali setahun.	.752	
17.Pihak pengurusan menyediakan cara meramal keperluan pekerja pada masa akan datang.	.778	
18.Pihak pengurusan menyediakan cara memenuhi keperluan perancangan penggantian melalui perancangan pembangunan individu.	.833	
19. Pihak pengurusan menyediakan cara memantau aktiviti pembangunan bagi mempersiapkan pengganti untuk kenaikan pangkat.	.837	
20.Pihak pengurusan menyediakan cara menilai hasil daripada program perancangan penggantian.	.855	
<i>Eigenvalues</i>		5.415
<i>Percentage variance explain</i>		54.146%
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		.918
<i>Bartler's Test Of Spheri</i>		2020.706
<i>Df</i>		45
<i>Sig.</i>		.000

4.9 Analisis Kebolehpercayaan

Analisis kebolehpercayaan instrumen kajian menentukan ketekalan instrumen mengukur sesuatu konsep tanpa ada kesilapan dan juga berat sebelah (Sekaran & Bougie, 2010). Bagi kajian ini kaedah ketekalan dalaman digunakan, malahan kaedah ini banyak digunakan dalam kajian lapangan kerana ia memerlukan satu

pentadbiran menggunakan instrumen yang sama. Selain itu, kaedah ini juga merupakan satu kaedah asas untuk menganggarkan kebolehpercayaan (Nunally, 1978). Sebelum ketekalan dalaman di nilai, matrik antara korelasi dilakukan bagi setiap dimensi untuk memastikan sejauh mana sesuatu trait yang sama wujud dalam sesuatu item.

Korelasi antara item yang rendah menunjukkan bahawa item-item yang tidak sesuai digunakan dalam instrumen (Zikmund & Babin, 2012; Pallant, 2007). Menurut Sekaran dan Bougie (2010), nilai kebolehpercayaan alpha yang boleh diterima yang hampir kepada 1. Nilai koefisien alpha pada bawah 0.60 adalah sangat lemah, nilai koefisien alpha 0.7 boleh diterima dan yang paling baik adalah pada nilai koefisien alpha pada 0.8 (Sekaran & Bougie, 2010). Menurut Nunally (1978), dalam kajian lapangan nilai koefisien alpha 0.6 secara umumnya boleh dianggap mencukupi dan boleh diterima walaupun nilai koefisien alpha 0.7 adalah paling sesuai.

Jadual 4.14:
Nilai Koefisien Alpha Bagi Setiap Dimensi

Viarabel	Jumlah Item	Koefisien Alpha
Pengaruh Unggul	8	0.842
Motivasi berinspirasi	4	0.826
Pengaruh Individu	4	0.699
Ransangan Intelektual	4	0.752
Penyediaan pemimpin Masa Hadapan	10	0.904
Pembangunan Kerjaya	10	0.872

Berdasarkan kepada Jadual 4.14, secara umumnya, nilai kebolehpercayaan alpha boleh diterima dengan koefisien melebihi 0.6. Nilai koefisien alpha berada antara 0.699 (Pengaruh individu) dan 0.904 (penyediaan pemimpin) seperti yang dicadangkan oleh Hair et al., (2010), Zikmund et al. (2009), Sekaran (2003) dan Nunnally (1978).

4.10 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ialah untuk memperihalkan data ke dalam bentuk yang mudah untuk difahami. Johnson dan Christen (2000) menyatakan statistik deskriptif sebagai kaedah untuk memaparkan, menyusun, menghurai dan menerangkan satu set data dengan penggunaan jadual dan ringkasan pengukuran. Pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini telah dijana dengan menggunakan analisis deskriptif dalam program SPSS Versi 21. Nilai statistik min, sisihan piawai, minimum dan maksimum telah dikira bagi enam pembolehubah iaitu empat pembolehubah bebas dan dua bagi pembolehubah bersandar. Keputusan nilai statistik ini ditunjukkan dalam Jadual 4.14. Semua pembolehubah ini diukur dengan menggunakan skala 1 hingga 5 seperti yang dinyatakan dalam Bab Tiga.

4.10.1 Min dan Sisihan Piawai bagi Pembolehubah Kajian

Min ialah ukuran yang paling popular yang sering digunakan sebagai petunjuk kepada kepusatan taburan. Min disebut sebagai satu nilai purata satu set data. Ia memperlihatkan keseluruhan gambar daripada satu set data tanpa pertindihan pada setiap pemerhatian (Sekaran & Bougie, 2010). Sisihan piawai merupakan ukuran serakan ketiga. Simbol yang sering digunakan untuk sampel ialah S.P atau S. Sisihan piawai boleh dikira terus menggunakan nilai varian dengan melakukan punca

kuasa dua kepada varians. Kedua-dua min dan sisihan piawai adalah statistik deskriptif biasa untuk skala selang dan nisbah. Skala pengukuran yang digunakan dalam kajian ini adalah skala Likert lima mata.

Oleh itu, untuk mentafsir tahap skor, adalah disyorkan oleh Nik Muhammad, Jantan dan Md Taib (2010) bahawa markah kurang daripada 2.33 adalah berada pada tahap rendah, tahap sederhana pada markah antara 2.33 hingga 3.66. Markah 3.67 dan ke atas adalah pada tahap tinggi.

Jadual 4.15:

Min, Sisihan Piawai, Minimum dan Maksimum Pembolehubah Utama

Variabel	Min	SP	Min	Mak
Pengaruh Ideal	3.9648	.42249	2.75	5.00
Motivasi berinspirasi	4.0281	.50868	2.50	5.00
Pengaruh Individu	3.8437	.53215	2.25	5.00
Rangsangan Intelek	3.9737	.44634	2.75	5.00
Penyediaan Pemimpin	3.7497	.53609	2.30	5.00
Pembangunan Kerjaya	3.4232	.44435	1.78	5.00

Jadual 4.15 menunjukkan min dan sisihan piawai setiap pembolehubah untuk kajian ini. Hasil analisis menunjukkan semua item berada pada nilai min tahap tinggi dengan motivasi berinspirasi pada nilai min yang paling tinggi (M= 4.0281, SD=0.50868). Sementara nilai min yang rendah ialah kemajuan kerjaya (M=3.4232, SD=.44435).

4.11 Analisis Korelasi

Korelasi digunakan untuk menguji pola dan darjah hubungan pembolehubah yang dikaji. Menurut Tabachnick dan Fidell (2007), korelasi Pearson (r) yang paling luas diguna dalam menguji hubungan linear dua pembolehubah.

4.11.1 Korelasi Pembolehubah Kajian

Korelasi Pearson telah digunakan untuk menyediakan maklumat mengenai arah, kekuatan dan kepentingan antara dua pembolehubah (Sekaran & Bougie, 2010). Terdapat tiga korelasi linear antara pembolehubah (positif, negatif dan tiada hubungan). Korelasi positif menunjukkan bahawa nilai bagi dua pembolehubah menambah atau mengurang dalam bentuk linear di mana Korelasi Pearson (r) adalah antara nilai 0 – 1. Korelasi negatif menunjukkan bahawa nilai dua pembolehubah meningkat atau menurun dalam bentuk bukan linear di mana korelasi Pearson antara nilai 0 hingga -1. Jika korelasi Pearson adalah 0, ia menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan antara pembolehubah. Kekuatan nilai korelasi seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.16.

Jadual 4.16:
Kekuatan Nilai Korelasi Bagi Pembolehubah

Nilai Pekali Korelasi (r)	Kekuatan Korelasi (Chua, 2009)
0.91 – 1.00	Sangat kuat
0.71 – 0.90	Kuat
0.51 – 0.70	Sederhana
0.31 – 0.50	Lemah
0.01 – 0.30	Sangat Lemah
0.00	Tiada korelasi

Ujian Korelasi Pearson bagi setiap ciri pengaruh kepemimpinan dengan penyediaan masa hadapan telah dijalankan. Bagi korelasi antara ciri pemimpin pengaruh ideal dengan penyediaan pemimpin masa hadapan, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif yang lemah di antaranya dengan nilai $r = 0.303$ ($p < 0.01$) dan andaian ini adalah signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01 sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.17.

Dapatan kajian terhadap ciri pengaruh motivasi menunjukkan hubungan yang lemah secara signifikan antara kedua-dua pembolehubah tersebut dengan nilai $r = .352$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini adalah signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01 sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.17.

Pengaruh individu juga menunjukkan terdapat hubungan dengan program penyediaan masa hadapan. Hasil dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang positif yang lemah dengan nilai $r = .345$ ($p < 0.01$).

Gaya kepemimpinan rangsangan intelek juga menunjukkan terdapat hubungan positif dengan penyediaan pemimpin masa hadapan. Berdasarkan kepada dapatan kajian menunjukkan bahawa kedua-dua pembolehubah adalah berhubung secara positif yang lemah dengan nilai $r = .344$ ($p < 0.01$).

Jadual 4.17:

Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Ciri Pengaruh Kepemimpinan dengan Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan

Pembolehkan Dimensi Kepemimpinan	Penyediaan Pemimpin Nilai Korelasi (r)	Sigifikan
Pengaruh Ideal	.303	.000
Motivasi Inspirasi	.352	.000
Pengaruh Individu	.345	.000
Rangsangan Intelektual	.344	.000

** Signifikan pada tahap 0.01

Ujian Korelasi Pearson bagi setiap ciri pengaruh kepemimpinan dengan pembangunan kerjaya juga telah dilakukan. Bagi korelasi antara ciri pemimpin pengaruh ideal dengan pembangunan kerjaya, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapatnya hubungan positif yang lemah di antaranya dengan nilai $r = .267$ ($p < 0.01$) dan andaian ini adalah signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01 sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.18.

Dapatan kajian terhadap ciri pengaruh motivasi menunjukkan hubungan yang lemah secara signifikan antara kedua-dua pembolehkan tersebut dengan nilai $r = .290$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini adalah signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01 sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.18.

Pengaruh individu juga menunjukkan terdapat hubungan dengan program pembangunan kerjaya. Hasil dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang positif yang lemah dengan nilai $r = .313$ ($p < 0.01$).

Gaya kepemimpinan ransangan intelek juga menunjukkan terdapat hubungan positif dengan pembangunan kerjaya. Berdasarkan kepada dapatan kajian menunjukkan bahawa kedua-dua pembolehubah adalah berhubung secara positif yang lemah dengan nilai $r = .296$ ($p < 0.01$).

Jadual 4.18:

Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Ciri Pengaruh Kepemimpinan dengan Pembangunan Kerjaya

Pembolehubah Dimensi Kepemimpinan	Penyediaan Pemimpin Nilai Korelasi (r)	Signifikan
Pengaruh Ideal	.267	.000
Motivasi berinspirasi	.290	.000
Pengaruh Individu	.313	.000
Rangsangan Intelektual	.296	.000

**Signifikan pada tahap 0.01

4.12. Ujian Hipotesis

Apabila dua atau lebih pembolehubah bebas (IV) digunakan untuk meramal satu pembolehubah bersandar (DV) maka analisis itu dipanggil Regresi pelbagai (Palaniappan, 2009). Di dalam bahagian ini, analisa Regresi Pelbagai digunakan untuk melihat terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah bebas iaitu pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelektual dan pembolehubah terikat penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya. Analisa regrasi pelbagai merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisa dan menerangkan pengaruh yang dominan hubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

Pembolehubah-pembolehubah ini merupakan faktor-faktor yang memberi kesan kepada perubahan dalam pembolehubah bersandar (Tabachnick & Fidell, 2007). Dalam analisa regresi pelbagai, semua pembolehubah bebas dimasukkan ke dalam persamaan regresi secara berserentak dan varian setiap pembolehubah bebas ini yang mempengaruhi pembolehubah bersandar dinilai bersama (Chua, 2014). Selain itu, berdasarkan kepada cadangan Aryee & Debrah (1993), Gutrie et al. (1998), Nabi (2003), Yamamoto (2006), faktor demografi hendaklah di kawal bagi mengelakkan terdapat kesan dalam pembangunan kerjaya dan juga penyediaan pemimpin masa hadapan.

4.12.1 Ujian hipotesis 1 (H1a, H1b, H1c dan H1d)

Di dalam bahagian ini ujian hipotesis telah dilakukan untuk menjawab soalan objektif yang pertama iaitu terdapat hubungan signifikan gaya kepemimpinan terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan. Jadual 4.19 dan 4.20 menunjukkan bahawa korelasi kesemua pembolehubah bebas (IV) dengan pembolehubah bersandar (DV) adalah sederhana ($R=.435$). Juga didapati bahawa kesemua pembolehubah bebas dapat menerangkan dari 17.3% daripada varians penyediaan pemimpin masa hadapan (DV). Regresi ini adalah signifikan dari, $F(4, 385) = 19.336, p < .05$.

Jadual 4.19:
Ringkasan Model

Model	R	R ²	Adj R ²	Std Error The Estimate	R Square Change	F Change	df ¹	Df2	Sig F Change
1	.147 ^a	.022	.111	.53300	.022	2.143	4	389	.075
2	.435	.189	.173	.48763	.168	19.336	4	385	.000

a Predictors: Pengaruh Ideal, Motivasi berinspirasi, Pengaruh individu, Ransangan intelek
a. Dependent Variable: Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan

Jadual 4.20:
Kesignifikan Pembolehubah Bebas

Model		<i>Sum of Square</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	2.435	4	.609	2.143	.075
	<i>Residual</i>	110.510	389	.284		
	<i>Total</i>	112.945	393			
2	<i>Regression</i>	21.397	8	2.675	11.248	.000
	<i>Residual</i>	91.548	385	.238		
	<i>Total</i>	112.945	393			

Bagi menentukan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan yang merangkumi pengaruh ideal, pengaruh motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelek dengan program penyediaan pemimpin masa hadapan, ujian regresi pelbagai telah dilaksanakan. Analisa regresi pelbagai di antara gaya kepemimpinan dan pelan penggantian ditunjukkan dalam jadual 4.21. Dapatan menunjukkan bahawa tiga pembolehubah bebas (IV) iaitu motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelek adalah berkait secara positif dan signifikan dengan pembolehubah bersandar (DV) kecuali pembolehubah pengaruh ideal. Pekali regresi pengaruh individu adalah paling tinggi iaitu .178 (CI = .062 hingga .296). Hal ini menunjukkan bahawa pekali regresi di populasi dari mana sampel diperolehi adalah positif, $t = 3.019$; $p < .05$. Nilai Beta menunjukkan bahawa bahawa pekali korelasi bagi pengaruh individu adalah yang paling tinggi (manakala pengaruh ideal ialah paling rendah).

Persamaan yang meramalkan Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan (PPMH) adalah seperti berikut: -

$$Y_1 = \text{konstan} + X_1 + X_2 + X_3 + X_4$$

$$\text{PPMH} = 1.338 + .085 + 0.140 + 0.179 + 0.154$$

Jadual 4.21:

Analisa Regresi Pelbagai di antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan

Model		Unstandardized	Std. Coeff.	t	sig.	95% Confidential Interval (CI)	
1	Coefficients						
		Beta	Std. Error			Lower Bound	Upper Bound
2	Constant	1.338	.				
	P. Ideal	.085	.076	.067	1.118	.264	.065 .235
	Motivasi	.140	.068	.133	2.065	.040	.007 .273
	P. Individu	.179	.059	.178	3.019	.003	.062 .296
	Intelek	.154	.076	.128	2.057	.040	.007 .301

H1a Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh ideal terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan.

Berdasarkan kepada analisa regresi pelbagai antara ciri pemimpin pengaruh ideal dengan penyediaan pemimpin masa hadapan, dapatan kajian menunjukkan bahawa pengaruh ideal mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan penyediaan pemimpin masa hadapan iaitu nilai signifikannya ialah .264. Pekali beta bagi perhubungan ini ialah .067 dan nilai t ialah 1.118. Hipotesis bagi H1a adalah ditolak.

H1b Terdapat hubungan signifikan antara motivasi berinspirasi terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan

Berdasarkan analisis regresi pelbagai persepsi responden terhadap ciri pengaruh motivasi kepemimpinan terhadap program penyediaan pemimpin masa hadapan pula, dapatan kajian menunjukkan hubungan gaya pengaruh motivasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pelaksanaan pelan penggantian dengan nilai signifikannya ialah .040. Manakala pekali beta bagi analisa ini ialah .133 dengan nilai t ialah 2.065. Oleh yang demikian, bagi hipotesis H1b adalah diterima.

H1c Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh individu terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan

Hipotesis ini adalah bertujuan untuk melihat hubungan secara langsung antara pengaruh individu terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan. Berdasarkan analisis regresi pelbagai persepsi responden terhadap ciri pengaruh individu kepemimpinan terhadap program penyediaan pemimpin masa hadapan pula, dapatan kajian menunjukkan hubungan signifikan dengan nilai signifikannya ialah .003, manakala nilai pekali beta ialah .178 dan nilai t ialah 3.019. Oleh itu, H1c adalah diterima.

H1d Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh rangsangan intelek terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan

Hipotesis keempat adalah untuk melihat hubungan terus signifikan antara pengaruh rangsangan intelek terhadap penyediaan pemimpin. Berdasarkan analisis regresi pelbagai persepsi responden terhadap ciri pengaruh rangsangan intelek kepemimpinan

terhadap program penyediaan pemimpin masa hadapan pula, dapatan kajian menunjukkan mempunyai hubungan signifikan dengan nilai signifikan .040. Nilai pekali beta ialah .128 dengan nilai t ialah 2.057. Sehubungan itu, H1d adalah di terima.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa ciri pemimpin pengaruh individual merupakan pembolehubah yang mempengaruhi program pelan penggantian penyediaan pemimpin masa hadapan berdasarkan kepada persepsi responden. Jadual 4.20 menunjukkan bahawa tidak semua pembolehubah bebas adalah berkait secara positif dan signifikan kecuali pengaruh ideal yang mempunyai hubungan tidak signifikan dengan program penyediaan pemimpin masa hadapan. Pekali regresi pengaruh individu yang paling tinggi .179. Hal ini menunjukkan bahawa pekali regresi di populasi dari mana sampel diperolehi adalah positif, $t = 3.019$; $p < 0.05$. Nilai Beta menunjukkan bahawa pekali korelasi bagi pengaruh individu adalah yang paling tinggi iaitu ($\beta = .178$). Ini menunjukkan bahawa pengaruh individu mempunyai kesan yang positif dan signifikan serta dominan terhadap pembolehubah bersandar penyediaan pemimpin masa hadapan.

Hasil dapatan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.21 model regresi yang didapati ialah ($F = 11.248$; Sig. = .000). R^2 menunjukkan pekali penentuan pembolehubah bebas kepada pembolehubah bersandar. Berdasarkan kepada jadual 4.21, R^2 menunjukkan nilai .189 yang bermaksud 18.9 peratus yang menunjukkan hubungan signifikan dan kolektif oleh pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar. Walau bagaimanapun bagi lebih tepat, "adjusted R^2 " digunakan untuk menjaga perbezaan dalam sampel saiz. Oleh itu, secara kolektif, pembolehubah tidak

bersandar didapati dapat menerangkan 17.3 peratus dalam penyediaan pemimpin masa hadapan. Berdasarkan jadual tidak semua pembolehubah bebas adalah berhubung secara signifikan dengan pembolehubah bersandar.

Sebagaimana yang diterangkan sebelum ini, analisa berganda juga boleh menentukan yang mana satu pembolehubah peramal mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap pembangunan kerjaya. Menurut Hair et al. (2009) untuk menentukan pembolehubah yang mempunyai pengaruh yang paling tinggi dengan melihat nilai Beta. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.21 ciri pengaruh individu membuktikan nilai terbesar Beta.179 yang signifikan pada aras .003. Ini bermakna berdasarkan persepsi responden pengaruh individu pemimpin memainkan peranan penting dalam proses penyediaan pemimpin masa hadapan.

4.12.2 Ujian Hipotesis 2 (H2a, H2b, H2c, H2d)

Di bahagian ini, ujian hipotesis telah dijalankan bagi menjawab hipotesis yang kedua dengan menggunakan analisa regresi pelbagai untuk melihat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan program pembangunan kerjaya. Jadual 4.22 dan 4.23 menunjukkan bahawa korelasi kesemua pembolehubah bebas (IV) dengan pembolehubah bersandar (DV) adalah sederhana ($R=.375^b$). Juga didapati bahawa kesemua pembolehubah bebas dapat menerangkan dari 12.3% daripada varians penyediaan pemimpin masa hadapan (DV). Regresi ini adalah signifikan dari $F(4, 385) = 14.360, p < .05$.

Jadual 4.22:
Ringkasan Model

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>Adjusted R²</i>	<i>Std Error The Estimate</i>	<i>R Square Change</i>	<i>F Change</i>	<i>df¹</i>	<i>Df2</i>	<i>Sig F Change</i>
1	.111 ^a	.012	.002	.44387	.012	1.215	4	389	.304
2	.375 ^b	.141	.123	.41620	.128	14.360	4	385	.000

a Predictors: Pengaruh Individu, Motivasi berinspirasi, Pengaruh individu, Ransangan intelek

b Dependent Variable: Pembangunan Kerjaya

Jadual 4.23 :
Kesignifikan Pembolehubah Bebas

<i>Model</i>		<i>Sum of Square</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	.957	4	.239	1.215	.304 ^b
	<i>Residual</i>	76.641	393	.197		
2	<i>Total Regression</i>	77.598				
	<i>Regression</i>	10.907	8	1.368	7.871	.000 ^c
	<i>Residual</i>	66.691	385	.173		
	<i>Total</i>	77.598	394			

Bagi menentukan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan yang merangkumi pengaruh ideal, pengaruh motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelek dengan program pembangunan kerjaya, ujian regresi pelbagai telah dilaksanakan. Analisa regresi pelbagai di antara gaya kepemimpinan dan pelan penggantian ditunjukkan dalam jadual 4.23. Dapatan menunjukkan bahawa tiga pembolehubah bebas (IV) pengaruh ideal, motivasi berinspirasi dan ransangan intelek adalah berkait secara positif dan tidak signifikan dengan pembolehubah

bersandar (DV) kecuali pemboleubah pengaruh individu yang berhubung secara positif dan signifikan.

Pekali regresi pengaruh individu adalah paling tinggi iaitu .138 (CI = .021 hingga .230). Hal ini menunjukkan bahawa pekali regresi di populasi dari mana sampel diperolehi adalah positif, $t = 2.718$; $p < .05$. Nilai Beta menunjukkan bahawa bahawa pekali korelasi bagi pengaruh individu adalah yang paling tinggi (manakala pengaruh ideal ialah paling rendah).

Persamaan yang meramalkan Pembangunan Kerjaya (PK) adalah seperti berikut:

$$Y2 = \text{Konstan} + X1 + X2 + X3 + X4$$

$$PK = 1.717 + .085 + 0.81 + 0.138 + 0.104$$

Jadual 4.24:
Analisa Regresi Berganda di antara Kepemimpinan Transformational dengan Pembangunan Kerjaya

Mode		Unstandardized		Std	t	sig	95%	
		Coefficients		Coeff.			Confidential Interval (CI)	
1		Beta	Std Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
2	Konstan	1.717						
	P. ideal	.085	.065	.081	1.304	.193	.043	.213
	Motivasi	.081	.058	.093	1.409	.160	.032	.198
	P.individu	.138	.051	.165	2.718	.007	.038	.237
	Rangsangan Intelekt	.104	.064	.105	1.633	.103	.021	.230

H2a Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh ideal terhadap pembangunan kerjaya

Berdasarkan kepada analisa regresi pelbagai antara ciri pemimpin pengaruh ideal dengan penyediaan program pembangunan kerjaya, dapatan kajian menunjukkan bahawa pengaruh ideal mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan program pembangunan kerjaya iaitu nilai signifikannya ialah .193. Pekali beta bagi perhubungan ini ialah .081 dan nilai t ialah 1.304 Hipotesis bagi H2a adalah ditolak.

H2b Terdapat hubungan signifikan antara motivasi berinspirasi kepemimpinan terhadap pembangunan kerjaya

Analisa kedua dijalankan untuk melihat hubungan signifikan antara motivasi berinspirasi terhadap pembangunan kerjaya. Berdasarkan kepada analisa regresi pelbagai antara ciri pemimpin pengaruh unggul dengan penyediaan program pembangunan kerjaya, hasil kajian menunjukkan bahawa motivasi inspirasi mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan program pembangunan kerjaya iaitu nilai signifikannya ialah .160. Pekali beta bagi perhubungan ini ialah .093 dan nilai t ialah 1.409. Hipotesis bagi H2b adalah ditolak.

H2c Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh individu kepemimpinan terhadap pembangunan kerjaya

Hipotesis ketiga adalah melihat hubungan secara terus antara pengaruh individu terhadap Pembangunan kerjaya. Hasil analisis regresi pelbagai persepsi responden mengenai ciri pengaruh individu kepemimpinan terhadap program pembangunan kerjaya pula, dapatan kajian menunjukkan pembolehubah tersebut mempunyai

hubungan signifikan dengan nilai signifikan .007. Nilai pekali beta ialah .105 dengan nilai t ialah 1.633. Sehubungan itu, H2c adalah di terima.

H2d Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh rangsangan intelek kepemimpinan terhadap pembangunan kerjaya

Analisa keempat bertujuan melihat hubungan signifikan antara ransangan intelek terhadap pembangunan kerjaya. Berdasarkan kepada analisa regresi pelbagai antara ciri pemimpin ransangan intelek dengan penyediaan program pembangunan kerjaya, dapatan kajian menunjukkan bahawa ransangan intelek mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan program pembangunan kerjaya iaitu nilai signifikannya ialah .103. Pekali beta bagi perhubungan ini ialah .105 dan nilai t ialah 1.633. Hipotesis bagi H2d adalah ditolak.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa ciri pemimpin pengaruh individu merupakan pembolehubah yang dominan mempengaruhi program pelan penggantian berdasarkan kepada persepsi responden. Jadual 4.24 menunjukkan bahawa pengaruh individu adalah berkait secara positif dan signifikan manakala pembolehubah bebas lain iaitu pengaruh unggul, motivasi dan ransangan intelek tidak mempunyai hubungan signifikan dengan program pembangunan kerjaya. Pekali regresi pengaruh individu yang paling tinggi .165. Hal ini menunjukkan bahawa pekali regrasi di populasi dari mana sampel diperolehi adalah positif, $t = 2.718$; $p < 0.05$. Nilai Beta menunjukkan bahawa pekali korelasi bagi pengaruh individu adalah yang paling tinggi iaitu ($\beta = .138$). Ini menunjukkan bahawa pengaruh individu mempunyai kesan yang positif dan signifikan serta dominan terhadap pembolehubah bersandar penyediaan pemimpin masa hadapan.

Hasil dapatan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.24, model regresi yang didapati ialah ($F = 7.871$; $\text{Sig.} = .000$). R^2 menunjukkan pekali penentuan pembolehubah bebas kepada pembolehubah bersandar. Berdasarkan kepada jadual, R^2 menunjukkan nilai .141 yang bermaksud 14.1 peratus yang menunjukkan hubungan signifikan dan kolektif oleh pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar. Oleh itu, secara kolektif, pembolehubah bebas didapati dapat menerangkan 12.3 peratus dalam penyediaan pemimpin masa hadapan. Berdasarkan jadual 4.24 tidak semua pembolehubah bebas adalah berhubung secara signifikan dengan pembolehubah bersandar.

Sebagaimana yang diterangkan sebelum ini, analisis pelbagai juga boleh menentukan yang mana satu pembolehubah peramal mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap pembangunan kerjaya. Menurut Hair et al. (2013), untuk menentukan pembolehubah yang mempunyai pengaruh yang paling tinggi dengan melihat nilai Beta. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.24, ciri pengaruh individu membuktikan nilai terbesar Beta .165 yang signifikan pada aras .007. Ini bermakna berdasarkan persepsi responden pengaruh individu pemimpin memainkan peranan penting dalam proses pembangunan kerjaya.

4.13 Ringkasan Ujian Hipotesis

Jadual 4.25:
Ringkasan Hipotesis

No. Hipotesis	Hipotesis	Keputusan Diterima/Ditolak
H1a	Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh ideal terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan	Ditolak
H1b	Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh motivasi berinspirasi terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan	Diterima
H1c	Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh individu terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan	Diterima
H1d	Terdapat hubungan signifikan antara rangsangan intelek terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan	Diterima
H2a	Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh ideal terhadap pembangunan kerjaya	Ditolak
H2b	Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh motivasi berinspirasi terhadap pembangunan kerjaya	Ditolak
H2c	Terdapat hubungan signifikan antara pengaruh individu terhadap pembangunan kerjaya	Diterima
H2d	Terdapat hubungan signifikan antara rangsangan intelek terhadap pembangunan kerjaya	Ditolak

4.14 Data Temubual

Data kualitatif digunakan untuk mengukuhkan analisa kuantitatif dengan menggunakan kaedah temubual. Temubual melibatkan tokoh daripada kumpulan yang terlibat dalam pengurusan tertinggi organisasi yang dipilih (Bernard & Ryan, 2010). Oleh yang demikian temubual telah dijalankan terhadap kumpulan fokus yang terdiri daripada Timbalan Ketua Setiausaha, Setiausaha Kerajaan Negeri, Ketua Pengarah Jabatan dan juga Pendaftar bagi mendapatkan maklumat berhubung. 1)

Bagaimana organisasi mengenal pasti dan juga menerangkan berhubung dengan jawatan utama. 2) Bagaimana organisasi mengenalpasti pegawai yang berpotensi untuk penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya. 3) Adakah gaya kepemimpinan, pengaruh unggul, pengaruh motivasi berinspirasi, pengaruh individu dan juga pengaruh ransangan intelektual, mempengaruhi program penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya. Dapatan yang diperolehi dihuraikan mengikut subtema yang berbeza mengikut pembolehubah masing-masing.

4.14.1 Data Demografi Responden Temubual

Jadual 4.26 di bawah menunjukkan tentang analisis deskriptif bagi bahagian demografi. Seramai 4 orang (57.1%) responden berumur antara 41 hingga 50 tahun, manakala 3 orang (42.9%) berumur antara 51 hingga 60 tahun. Bagi gred perjawatan terdiri dari Jusa B seramai 6 orang (85.7), manakala seorang dari Jusa C (14.3%). Kelayakan akademik responden yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada 2 orang (28.6%) berkelayakan Doktor falsafah dan 5 orang (71.4%) berkelayakan Ijazah Sarjana. Adalah didapati bahawa seramai 2 orang (28.6%) responden mempunyai pengalaman kerja antara 16 hingga 20 tahun, manakala 5 orang (71.4%) mempunyai pengalaman kerja melebihi 20 tahun. Responden ini terdiri dari pegawai yang bertugas di jabatan persekutuan dan universiti awam Malaysia.

Jadual 4. 26:
Analisis Data Demografi Kualitatif (N=7)

Item	Frekuensi	Peratus
Umur		
41 – 50	4	57.1
51 - 60	3	42.9
Jawatan		
Jusa B	6	85.7
Jusa C	1	14.3
Kelayakan Akademik		
PhD	2	28.6
Master	5	71.4
Pengalaman Kerja		
16 – 20 tahun	2	28.6
21 – ke atas	5	71.4

4.14.2 Organisasi Mengenalpasti Jawatan Utama

Bagi menjawab soalan ini seramai tujuh orang pegawai dari kumpulan elit telah di soal berhubung dengan bagaimana mengenalpasti dan menerangkan berhubung dengan jawatan utama dalam organisasi. Dua mekanisma menerangkan berhubung dengan jawatan yang disandang dan juga tanggungjawab yang dipertanggungjawabkan. Sebagai contoh berhubung dengan jawatan, terdapat peringkat jawatan profesional dalam organisasi iaitu jawatan pengurusan pertengahan (*Mid-Midle Manager*), Pengurusan Tertinggi (Jusa) dan juga Pengurusan Paling Tinggi (Turus).

Manakala tanggungjawab pula merujuk kepada tugas yang dipertanggungjawabkan iaitu kumpulan pertengahan dipertanggungjawabkan untuk melaksana dasar. Manakala Pengurusan Tertinggi dipertanggungjawab untuk menggubal dasar.

Kumpulan Pengurusan Paling Tinggi (Turus) mengetuai sesebuah organisasi atau memimpin sesebuah organisasi. Jadual 4.27 menunjukkan bahawa majoriti responden bersetuju bahawa gred menerangkan kedudukan perjawatan dalam organisasi. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan kepada situasi yang dijelaskan oleh responden- responden berikut:-

“The rules of thumbs, in general kita pakai, Jusa ke atas, kita pakai strategik post. Pada masa ini semua Jusa A,B,C Turus 1 dan 2 dianggap sebagai jawatan strategik. Manakala post yang bawah 54, 52, 48 adalah middle managers and lower leader compare dengan Jusa. Bagi sesetengah jabatan 54 adalah ketua jabatan dan merupakan leader di peringkat bawahan” (R1 Putrajaya)

“Of course they are many ways, some are quite structured. You know some of component through this are structurally because, like giving them special assignments, special projects, sending them to course and trainings. The level of position is based on their grading or ranking in the organization” (R2 Putrajaya)

“Ooo...based on their position. For example, for the top post of any organization under SUK is based on their gred’ (R3 Alor Star).

“Ok... for example, our Financial controller, Malaysia had been conducted interviews to find the suitable candidate and finally we choose our W48 to hold that position because he has experience in the industry before he join UMK” (R6 Pengkalan Chepa)

“The Ideal is one thing, not ideal also one thing. Interm of succession planning in this Ministry, we have two group of penjawat awam. One is from technical, professional, doctor, phamarchy and nurses. Second from PTD. So for PTD we identify based on performance. Interm of perjawatan dalam kementerian we based on thier position, the higher postion is KSU, follow by TKSU and others like SUB, gred 54, 48, 44 and 41” (R7 Putrajaya)

Jadual 4.27 :

Mekanisme Dalam Menerangkan Perjawatan Daalam Sektor Awam (N=7)

Tema	Kekerapan
Kedudukan (Gred)	5
Senarai Tugas Kerja	2

Sumber: Kajian 2014

4.14.3 Mengenlpasti Pegawai yang Berpotensi untuk Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan dan Juga Pembangunan Kerjaya

Responden disoal berhubung dengan mengenal pasti pegawai yang berpotensi untuk penyediaan pemimpin masa hadapan dan juga pembangunan kerjaya mereka. Tiga aspek penyertaan terdiri daripada: 1) , “affection” yang berhubung dengan sikap menghargai, terbuka, kemesraan, 2) “ *Cognition*” yang berhubung dengan seseorang yang berwawasan, gaya personaliti intelek dan juga penyelesaian masalah, 3) “ *reflection*” yang berhubung dengan motivasi, inovasi dan juga bekerjasama. Jadual 4.28 menunjukkan bahawa majoriti responden (4) memilih pegawai untuk proses penyediaan pemimpin dan pembangunan kerjaya mempunyai ciri “*cognition*” iaitu seseorang yang berwawasan, gaya personaliti intelek dan berupaya menyelesaikan masalah. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan kepada situasi yang dijelaskan oleh responden-responden di bawah:-

“Kena jawablah.so memanglah dalam perkhidmatan awam ada pelan penggantian. Sebelum kita cakap pasal pelan penggantian ni.kenapa kita ada pelan penggantian. Sebelum kita sampai kepada soalan tadi. Jadi tujuan pelan penggantian ini adalah sebenar memastikan kesinambungan peranan organisasi tersebut, maksudnya supaya organisasi tersebut still relevant for the next decade because we believed the leader itself its a critical post. Ia akan memastikan supaya organisasi tersebut relevant to be a future leader. That why, kita sentiasa memastikan penggantian leader tersebut orang yang relevant untuk memacu organisasi tersebut di peringkat akan datang. So kita derive, kita bentuk aaa...pelan penggantian untuk masa akan datang. Pada saya, melihat kepada pegawai yang berwawasan,seseorang yang bijak dan berupaya menyelesaikan masalah menjadi calon dalam pelan penggantian” (R1 Putrajaya)

“.Train through job function... and deliver job well... This is one of the steps... It’s based on your potential and performance you show... how he or she managed the problem. So you are given the opportunity to hold and to go to that step. We normaly looking for candidate that implementing cognition in their working style” (R2 Putrajaya)

“Of course, ability and other factors as well take into consideration, how they have organized track record, ability to interact society, sport for example, so their contribution to society. Being a good example for their

peer, colleague, some good at work, but don't have good relation with friends. The important things they must have a vision, good personality and able to solve the problem" (R3 Alor Star).

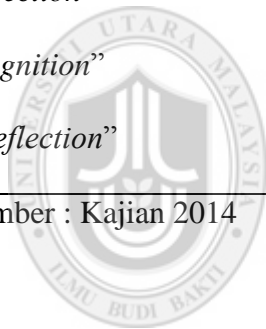
"Of course. Leader kena tengok competency follower. Kelakuan tiap-tiap orang berbeza, so you kena tengok jika dia tak ada kekuatan, itu you kena beri kekuatan itu. We have to trust them, leader boleh nampak kekuatan dia dekat mana, pandai bercakap, orang ini slow sikit tapi hard work, orang ini pandai cakap tapi kerja pun tak ada Kita nampak itu semua, Pengarah kena tengok pada pegawai yang berwawasan, yang bijak dan tahu selesai problem" (R4 Putrajaya).

Jadual 4.28 :

Mengenalpasti Pegawai Yang Berpotensi untuk Penyediaan Pemimpin dan Pembangunan Kerjaya (N=7)

Tema	Kekerapan
"affection"	1
"cognition"	4
"Reflection"	2

Sumber : Kajian 2014



UUM
Universiti Utara Malaysia

4.14.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mempengaruhi Program Penyediaan Pemimpin Masa Hadapan dan Juga Pembangunan Kerjaya

Dalam bahagian ini, responden disoal adakah gaya kepemimpinan mempengaruhi dalam proses penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya. Empat gaya kepemimpinan berdasarkan kepada komponen kepemimpinan Bass (2004) dinyatakan dalam temubual ini; 1) Pengaruh unggul iaitu pemimpin yang mempengaruhi pengikut dengan menjadi model dan menanam rasa bangga diri, 2) Pengaruh motivasi berinspirasi iaitu memberi dorongan kepada pekerja, 3) Pengaruh individu iaitu memberi peluang pekerjaan, melibatkan pekerja dan membantu keyakinan diri, 4) Pengaruh Ransangan Intelek menggalakkan inovasi dan keupayaan menyelesaikan masalah.

Sehubungan itu, Jadual 4.29 menjelaskan gaya kepimpinan yang mempengaruhi proses pelan penggantian. Majoriti bersetuju bahawa gaya pengaruh individu (4) mempengaruhi proses pelan penggantian. Diikuti dengan gaya pengaruh motivasi berinspirasi (1) dan pengaruh ransangan intelek (1). Berdasarkan kepada hasil temubual didapati pengaruh ideal iaitu pemimpin sebagai role model tidak mempunyai hubungan dalam pelaksanaan pelan penggantian. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan kepada situasi yang dijelaskan oleh responden-responden di bawah.

“Yes...untuk kejayaan perlu pendekatan lebih spesifik kepada leader. Individual style yang membolehkan orang bawah kita melaksanakan tugas dia diluar dari apa yang biasa. Dia challenge the status quo. Bagi saya ciri ini yang paling penting mempengaruhi” (R1 Putrajaya)

“Yes.yess....because if you look of 360 degree upon of you...you always have people around you...was your peer, your subordinate. So I think those characteristics very important. And most of the time; you are facing people. You need a certain skill... aaaaa... because, people are people...human being...aaaa they are soft, they have their self interest so is about.... Basically the leader's job is managing people; so the person's skill is very important....individual style is the good one and influence of succession planning.” (R2 Putrajaya)

“Yes.how they drive the organization. It someone come to you and ask you to release some allocation for repairs the Dewan. You cannot tell them that the facility belongs to someone but have to talk properly and nicely and fine the way how to handle that situation. For example, when the person come to you and ask you to reconsider. You cannot simply say no. For example, people asking for a scholarship, you cannot say no, but you have to think the impact for the society if you give them the scholarship. So a future leader must work in any situation and scarify to a certain thing. As for me individualized characteristic is most important” (R3 Alor Star)

“For example, government pay you...you must inspire to be a leader not to be a leader per said. My philosophy, a good leader must be a good manager and then make sure everything follow the rules and regulation, but somehow you must inspire people to be a good person. To be a good person not only in the world here, but the world after. You have to share a good value your staff as well...Amongst four characterisrtic leadership style, individualized is influence of preparing succession planning” (R6 Pengkalan Chepa)

“To be a leader must come naturally. Ketrampilan adalah yourself. Personality is important. Work must smart. Walaupun lembut tapi tegas. Being a KSU the responsibility very tough. What I meant that, jadi nombor satu nak jadi leader mesti competent. Kedua mesti ada personality. Ciri yang penting perlu ada adalah perlu memberi ruang kepada pekerja untuk terlibat dalam membuat keputusan, memberi keyakinan kepada pekerja dan memberi peluang melakukan tugas. Individualised influence is very important. (R7 Putrajaya).

Jadual 4.29 :

Pengaruh Kepemimpinan Dalam Program Pelan Penggantian(N=7)

Gaya Kepemimpinan	Kekerapan
Pengaruh Ideal	0
Pengaruh Motivasi	1
Pengaruh Individu	5
Pengaruh Rangsangan Intelek	1

Sumber: Kajian 2014

4.14 Kesimpulan

Bab ini membentangkan data yang telah dikumpulkan bagi tujuan kajian ini. Kaedah kuantitatif telah memenuhi hipotesis kajian. Ujian kesahan dan kebolehpercayaan telah di jalan ke atas semua pembolehubah. Analisis deskriptif iaitu demografik dan skor purata, korelasi regrasi pelbagai iaitu normaliti, lineariti, multikolineariti, homoscedastisiti telah dijalankan.

Korelasi Pearson digunakan untuk menganalisa hubungan antara pembolehubah bebas, pengaruh unggul, pengaruh motivasi, pengaruh individu dan juga ransangan intelek terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya. Akhir sekali analisis regresi pelbagai dijalankan bagi melihat hubungan yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan dan proses penyediaan pemimpin masa

hadapan dan juga pembangunan kerjaya. Bab ini diakhiri dengan perbincangan mengenai data temubual bagi menyokong persoalan dalam kajian ini.



BAB LIMA

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan dapatan utama berhubung dengan hasil analisis dari Bab Empat dan hubung kait dengan fakta empirikal, teori-teori yang sedia ada, kajian-kajian terdahulu sama ada melalui pengaruh langsung mahupun tidak langsung.

Selain itu secara khususnya bab ini menjelaskan implikasi teori dan praktikal kajian, batasan serta cadangan kajian lanjutan dan kesimpulan kajian.

5.2 Perbincangan

Perbincangan selanjutnya ialah berdasarkan dapatan kajian yang dihuraikan mengikut objektif kajian yang dibentangkan dalam Bab 2.

5.2.1 Objektif Pertama

Mengkaji hubungan signifikan antara pengaruh kepemimpinan (pengaruh ideal, pengaruh motivasi, pengaruh individu, pengaruh rangsangan intelek) dengan program penyediaan pemimpin masa hadapan.

Objektif pertama yang diutarakan dalam bab satu adalah untuk mengkaji hubungan diantara pengaruh kepemimpinan transformasional dengan program penyediaan pemimpin masa hadapan dengan melihat setiap hubungan dimensi pengaruh kepemimpinan. Dapatan kajian ini membentangkan analisa bagi Hipotesis H1a, H1b, H1c dan H1d. Setiap analisa dalam hipotesis ini menggunakan analisa regresi pelbagai untuk melihat terdapat hubungan signifikan antara pembolehubah bebas

iaitu dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pengaruh individu dan ransangan intelek terhadap pembolehubah bersandar penyediaan pemimpin masa hadapan. Dapatan kajian adalah seperti Jadual 4.20 yang menunjukkan hanya tiga (3) pembolehubah bebas iaitu motivasi berinspirasi ($\beta = .128, p < 0.05$), pengaruh individu ($\beta = .178, p < 0.0$) dan ransangan intelek ($\beta = 0.128, p < 0.05$) berhubung secara signifikan dengan pembolehubah bersandar iaitu penyediaan pemimpin masa hadapan manakala pengaruh ideal adalah tidak signifikan ($\beta = 0.85, p > 0.05$).

Hipotesis yang pertama ialah untuk melihat hubungan antara pengaruh ideal dengan program penyediaan pemimpin masa hadapan. Secara spesifiknya hasil kajian daripada analisis regresi mendapati faktor pengaruh ideal tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap proses penyediaan pemimpin masa hadapan. Ini bertentangan dengan kajian sebelum ini yang menyatakan gaya pemimpin pengaruh ideal menunjukkan hasil diluar jangkaan (Li & Hung, 2009; Ling et al., 2008; Ali et al., 2008). Namun begitu, terdapat kajian sebelum ini menunjukkan kebolehpercayaan yang rendah seperti yang dilaporkan oleh Lee et al. (2011). Dapatan sebegini terhasil kerana subordinat berpendapat bahawa gaya pengaruh ideal iaitu menjadi *role model* tidak menjadi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pelan penggantian. Berkemungkinan juga, dalam konteks sektor awam, dimensi ini tidak menjadi signifikan kerana pemimpin tidak menunjukkan ciri sebegini dalam pengurusan organisasi.

Hipotesis yang kedua pula untuk melihat hubungan diantara pengaruh motivasi berinspirasi dengan penyediaan pemimpin masa hadapan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah

bebas dan bersandar. Elenkov (2002) menyatakan bahawa faktor pemimpin ini menyumbang kepada peranan dan kepentingan misi kepada pekerja-pekerja. Antonakis et al. (2003) berpendapat bahawa tingkah laku mempunyai kaitan dengan membentuk persepsi yang kuat orang bawahan terhadap kuasa yang ada pada pemimpin, berkeyakinan dan ideal.

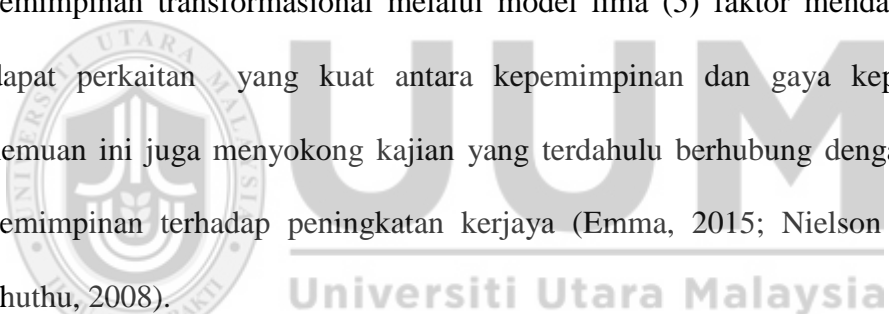
Kajian Ini bertepatan dengan kajian yang dijalankan oleh Choundrhary et al. (2013), Voon, et al. (2011) yang membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi pekerja. Gaya kepemimpinan ini membolehkan pemimpin untuk menguatkuasakan struktur yang baik, garis panduan yang jelas untuk proses kerjaya pengikut. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara pengikut dengan gaya kepemimpinan pemimpin. Kajian ini selari dengan kajian terdahulu yang telah membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan prestasi pekerja (Zhu et al., 2009; Moore, 2007; Roi, 2006).

Disamping itu juga, kajian yang telah dijalankan oleh Gerome (2008) memutuskan bahawa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif. Selain itu, kajian ini juga konsisten dengan kajian empirikal yang telah dijalankan pengkaji terdahulu (Brenner, 2015; Dougherty et al., 2008; Barnet & Bradley, 2007; Lee- Baggley et al., 2005; Bozionelos, 2004b; Lent, 2004; Gutrie et al., 1998).

Hipotesis yang ketiga adalah mengkaji hubungan antara pengaruh individu dan penyediaan pemimpin masa hadapan. Pengaruh individu adalah pemimpin yang memberi perhatian kepada keperluan pembangunan pengikut dengan cara meransang

pekerja. Berdasarkan kepada analisis persepsi responden terhadap gaya pengaruh individu kepemimpinan terhadap penyediaan pemimpin masa hadapan, dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara kedua-dua pembolehubah bebas dan bersandar. Oleh itu, keputusan ini adalah bersamaan dengan kajian yang terdahulu iaitu pengaruh individu mempengaruhi sabordinat (Shakon et al., 2010; Bass & Ringgio, 2006). Malahan Dahlan (2009) dalam kajiannya membuat saranan supaya memilih pemimpin yang mempunyai kelayakkan professional dan memberi sokongan kepada pengikut untuk mengetuai sesebuah organisasi.

Judge dan Buno (2004) yang telah melakukan meta-analisis antara gaya kepemimpinan transformasional melalui model lima (5) faktor mendapati bahawa terdapat perkaitan yang kuat antara kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Penemuan ini juga menyokong kajian yang terdahulu berhubung dengan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kerjaya (Emma, 2015; Nielson et al., 2008; Erkhuthu, 2008).



Akhirnya, hipotesis H1d cuba melihat hubungan antara pengaruh ransangan intelektual dan penyediaan pemimpin masa hadapan. Kepemimpinan gaya ransangan intelektual iaitu pemimpin dalam keadaan tertentu memberi peluang kepada sabordinat untuk menggunakan kreativiti dan inovasi sendiri untuk membuat keputusan. Abdullah dan Ainon (2007) menyatakan pemimpin gaya ini memberi lebih keyakinan kepada pengikut. Pada asasnya seorang ketua akan memasti dan menyokong sabordinat dalam pembangunan kerjaya (Saros & Santora, 2001). Hasil dapatan regresi pelbagai menyokong keterangan penyelidikan yang terdahulu yang menyatakan bahawa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang penting ke atas

kepuasan kerja, prestasi pekerja, pembangunan organisasi (cth: Zahari & Shugari, 2012; Bushra, Usman & Naveed, 2011; Babcock & Strickland, 2010).

Berdasarkan keempat-empat dimensi gaya kepemimpinan yang telah dijalankan kajian, hasil kajian menunjukkan bahawa pengaruh individu mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap program penyediaan pemimpin dengan responden. Responden melihat kepada ciri kepemimpinan yang memberi sokongan emosi dan sosial serta melayan individu mengikut kebolehan masing-masing sebagai pilihan utama dalam memastikan pelan penggantian dapat dilaksanakan. Hasil kajian kuantitatif ini turut disokong oleh kajian kualitatif di mana lima (5) orang responden berpandangan bahawa gaya kepemimpinan penting dalam proses memastikan pelaksanaan program pelan penggantian dapat dilaksanakan dengan berkesan. Malahan responden juga bersetuju bahawa pemimpin perlu memberi sokongan dan memberi peluang kepada subordinat untuk mendapat kedudukan yang lebih baik dalam pekerjaan.

Dimensi pengaruh individu menjadi pilihan utama untuk diadaptasikan dalam kepemimpinan. Oleh yang demikian, aspek penting yang wajar disedari oleh pemimpin organisasi adalah pemimpin perlu mempunyai kemahiran untuk membimbing dan berinteraksi. Hasil dapatan ini selari dengan Emma (2015), Floyd, (2010) Lian dan Tui, (2010), Ngang (2009), Lowe et al. (1996). Menurut Bass (1990), pemimpin yang memperlihatkan wawasan yang jelas dan memudahkan pencapaian akan meningkatkan persepsi pengikut terhadap pencapaian organisasi. Penemuan ini konsisten dengan pengkaji yang lain (Voon et al., 2011; Hinduan et al., 2009; Clabaugh, Monrao & Sountar, 2000; Pattern, 1995).

Pemimpin yang mempamerkan gaya pengaruh individu berupaya untuk membina keyakinan pekerja dalam menyelesaikan masalah organisasi dengan pandangan positif. Mereka memberikan tanggungjawab, kuasa, kepada subordinat serta memberi respon kepada keperluan individu (Boyett, 2006). Hasil regresi pelbagai menyokong bukti penyelidikan yang kukuh bahawa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang penting kepada subordinat untuk proses menjadi pemimpin masa hadapan. Hasil penemuan kajian Shin dan Zhou (2003) adalah selari dengan kajian ini, subordinat sangat setia pada organisasi dan sangat bergantung kepada gaya kepemimpinan yang menyokong orang bawahan.

Hasil kajian ini mengesahkan bahawa kerjaya subordinat juga adalah mempunyai hubungan langsung dengan gaya kepemimpinan pemimpin di dalam sesebuah organisasi. Ini bertepatan dengan hujah Burn (1985) yang mengatakan bahawa pemimpin kepemimpinan transformasional adalah penggerak kepada kejayaan organisasi. Hasil kajian ini juga menyokong penemuan Krishnan (2005) mengenai kesan kepemimpinan terhadap organisasi. Pemimpin boleh membina kepercayaan seperti yang dinyatakan oleh Kirkpatrick dan Locke (1996) yang telah menjalankan kajian berhubung kepemimpinan transformasional bahawa seorang pemimpin adalah berkaitan rapat sebagai pendorong kepada komitmen. Menurut Mind Gardon (2002), jika kajian menunjukkan hubungan yang positif terhadap kepemimpinan transformasional maka terdapat implikasi yang jelas untuk pembangunan pengurusan.

Penjelasan ini dapat di simpulkan bahawa subordinat benar-benar bergantung kepada pemimpin untuk menyediakan panduan yang jelas, mengenai cara untuk

meningkatkan peluang kerjaya dan menjadi pemimpin masa hadapan. Begitu juga, kesan positif daripada kepemimpinan transformasional yang ditemui mempengaruhi dalam proses pembangunan pelan penggantian spesifiknya penyediaan pemimpin masa hadapan.

5.2.2 Objektif Kedua

Mengkaji hubungan signifikan antara pengaruh kepemimpinan (pengaruh ideal, pengaruh motivasi, pengaruh individu, pengaruh rangsangan intelek) dengan program pembangunan kerjaya

Kajian ini bertujuan untuk menentukan hubungan antara pengaruh kepemimpinan (pengaruh unggul, pengaruh motivasi, pengaruh individu, pengaruh rangsangan intelek) dengan program pembangunan kerjaya. Dapatan kajian ini membentangkan analisa bagi Hipotesis H2a, H2b, H2c dan H2d. Secara keseluruhan dapatan ini menunjukkan bahawa hanya pengaruh individu mempunyai hubungan signifikan ($\beta = 0.138, p < 0.05$), manakala tiga hipotesis adalah tidak signifikan iaitu pengaruh ideal ($\beta = 0.085, p > 0.05$), motivasi berinspirasi ($\beta = 0.081, p > 0.05$) dan rangsangan intelek ($\beta = 0.104, p > 0.05$).

Hasil analisa regresi pelbagai mendapati bahawa pengaruh ideal tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Walau bagaimanapun, kajian ini bertentangan dengan kajian sebelum ini bahawa pengaruh kepemimpinan mempunyai hubungan signifikan dengan subordinat (Ali et al., 2008) dan Spendlove (2007). Hasil kajian terdahulu menyatakan bahawa gaya personaliti pemimpin mempengaruhi kemajuan kerjaya (Nielsen et al., 2008; Erkhuthu, 2008; Ng et al., 2005). Berdasarkan dapatan kajian, keputusan ini berkemungkinan disebabkan oleh responden yang terdiri dari gred 48 hingga 54 (*Middle Manager*) yang berperanan sebagai pelaksana polisi

tidak melihat ciri pemimpin sebagai role model merupakan faktor yang boleh membantu dalam pembangunan kerjaya mereka. Oleh yang demikian hasil hipotesis menunjukkan tiada hubungan signifikan.

Bagi faktor motivasi berinspirasi, penemuan analisis menunjukkan bahawa pemimpin yang memberi nasihat dan juga memotivasi mempunyai hubungan tidak signifikan dengan pembangunan kerjaya dan hipotesis ini adalah di tolak. Keputusan ini bertentangan dengan keputusan kajian yang terdahulu yang secara eksklusif mempunyai hubungan terhadap subodinat dengan memfokuskan kepada pembangunan kerjaya (Lo et al., 2010; Attridge, 2009; Bono & Judge, 2003; Choi, 2006; Dirk & Ferrin, 2002). Kemungkinan dapatan ini terhasil kerana perbezaan konseptual dimensi pengaruh motivasi dan pengaruh individu yang agak kurang jelas seperti dakwaan oleh Tepper dan Percy (1994) yang mengatakan bahawa dua unsur ini adalah satu dimensi sahaja. Ia juga berkemungkinan dalam sektor awam, dimensi pengaruh motivasi ini tidak signifikan disebabkan oleh pemimpin atasan tidak memperlihatkan ciri sebegini dalam pengurusan harian di organisasi masing-masing.

Analisis regresi terhadap pengaruh individu menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pembangunan kerjaya. Mengejutkan, keputusan analisis ini menunjukkan sekali lagi bahawa gaya pengaruh individu menjadi pilihan responden untuk merealisasikan program pembangunan kerjaya mereka. Keputusan ini ini juga, bersamaan dengan literatur yang terdahulu seperti Schneider dan George (2011). Setiap individu dalam organisasi mempunyai ciri karakteristik yang berbeza. Gaya kepemimpinan yang berbentuk menyokong (*supportive*), dan berhubung kait (*relation*) ini bertujuan

untuk memberi keupayaan kepada orang lain, dan untuk memastikan mereka mencapai potensi diri yang paling tinggi (Mullen & Kelloway, 2010; Rowold dan Schlotz, 2009; Walumba et al., 2008).

Dalam hal ini, penemuan ini konsisten dengan Lo et al. (2010) dan Attridge (2009) yang menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan dengan subordinat dalam proses pembangunan kerjaya yang mana pemimpin memainkan peranan dalam organisasi. Sokongan penyelia juga mendapati menggalakkan komitmen pekerja, serta persekitaran kerja yang positif. Bakker et al. (2010) dan Zhu et al. (2009) menyimpulkan bahawa dengan memberi maklum balas yang positif kepada pengikut akan meningkatkan keyakinan diri pekerja dan perkara ini dilihat sebagai penglibatan pengikut. Merujuk kepada Sarros (2001), kepemimpinan karismatik mendapati bahawa gaya kepemimpinan samada secara langsung atau tidak memberi kesan kepada pencapaian individu.

Hipotesis yang keempat ialah gaya ransangan intelek. Hasil kajian mendapati faktor ini tidak mempunyai hubungan signifikan dengan pembangunan kerjaya. Dalam pembangunan kerjaya, subordinat tidak mementingkan gaya pemimpin yang mendorong subordinat untuk menyelesaikan masalah. Keputusan kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Konczak, Stelly dan Trusty (2000) dan Nurul Hadani (2009). Namun begitu, kajian ini berbeza dengan gaya kepemimpinan yang dikaji dalam kajian sebelum ini yang mempunyai hubungan yang signifikan (Jenneck, 2012; Skakon et al., 2010; Laschinger et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2009; Kuoppala et al., 2008; Nielsen et al., 2008). Menurut Geyer dan Steyger (1998), bahawa gaya kepemimpinan yang ada pada masa sekarang ini sebenarnya adalah

merupakan “*overlapping*” iaitu gaya-gaya kepemimpinan adalah wujud secara berulang dengan penggunaan yang berbeza.

Menariknya, gaya kepemimpinan pengaruh individu yang menganggap subordinat sebagai ahli kumpulan, memahami perbezaan dan membantu keyakinan subordinat sekali lagi merupakan pilihan dalam proses pembangunan kerjaya. Hasil analisis kualitatif juga menyokong keputusan analisa kajian ini. Responden temubual bersetuju bahawa antara dimensi gaya kepemimpinan, gaya pengaruh individu adalah gaya yang perlu ada kepada pemimpin iaitu mempercayai subordinat dengan memberi penurunan kuasa, membimbing, dan memberi semangat.

Hasil ini bertepatan dengan kajian Emma (2015) dan Babcock dan Strickland (2010). Penurunan kuasa kepada orang bawahan dan memenuhi keperluan adalah sangat penting kepada subordinat, lebih-lebih lagi mereka terlibat dalam proses bimbingan dan latihan. Penemuan hasil kajian ini juga selari dengan kajian terdahulu (Zaidatol et al., 2011; Reauvers et al., 2008; Northouse, 2007). Gaya pengaruh individu memerlukan pemimpin-pemimpin yang optimis terhadap visi dan misi organisasi yang hendak dicapai. Pemimpin ini juga boleh diyakini dan di hormati oleh subordinat (Abdullah & Aion, 2007), malahan akan membina hubungan yang kukuh dengan pembangunan kerjaya.

Oleh yang demikian, seorang pemimpin perlu memahami kehendak subordinat dalam usaha untuk mempertingkatkan kejayaan organisasi dengan memberi tumpuan kepada proses yang mantap dalam pembangunan kerjaya subordinat. Hasil kajian ini

konsisten dengan penemuan pengkaji terdahulu (Floyd, 2012; Lian & Tui, 2012; Zahari & Shugari, 2012; Usman & Naveed, 2011; Bass, B.M. (1998).

5.3 Cadangan Kajian

Pentadbiran atau pengurusan secara kolektif boleh dilihat sebagai satu proses yang melibatkan komitmen antara pemimpin dan subordinat ke arah mencapai misi dan visi organisasi. Sehubungan itu, dalam dunia persekitaran perkhidmatan awam hari ini, menuntut perubahan cara pengurusan yang lebih efektif dan menguruskan emosi pekerja dengan berkesan bagi mencapai tahap kompetensi yang optimum. Seajar dengan prinsip sektor awam sebagai organisasi yang utama menyumbang terhadap pembangunan negara, penekanan kepada ciri personaliti, kehematan disamping keupayaan untuk menguruskan pekerja dilihat sebagai sesuatu instrumen yang sangat penting dalam pengurusan kerjaya penjawat awam. Berdasarkan kepada dapatan kajian terdapat beberapa cadangan yang boleh dipertimbangkan oleh organisasi-organisasi awam di Malaysia:-

i. **Berkongsi Wawasan Dan Matalamat yang Sama Antara Pemimpin Dan Subordinat Dalam Melaksanakan Pelan Penggantian**

Organisasi perlu mengtakrifkan pelan penggantian secara meluas dengan mewujudkan matlamat yang sama antara pemimpin dan subordinat. Sokongan dan penglibatan daripada pihak atasan diperlukan secara jelas. Proses yang menyeluruh memerlukan penglibatan secara keseluruhan daripada pihak eksekutif untuk menyetujui program pelan penggantian organisasi. Pelan penggantian akan berjaya apabila terdapat sokongan dari pengurusan atasan. Penyelidikan menunjukkan bahawa rancangan penggantian berjaya hanya apabila disokong dari atas ke bawah. Ini memerlukan persefahaman dan wawasan yang sama di kalangan pemimpin

tertinggi organisasi serta memerlukan satu anjakan paradigma kerana pengurusan tertinggi mempunyai keutamaan yang berbeza.

Visi dan misi organisasi perlu jelas kepada setiap pekerja serta menjadi objektif utama organisasi dan jabatan. Walau bagaimanapun, terdapat keperluan yang kuat untuk mewujudkan matlamat serta perundingan bersama semua pekerja. Pekerja juga perlu dirangsang untuk mencapai matlamat dan penyelia perlu memupuk pemikiran inovatif kepada subordinat untuk meningkatkan produktiviti individu dengan melihat kriteria kerja yang sedia ada disesuaikan dengan persekitaran semasa. Perkara ini turut mendapat pandangan pemimpin tertinggi melalui kajian kualitatif mengulas bahawa kepimpinan organisasi mungkin menghargai pelan penggantian. Walau bagaimanapun, Lembaga Pengarah mungkin tidak meletakkan nilai yang sama di atasnya. Oleh yang demikian pemimpin perlu mempunyai karakter yang diperlukan oleh subordinat iaitu ciri pengaruh individu bagi mencapai pelaksanaan pelan penggantian.

ii. **Gabungan Gaya Kepimpinan Dan Personaliti Trait**

Gaya kepimpinan transformasi dalam situasi yang berbeza juga perlu dibantu dengan gaya kepimpinan transaksi yang bersesuaian. Ganjaran positif seperti pujian, pengiktirafan perlu disediakan untuk mengekalkan prestasi. Disamping itu, kritikan dan pembedaan juga diperlukan untuk membetulkan kesilapan dalam proses penyediaan pemimpin dan juga pembangunan kerjaya. Amalan seperti ini biasanya mengekalkan prestasi sejajar dengan apa yang diharapkan. Senario ini menjelaskan perspektif pengurusan yang menitikberatkan keperluan subordinat bagi memperlihatkan tingkahlaku yang dikehendaki bagi pencapaian matlamat organisasi.

Kejayaan kerjaya subordinat perlu dilihat secara holistik dengan melihat kepada karakteristik kepemimpinan. Colquit, LePine dan Noe (2000) menerusi kajian, melihat personaliti sebagai karakter seimbang yang mempengaruhi sesuatu tindakan. Kenyataan ini turut di sokong oleh Viswesvaran dan Dilchert (2005) yang menggambarkan personaliti sebagai disposisi dan kecenderungan tekal individu dalam sesuatu tindakan. Setiap pemimpin juga perlu menekankan prinsip rasional dalam membuat sesuatu keputusan dan bertanggungjawab dalam setiap tindakan yang dilakukan. Dalam memastikan pelan penggantian dapat dilaksanakan sepenuhnya, pemimpin perlu juga mempunyai personaliti yang dijelaskan melalui kajian Achua dan Lussier (2013) iaitu personaliti yang disesuaikan dengan persekitaran kerja dengan mengamalkan *Five Factor Model of Personality* iaitu dimensi, keterbukaan terhadap perubahan, kehematan, persetujuan dan neurotisme.

iii. **Kesedaran Terhadap Laluan Kepemimpinan (Pathways to Leadership)**

Pelan penggantian kerjaya untuk melahirkan barisan pemimpin masa hadapan yang berkaliber tidak boleh dijalankan secara *'one-off'* tetapi merupakan program pelan penggantian jangka panjang untuk memenuhi kepelbagaian kemahiran. Laluan untuk pembangunan kerjaya sangatlah rumit dan mempunyai pelbagai rintangan. Oleh yang demikian, pemimpin yang mantap corak kepemimpinan di perlukan bagi memastikan ekologi atau persekitaran organisasi dapat memberi kepuasan kepada subordinat dalam menentukan hala tuju masa depan mereka. Oleh yang demikian kepemimpinan yang ideal adalah terhasil dari perancangan pekerja yang komprehensif yang memerlukan kesedaran pemikiran pemimpin dalam budaya kerja organisasi.

iv. **Membina Persekitaran Organisasi Yang Kondusif untuk Kepemimpinan.**

Keberkesanan program yang dirancang juga dipengaruhi dan dibentuk oleh persekitaran organisasi. Bolman dan Deal (1997) menyatakan bahawa kelemahan organisasi adalah juga berpunca dari “*focus too much on the actors and too little on stage they plays their role*”. Perancangan pelan penggantian tidak akan bermakna seandainya iklim organisasi dan pengurusan tertinggi menghalang inisiatif dan mengonkong kreativiti. Walaupun sabordinat berupaya untuk membuat pembaharuan dalam kerjaya, namun ianya bergantung kepada ketelusan pemimpin atasan untuk memberi pengiktirafan.

v. **Penurunan Kuasa (*Empowerment*)**

Majoriti responden melalui kajian kualitatif menyatakan bahawa keputusan pelaksanaan pelan penggantian adalah bergantung kepada Jabatan Perkhidmatan Awam sebagai badan yang mengawal sektor awam manakala peringkat organisasi hanya menyediakan calon melalui proses pelan penggantian. Justeru itu, segala proses membuat keputusan perlu dimajukan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam sebagai “*final say*”. Sehubungan itu, pemimpin tertinggi organisasi perlu diberi kuasa autonomi untuk bertindak dan membuat keputusan sepertimana kejayaan pelaksanaan pelan penggantian di *Government Link Company* (GLC) iaitu pengarah diberi kuasa untuk memilih calon yang kompeten untuk pertimbangan jawatan yang lebih tinggi.

5.4 Cadangan Kajian Masa Hadapan

Berdasarkan kepada dapatan kajian berhubung dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pelaksanaan pelan penggantian, adalah didapati bahawa

pengaruh motivasi, pengaruh individu dan ransangan intelek mempunyai hubungan signifikan dengan program penyediaan pemimpin masa hadapan. Dimensi pengaruh ideal didapati tidak mempengaruhi program pelaksanaan penyediaan pemimpin masa hadapan.

Hasil dapatan kajian berhubung dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap dimensi pembangunan kerjaya didapati hanya pengaruh individu mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelaksanaan pelan penggantian, manakala pengaruh ideal, motivasi berinspirasi dan ransangan intelek mempunyai hubungan tidak signifikan dengan pembangunan kerjaya. Berdasarkan kepada dapatan ini cadangan-cadangan untuk kajian lanjutan mengenai keberkesanan pelaksanaan pelan penggantian boleh dibuat bagi mengkaji persoalan-persoalan tertentu.

Pertama, kajian mengenai faktor-faktor penyumbang kepada pelaksanaan pelan penggantian boleh dibuat dengan mencadangkan kajian akan datang melihat kepada gaya kepemimpinan transaksional dan gaya *laissez-faire* sebagai pembolehubah bebas dengan mengekalkan pembolehubah bersandar yang sama.

Kedua, kerangka kajian boleh menggunakan pembolehubah bebas dan bersandar yang sama namun ditambahkan pembolehubah perantara iaitu komitmen organisasi untuk melihat kesan langsung pengantara terhadap pembolehubah bersandar.

Ketiga, pembolehubah bersandar kajian ini boleh dilihat daripada perseptif budaya dan bagaimana budaya organisasi ini dihasilkan daripada ciri-ciri kepemimpinan dan juga amalan-amalan yang dilakukan di sektor awam.

Keempat, kerangka kajian ini boleh menggunakan pembolehubah bebas dan bersandar yang sama tetapi hanya difokuskan kepada sampel yang lebih berkesan iaitu Jabatan Perkhidmatan Awam yang merupakan penentu utama pelaksanaan polisi perkhidmatan awam seperti yang dinyatakan oleh responden temubual.

5.5 Kesimpulan

Kajian ini meneroka hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan pelaksanaan pelan penggantian di sektor awam di Malaysia. Kajian empirikal telah dijalankan untuk menilai pembolehubah ini. Hasil kajian ini membantu meningkatkan pemahaman tentang peranan kepemimpinan dalam merealisasikan pelaksanaan pelan penggantian di organisasi awam di Malaysia. Kesimpulan dapatan dari kajian ini menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan pelan penggantian terutama dalam proses penyediaan pemimpin masa hadapan. Oleh yang demikian, pegawai atasan perlu mengukuhkan darjah hubungan atau kesepaduan dengan subordinat kerana subordinat bergantung kepada pegawai atasan untuk pembangunan kerjaya.

Akhirnya, kajian ini menyumbang kepada literatur berkaitan pelan penggantian di mana motivasi berinspirasi, ransangan intelek dan pertimbangan individu mempengaruhi kejayaan pelaksanaan pelan penggantian di sektor awam. Bagi memastikan organisasi awam terus berdaya saing, pemimpin organisasi perlu mengamalkan gaya kepemimpinan transformasional dalam persekitaran kerja.

RUJUKAN

- Abdullah, H. & Ainon, M. (2007). *Teori dan teknik kepimpinan: Panduan aplikasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Abdulla, J., Ramdane, D., & Kamel, M. (2011). Determinations of Job satisfaction in the UEA. *Personnel Review*, 40(1), 126 – 146.
- Abdul, Aziz. Y. (2005). *Perubahan dan kepimpinan*. Sintok: Penerbitan Universiti Utara Malaysia
- Abdul Hadi, M. S. (2004). Leadership Behaviour and its effectiveness from Subordinate's perception. A dissertation Master of Science (Management) Universiti Utara Malaysia
- Abdul Rahman, A. (2009). *Kepemimpinan transformasi: Kajian kes sistem penerbangan Malaysia*. Pembentangan kertas kerja di kepimpinan politik dalam era perubahan dan krisis: Dilema dan cabaran masyarakat negara membangun.
- Abdul Shukur, A. (2004). Kepemimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. *Jurnal Pengurusan danKepemimpinan Pendidikan*. Jilid 14, Bil 1 m/s 18-33
- Abele, A.E. and Spurk, D. (2009). The lonitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 74(1), 53 – 62.
- Abu Daud, S. (2009). *Leadership Theories, research and practises: Framing future leadership thinking*. Serdang, SDE: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Achua C. F. & Lussier R.N. (2013). *Leadership: Theory, Application @ Skill Development*. California Coast University.
- Adnan, R. and Mubarak , H. H. (2010). Role of transformational and tractional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Journal of Business and Economic Horizons*, 1 (1), 29-38.
- Adewale, O. O, Abolaji, A. J, dan Kolade, O. J., (2011). Sucession planning and organizational survival: Empirical study on Nigeria private tertiary institution: *Serbian Journal of Management*. 6 (2) (2011), 231 – 246.
- Ahmad, A. H. (2001). *Pengantar pentadbiran Awam: Paradigma baru*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd.
- Ahmad. M. A. (1990). *Kaedah penyelidikan sosioekonomi*. Kuala Lumpur: DBP.
- Ahmad. S. A. H. (1992). *Penerapan nilai dan budaya kerja cemerlang dalam pentadbiran awam Malaysia*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Aizzat M. N., Intan, O. dan Zainal, A. A. (2006). *Pengantar pengurusan*: Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Alauddin, S. (2011). *Leadership: Grooming potential Successor for critical positions: Leadership in an environment of turbulant change*; Kuala Lumpur: INTAN.
- Al-Buraey, Mohammad. (1992). *Pembangunan pentadbiran menurut prepektif Islam* (terjemahan). Kuala Lumpur Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Alderfer, (1969). Motivation theory in Robbins, S.P. (1988). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Ali, A, Abu, D.S., Aminah, A., & Bahaman, A.S. (2008). The relationship between transformational leadership behaviour, leader exchange and organizational citizenship behaviour. *European Journal of Social Science*, 6, 140 -151.

- Ali, Y. Ong, P. T. & Elsadiq, M. A.(2013). Impact of the relationship behaviour transformational leadership and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *Journal of Entrepreneurship*, 9 (1), 14 -27.
- Allan H. Church, Christopher T. Rotolo, Nicole M. Ginther, and Rebecca Levine (2015). How are top companies designing and managing their-potential programs? *Consulting Psychology Journal*. 67(1), 17– 47.
- Allen, N. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and commitment to organizations. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1 – 8.
- Allio, R. (2003). Interview: Noel M. Tichey explains why the virtuos teaching cycle is integral to effective leadership. *Strategy & Leadership*, 31 (5), 20 – 26.
- Alsayed A. K., Motaghi, M. H. & Osman I. B. (2012). The use of the multifactor leadership questionnaire and communication satisfaction questionnaire in Palestine: A research note. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2 (11), 1-9.
- Ainin, S., Kamarulzaman, Y., Farinda, A.G. & Azmi, A.C. (2010). *Business and entrepreneurs characteristics influence on business performance of 207 professional small medium enterprises*. Proceeding of the 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Athens, Greece.
- Amburgh, J.V., Surratt C.K., Green, J.S., Galucci, R.M. Colbert, J. Zatopek, S. L. & Blourin, R.A. (2010). Succession Planning in US Pharmacy Schools. *American Journal Of Pharmaetical Education*. 74(4), 86 – 90.
- Amin, W. A. A. W. M. (2009). Modeling Leadership Communication and Empowerment. *The Journal of Global Business Management*, 5(2), 146-150.
- Amir, S. Dan Zaidatol, A. L. P. (2012). Transformational Leadership and its Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Buiness and Social Science*. 3(7), 186 – 197.
- Amey, M.J. & VanDer Linden, K. E. (2002). *Career paths for community college leaders*. (Research Brief, Leadership Series No 2). Washington, DC: The American Association of Community Colleges.
- Amri, A. (2009). *Universiti Pengurusan Professional*. Retrieved May 5, 2013 wordpress.com: <http://unipro.wordpress.com/category/fakulti-pengurusan>.
- Armstrong-Stassen, M., & Cameron, S. (2005). Fctors related to the career satisfaction of older managerial and professional womwn. *Career Development International*. 10(3), 203 – 215.
- Anderson, J. E. (1984). *Public policy making*: USCBS College Publishing.
- Angelo, M. Erik R. E. Steven J.L. (2004). The importance of personal and professional leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*. Vol, (5), 435-451.
- Ansari, M.A. (1990). 'Managing people at work. In Bhal, K.T. & Bhowon, U. Making sense of personal values and organizational culture : A study of Mauritian managers'. *Journal of Narsee Manjee Institute of Management Studies Mumbai*, 1, pp.1-12.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: a riview of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 80 (1), 189 – 206.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: Examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295.

- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to research in education*. Sixth Edition. USA: Wadworth Group.
- Aryee, S., & Debrah, Y. A. (1993). A cross-cultural application of a career planning model. *Journal of Organizational Behaviour*. 14(2), 119 – 127.
- Aryee, S., Chay, Y. W. & Tan, H. H. (1993). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations Journal*, 47, 487-509.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B., (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Avolio, B.J. Waldman, D.A, & Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation; Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies* 13(1), 59 – 80.
- Avolio, B.J, Waldman, D.A, & Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. And Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structure distance. *Journal of Organizational Behaviour*. 25(8). 951-968.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-49.
- Awan & Mahmood (2010), Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management Journal*. Vol. 31(45), pp. 253 - 266
- Ayman, D. (1997), Leadership and the glass ceiling. In K. Cushner & R. W. Brislin (Eds). *Improving intercultural interactions: Module for cross-cultural training programs*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Babbie, E. R. (1990). *Survey research methods* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Babbie, E. (2002). *The basics of social research*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Babbie, E. R. (2012). *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Babbie, E. & Mouton, J. (2002). *The practice of social research*. Oxford: o.v.P
- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviour. *The Journal of Psychology*. Vol (144(3), pp. 313 – 326.
- Bacha E., Walker, S. (2013). The relationship between transformational leadership and followers' perception of fairness. *Journal Business Ethics*. Vol 116, pp 667 – 680
- Bakker, A.B. and Bal, P.M. (2010) Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 83(1), pp. 189 -206.
- Ballanger, G.A. & Marcel, J. J. (2010). The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol 31 pp. 262 – 283.

- Ballout, H.J. (2007). Career success: the effects of human capital, personenvironment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741-765.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Bandura, A. (1977). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Barbour, R. (2007). *Doing focus group*; London: Sage Publication.
- Barnett, B.R. & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performances Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B. M. (1990a). Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, research and managerial implications (3rd ed.). New York: New York Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Journal of Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. Vol.14 (5), pp. 21 – 27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-125.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. (3 ed.): Mind Garden, Inc.
- Bass, B.M. (1997). Concepts of leadership. In Vecchio, R. P. (Ed) *Leadership: Understanding the Dynamics of power and influence in organizations*. pp 5 – 23. Notre Dame, IN: University of Notre Dame.
- Bass, B.M. (1998), *Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact*. LEA, Mahwah, NJ.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associate, Mahwah, NJ.
- Bass, M. B. & Bass R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4th ed.). New York: Free Pres.
- Bartlett, J. E. II, Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*. 19(I), 43-50.
- Beever, D.R. (2008). *Integrating succession and career development strategies for finance professionals*. (Diss, Canada Royal Roads University, 2008). Dissertation Abstracts International, Notre reference (ISBN: 978-0-494-44194-7).
- Behery, M. H., & Paton, R. A. (2008). Performance appraisal-cultural fit and organizational outcomes with the U.A.E. *Journal of American Academy of Business*. Vol 13 (1), pp. 166 – 176.
- Below, P. J., Morrissey, G. L. & Acomb, B. L. (1986). *The executive guide to strategic planning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bennis, W. dan Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row

- Berita Harian, (14 Mac 2111). *Politiking di universiti bawa kesan negatif*.
- Berita Minggu, (27 November 2011) *Kerajaan perkenal pelbagai inisiatif atasi kekurangan doktor*.
- Berita Harian, (25 Januari 2008). Di muat turun pada 25 Jun 2011 <http://kerjagomen.blogspot.com/2008/09/hentikan-kezaliman>
- Berita Harian Online (18 Mei 2012). Di muat turun pada 18 Mei 2012 daripada <http://www.bharian.com.my/bharian/articles/Doktorlatihansiswazahkenakerja40jamberterusan/Article>.
- Berita Harian Online((23 Jun 2011) . Di muat turun pada 3 Januari 2013 daripada <http://www.bharian.com.my/articles/Prosedursalah/Article/>.
- Bernard, H. R., & Ryan, G. (2010). *Qualitative data analysis: Systematic approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barnett, B. R., & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*. Vol 12(7), pp. 617 – 636.
- Betancourt-Smith, M., Inman, D., & Marlow, L. (1994). *Professional attrition: An examination of minority and nonminority teachers at-risk*. Paper presented at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association, Nashville, TN.
- Beverly, A.M, John, A. M (2006), More (good) learders for the public sector. *International Journal of Public Sector Management*. Vol 19 (4), pp 293 – 315. Retrieved from www. Emereldinsite.com/0951-3558.htm on 15/12/2012.
- Birkland, T.A. (2001). *An introduction to the policy process theories, concepts, and model s of publiharpe*.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management Journal*. Vol. 52, pp. 195–214.
- Black, K. (2004). *Business statistic for contemporary decision making* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Blaikie, N. (2003), *Analysing quantitative data: From description to explanation*. London: SAGE Publications.
- Blair, L. (2000). Beyond the square: career planning for information for information professionals in the new millennium. *New Library World*. 101 (4), 175 – 180.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1981). Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 6 (4), 439-455.
- Bloor, M., Frankland, J. Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus group in social research*. London: Sage.
- Bobbin, P. (1996). Succession planning: no will no way. *Australian Accountant*. Vol. 66 No. 10 pp. 78.
- Boerner,S., Eisenbeiss, S. and Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), pp. 15 – 36.
- Boecker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 152- 170.
- Bogler Ronit (2001). The influnece leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*. Vol 37 (5) pp. 662 -683.
- Bolman, L.G and Deal, T.E. (1997). *Reframing organizations, second edition*. Jossey – Bass Publications: San Francisco.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2003).*Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* (3rd). San Francisco: Jossey-Bass.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). A review of the leadership theory and competency framework. United Kingdom: University of Exeter, Centre for Leadership Studies.
- Boselie, P. Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resources Management Journal*, Vol. 15 (3), pp. 67-94.
- Bomo, J. E. & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol 89, pp 901 – 910.
- Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003), Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders, *The Academy of Management Journal*, Vol. 46(5), pp. 554-71.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The new science of human capital. Boston: Harvard Business Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, UK. Palgrave: Macmillan.
- Bowes, B.(2008). *Employee development programs help companies achieve greater success*. *CMA Management*, 82(2), 13-14.
- Bowerman, C. L. (1991). Vision and values: Leading the way success. In L. Geddes (Ed.). *Strategic Planning for Action and Results*. New York: The Conference Board.
- Boyett, J.H. (2006). *Transformational leadership: The highly effective leader/follower relationship*. Dimuat turun dari <http://www.jboyett.com> pada 8/1/2013.
- Bozionelos, N. (2008). Intra-organizational network resources: How they relate to career success and organizational commitment. *Personnel Review*. Vol 37(3), 249 – 263.
- Bracken, D. W., & Church, A. H. (2013). The “new” performance management paradigm: Capitalizing on the unrealized potential of 360 degree feedback. *People & Strategy*, 36, 34 –40.
- Brenner, A. H. S. (2015). Leadership style and the proces of organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol 36 (1), pp. 2 – 16.
- Brown, M. E., & Treviio, L. K. (2003). The influence of leadership styles on unethical conduct in work groups. Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Seattle, WA, August. 256.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*. 91(4), 954-962.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, England: Sage Publications.
- Butler, K. & Roche-Tarry, D. (2002) *Succession planning: Putting an organization's knowledge to work*. *Nature Biotechnology*, Vol 20(2), pp 201.
- Buller & Paul, I (1999). Creating and sustaining ethical capability in the multinational corporation: *Journal of World Business*. Vol 34, pp 326-340.
- Burn, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper and Row Publisher.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 2(18), 261-267.

- Button, B. (2003). *A study Examining the use of transformational leadership practices for the teacher development*. Master Thesis. University of Wisconsin Stout. Diakses pada 15 Januari 2013 dari <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2003buttonpdf>.
- Burdett, J.O. (1993). Crafting tomorrow's leadership today: a practitioner's view of succession and replacement planning. *International Journal of Manpower*. Vol 14 (8), pp. 23-33.
- Bryman, A, & Bell, E. (2003). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Business Research Methods, Oxford University Press, Oxford. Cassell, C. and Symon, G. Sage, London.
- Byham WC, Smith AB, Paese M.J. (2002). *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent*. New York: Prentice-Hall.
- Borg, W. K. & Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction*. New York: Longman.
- Bozionelos, N. (2003). Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 41-66.
- Bozionelos, N. (2004a). Mentoring provided: Relation to mentors career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 24-46. 267.
- Bozionelos, N. (2004b). The relationship between disposition and career success: A British study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 403-420.
- Bozionelos, N., & Wang, L. (2007). The relationship of mentoring and network resources in the Chinese organizational environment. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1531– 1546.
- Camevale, D. G. (1995). *Trustworthy government: Leadership and management strategies for building trust and high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Cambron, L. (2001). Career development pays. *Far Eastern Economic Review*, 164(42), 83.
- Canada Public Service Agency. (2007). *Succession planning and management tool: The business case*. Available from http://www.psagency-agencefp.gc.ca/arc/hr-rh/hrp-prh/workshop-atelier/workshop-atelier_e.asp.
- Carnevale, D. G. (2003). *Organizational development in the public sector*. Boulder, CO: Westview Press.
- Carlson, D. D.S. Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resources practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*. Vol 35(4), pp. 397 – 412.
- Cauley, C & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21 century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *Journal for Quality & Participation*. Vol 29(4) pp 4 – 7.
- Cavana, R. Y. Delahaye, B.L., & Uma Sekaran (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Milton: John Wiley.
- Chang, P. B. L. (2002). Career goals and career management strategy among information technology professionals. *Career Development International*. Vol 7 (1), pp 6 – 13.
- Chang, P. B. L., & Chen, W. L. (2002). The effect of human resources management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*. Vol 19(4), pp. 622 – 631.

- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Charbonneau, Danielle (2004). Influence tactics and perception of transformational leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 No 7. Pp. 565 – 576.
- Champy, M.J., Hammer (1993). *Reengineering the Corporation*, London: Nicholas Brealey.
- Chek Mat (2005). *Kemahiran memimpin*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Chekwa, E. (2001). Searching for African American transformational leaders. *Academy of Business and Administrative Sciences 4th International Conferences*, Quebec City, Canada.
- Chen, T.Y., Chang, P.L. & Yeh, C. W. (2004). A study of career needs, career development program, job satisfaction and the turnover intentions of R & D personnel. *Career Development International*. Vol 9(4), 424 – 437.
- Chemer, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chia, H., Wu & Zhen, W. (2015). How Transformational Leadership Shapes Team Proactivity: The Mediating Role of Positive Affective Tone and the Moderating Role of Team Task Variety. *American Psychological Association Journal*. Vol. 19 (3), pp. 137–151.
- Chin Hsien, H, Richard, C.B dan Kuei Mei, C. (2002). Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sports/fitness programs. *Journal Sport*. Vol. 4. (2). Pp. 11.
- Chua, Y. P. (2015). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Buku 5. Ujian Regresi, Analisis Faktor dan Analisis SEM*, Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.
- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal*. Vol. 65, pp. 199 –223.
- Churchill. (1991). *Basic Marketing Research*. Chicago; Dryden Press.
- Clabaugh, C.A. Monroe, G.S. & Soutar, G.N. (2000). Supervisory factors affecting job satisfaction in public accounting firms. *Australian Accounting Review*. Vol. 10 (1), pp. 65 – 72.
- Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (1996). *Handbook of organizational studies*. London, England: Sage Publications.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol 13 (1), pp. 24-43.
- Choundhary, Ali Iftikhar. Syed Azeem Akhtar, Arshad Zaheer (2013), Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*. Vol 116, pp 433-440.
- Coakes, S. J., Steed, L. & Dzidic, P. (2006). *SPSS version 13.0 for Windows. Analysis without anguish*. John Wiley and Sons, Australia.
- Coakes, S. J., Steed, L., & Ong, C. (Eds.). (2010). *SPSS: analysis without anguish: Version 17for Windows*. Australia: John Wiley & Sons.
- Colbert E. A. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51 (1), 81-96.

- Cohen, L. Manion L. (1994). *Research methods in educations*: (4th Ed). London and New Yorks: Roulledge.
- Coleman, J.S. et al. (1996). The international handbook of school effectiveness research. In Tedllie, C. Reynolds, S. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. London and New York: Falmer Press.
- Colquitt, J. A. LePine, J.A. & Noe, R.A. (2000). Towards an intergrative theory of training motivation: A meta-aanalytic of 20 years of research: *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), pp. 678 – 707.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1992). Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Bahavioural Science*. Vol 24(91), pp 86 – 102.
- Conger, J. and Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*. Vol. 3 (4) pp. 332 – 48
- Conger, J. and Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvad Business Review*. Vol. 81 (12), 76 – 90.
- Cook, W. J., Jr. (1990). Strategic planning for America's schools (Rev. ed.). Arlington, VA: AASA Publications.
- Cooke, R. (1995). Succession planning. *Credict Union Management*. Vol. 18 (10), pp. 27.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2006). *Business research method (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Corley, E. A. (2005). How do career strategies, gender, and work environment affect faculty productivity levels in university-based science centers. *Review of Policy Research*. Vol 22(5), pp. 637 – 655.
- Counsell, D. (1996). Graduate careers in the UK: An examination of undergraduate's perception. *Career Development International*. Vol 1 (7), 34 – 41.
- Craigh, R.L (1996). *The ASTD training and development handbook. A guide to human development*. New York: McGraw-Hill Company.
- Creswell, J. W. (2003). *Research and design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research and design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American Psychologists*, 12, 671-684.
- Crowl, T. (1996). *Fundamentals of research design*. Boston: McGraw-Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychological of optional experience*. New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd ed.). Fort Worth: Harcourt College
- Dahlan, A. N. (2009). The critical success factor for the effective performance of Malaysian Government Link Companies. Unpublished Dissertation, Graduate College Of Management, Southern Cross University.
- Dale Timpe, A. (2002). *Seri Management Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan (Leadership)*, Jakarta: Elex Madia Komputindo.
- Dean, L. C. (2003). Managerial styles of electronic version. *Air and Space Power Journal*, 10, 22-35.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York, NY.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.) *Handbook of qualitative research second edition* (pp. 1-28). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dessler, G. (2005). *A frame work for human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2004). *Management principles and practice for tomorrow's leader* (3rd Ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and application* (2nd ed). California: Sage.
- Dick, A.S. & Basu, K. (1994), Customer Loyalty: Towards an intergrated conceptual framework. *Journal of Academy of Marketing Sceience*, Vol. 22 (2), pp. 99 -113.
- Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002), "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4), pp. 611-28.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J , Atwater, I. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 17 (2), pp 177 – 193.
- Dolan, Thomas C, (2011). The CEO turnover and successsion crisis. *Journal of Healthcare Executive*. Sept/Oktober 2011. Pg 6-8.
- Dolen, W.V. Ruyter, K.D. & Lemmink, J. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research*, Vol. 57(4), pp. 437 – 444.
- Dougherty, T. W., Cheung, Y. H., & Florea, L. (2008). The role of personality in employee development network. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 23(6), pp. 653 – 669.
- Drucker, Peter. F (2006). *The effective executive the definitive guide to getting the right things done*. United State of America: Hopper Collins Publisher.
- Dvir, T., E., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*. Vol 45 (4), 735 – 744.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 36-66). Oxford: Elsevier Science. Dunham,-T. J., & Klaf.
- Eddleston, K. A., Baldrige, D.C., & Veiga, J.F. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: Does gender matter. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 19 (4), pp. 360 – 385.
- Edward, R. (2008). Inner City Housing, family business succession planning: A case Study. *Journal Of Refresment Planning*. Vol 2(2), Pg 31 – 50.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the contex of organizational change: *Journal of Organizational Change*. Vol 12 (2), pp 80 – 88.
- Eisenbeiss, B.S., Van Knippenberg, D. and Boerner, S. (2008), Transformational leadership and team innovation: integrating transformational leadership and team climate models. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 93, pp. 1438-46.

- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organisational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Eliane, B. dan Sandra, W.(2013). The relationship between transformational leadership and followers' perception of fairness. *Journal of Business Ethics*, pp 667 – 680.
- Emma, S.C. (2015). Followrr's personality, transformational leadership performance. Sport, Business and Management. *An International Journal*. Vol. 5 (1), pp. 65 - 78.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. 2007. The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication & Conflict*, Vol. 11, No. 1, pp. 77-90.
- Erkutlu, H. (2008). "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness", *Journal of Management Development*. Vol. 27 (7), pp. 708 - 726
- Erkutlu, H. (2006). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development* Vol 25, pp. 777 – 794.
- Fatimah Binti Shahidan (2012), Succession planning effective: A case study of UKM. A Dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Human Resource Universiti Utara Malaysia.
- Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Research*, 18(3), 262-288.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Los Angeles: Sage.
- Field, A.(2008).Do your stars see a reason to stay? *Harvard Management Update*, 13(6), 3-5.
- Fitzgerald. S., & Schutte. N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495-505
- Fink, D. (2010). *The succession challenge: building and sustaining leadership capacity through succession management*, Sage: Thousand Oaks.
- Fishbein, M, & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude and behaviour: An introduction of theory and reseach*. Philippine: Aison-Wesley Publishing Co.
- Fleishman, B. A. & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15 (1), 43-56.
- Fleming, J. H. (2007). Human Sigma: Managing the employee-Customer EnCounter. Retrieved from: http://business.journal.gallup.com/content/123461/Powerful_Alternative-Cutting-Cost.aspx.
- Flemming, P. L. (2009). *A study of the relationship between transformational leadership traits and organizational culture types in improving performance in public sector organization: A Caribbean perspective*. Capella University.
- Fleenort, E., & Bryant, A. G. (2002). Center for information and development studies. *Sintesis: Jurnal bulanan CIDES*, 5 (1), 19 – 27.
- Floyd, K. S. (2010). Leadership styles. ethics institutionalization. ethical work climate. and employee attitudes toward information technology misuse in higher education: A correlational study. Unpublished doctoral dissertation, Statesboro, Georgia, USA.

- Foo, Daughlas (2010). Under constructuin. *Malaysia Human Resources Journal*, pp 26 – 27.
- Fulton-Calkins, P., & Milling, C. (2005). Community college leadership: an art to be practiced: 2010 and beyond. *Community College Journal of Research and Practice*. Vol 29 (3), 233-250.
- Gaffney, S.(2005).Career development as a retention and succession planning tool. *Journal for Quality & Participation*, 28(3), 7-10.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*.New York: The Free Press.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. CAHRS Working Paper Series, Cornell University ILR School.
- Garman AN, Glawe J (2004).*Succession Planning*. Cons. Psychol. J.56: 119 –128.
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in healthcare. *Social Work Research*. 25(1), 17 – 25.
- George, D. & Mallery, P. (2000).*SPSS for window step by stepp: A simple guide and reference 9.0 update (2nd ed)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gerome, S.C. (2008), An examination of relationships between transformational leadership behavior and interactive justice perception among membership of a local chapter of human resource professionals. Retrieved from Pre Quest LLC on Feb 2nd, 2014.47 .
- Getty, C. (1993). Planning successfully for succession planning. *Traning and Development Journal*. Vol. 47 (11), pp . 31-33.
- Ghazali, C. (2012). Contoh kajiselidik dan teknik analisis data: Langkah demi langkah. Akr Jati.
- Ghiselli, (1963).Dalam Razali Mat Zain (1997).*Teori kepimpinan pengurusan*. Kuala Lumpur: DBP.
- Gibson,J.L, Jhon, M.I, & James,H D. (2000). *Organisasi dan Manajemen Perilaku struktur Proses*, Jakarta : Erlangga.
- Givents, R.J. (2008), Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journal*. Vol 1, pp 4 - 24
- Goethals, G.R. (2005). *Annual Reviews Psychology: Presedential Leadership*, 56:545-570. Williamstown: Williams Collage.
- Good, P. I. & Hardin, J. W. (2003). Common error in statistics. New York: John Willey.
- Goodlad, J. I. (1984).A place called school. Prospects for the future. New York: McGraw-Hill.
- Goldstein, M. (1992). Management succession – plan now or pay later. *CPA Journal*. Vol. 62.
- Gould,S (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy Of Management Journal*, 22 (3), 539 – 550.
- Gould, S. & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in municipal bureaucracy. *Organizational Behaviour and Human Performance*. Vol 34, pp. 244 – 265.
- Grandzol, J. R., & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80 – 105(8) pp. 14 – 20.
- Green, P., Tull, D. & Albaum, G. (1988). Research for marketing decisions. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Green, S.B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis?. *Multivariate Behavioural Research*. Vol 26 pp. 449 – 510.
- Greenberg, J. (1996). *Managing behavior in organization: Science in service to practice*: New Jersey: Prentice Hall.
- Greenhaus, J. H. Callanam, G.A. & Kaplan, E. (1995). The role of goal setting in career management. *International Journal of Career Management*. Vol 7 (5), 3 - 12.
- Griffiths, M. 2012. Effective succession planning in nursing: a review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 20, pp. 900-911.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (1995). *Organizational behavior: An applied psychological approach*. Texas: Business Publication.
- Groth- Mamat, G, (2009). *Handbook of psychological assessment (5th ed.)* New Jersey: Wiley.
- Groves, K. S, (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 329-260.
- Guthrie, J.P., Coate, C.J. & Schwoerer, C.E. (1998). Career management strategies: The role of personality. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 13 (5/6), pp. 371 – 386.
- Hacker, M. (1990). Applying leadership and strategic planning techniques. *The Technology Teacher*, 49 (4), 3-9.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, M.A: Addison-Wesley, Vol 71, pp.28 -29.
- Harman, H. M. (1990). 10 steps to a successful career. *Management Accountants*
- Hall, J. Johnson, S. Wysocki, A. & Kepner. K. (2008). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. *Unpublished Journal, University of Florida, Florida*.
- Hall, B. W., Pearson L. C., & Carroll, D. (1992). Teachers' long-range teaching plans: A discriminant analysis. *Journal of Educational Research*, 85(4), 221-225.
- Hair, J., F. Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W., C. (1995). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal.
- Hair, J.F., Money, A.H., Samouel P., & Page M., (2007). *Research methods for business*. England, West Sussex: John Wiley and Stones.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed). New Jersey, Prentice Hall.
- Hall, J. Johnson, S. Wysocki, A. & Kepner. K. (2008). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. *Unpublished Journal, University of Florida, Florida*.
- Halinnger, P. (2001). Leading educational change; reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*. Vol 33(3), Pg 10 – 12.
- Hambrick, D. C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193- 206.
- Hanson, E. (2011). Talent review and high-potential identification: Overcoming five common challenges. Retrieved from http://www.ddiworld.com/DDDWorld/media/white-articles/talentreviewsandhighpotentialidentification_wp_ddi.pdf

- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*. 29(3), 51-66.
- Harrison, M., McKinnon, T. & Terry, P.(2006). Effective succession planning-How to design and implement a succession plan.*Training and Development, October 2006*,22-23.
- Henderson, T. L. (2005). *New Deals, the Revolution in Managerial Careers*, Chichester; John Wiley and Sons [http:// socscinet.com/1053-4822.htm](http://socscinet.com/1053-4822.htm).
- Hersey, P.,& Blanchard, K.H. (1997). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F (1966). *Work and the nature of man*. New York: Wiley.
- Hinch, G. K. (1992). Strategies for success: The way the system really works. *Public Manager*. Vol, 21, 49 – 52.
- Hill, L.A. (1994). *Power Dynamics in Organizations*. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School.
- Hinduan, Z.R. Wilson. E. E. Moss, S., & Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following on Indonesian bank merger. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 47 (1), 59 – 78.
- Hingginson, Nancy (2008). Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Journal of Management and Marketing Research*. Vol (50), pp 1 – 19.
- Hing, S. T. (2001). Succession management system and human resource outcomes: *International Journal of Manpower*. Vol 22, (8), pg 736 -747.
- Hirsh, W. (1990). *Succession planning: Current practice and future issues*. IMS Report No.184, Brighton: IMS.
- Hirsh, W & Jackson, C. (1997). *Strategies for career development: Promise, practice and pretence*. Report No.305, Brighton:IES
- Hoememam, M.E. (2000). Transformational leadership and the elementary school principal (leadership, teacher satisfaction, achievement). Abstract Disertasi Ph.D. Purdue University: *Dissertation Abstracts International* 60 (07A): 2306.
- Hogg, M.A. Martin, R. Epitropaki, O. Mankad A. Svenson, A. & Weeden, K. (2005). Effective leadership in salient group: Revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol 13 (7), 991 – 1004.
- House, R.J. & Evans (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. In Robbins, S.P.(1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R.J. Spangler, W.D, and Woyle, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly Journal*. Vol 36, pp 364-396.
- House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *The Journal of Contemporary Management*, 23 (3), 409-473.
- Howell, J. M. & Costley, D. L. (2001). *Understanding behavior for effective leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hoy & Miskel (2005), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 7th ed., New York: Mcgraw-Hill.
- Huang, T.C., (2001). “ Sucession management system and human resources outcome ”. *International Journal of Manpower*. Vol. 22(8), p. 736.

- Hult, R.F., Hurley & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-438.
- Husein, U. (1978). *Metode riset perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- <http://biz.thestar.com.my/news/story.asp?file=/2007/7/2/business/18179462&sec=business> di muat turun pada 13 Jun 2011.
- <http://cuepacs.blogspot.com/2011/04/kerajaan-perlu-prihatin-elak-doktor.html> di muat turun pada 8 Oktober 2011-10-08.
- Ibarra, P. (2004). Succession Planning: An idea whose time has come. *Public Management.*, Vol 87(1), pp 18 – 24
- Ibrahim, B. (1999). Transformational leadership: The unexplored perspectives. *Journal Pengurusan dan kepimpinan pendidikan*, Vol 2, pp. 1-28
- Ip B, Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *J. Small Bus. Enterp. Dev.*, 13(3): 326 – 350.
- Ishak, S. (2004). Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jilid 14, Bil 1 m/s 1-17.
- Ismail, A., Halim, F. A., Munna, D. N. M. A., Abdullah, A., Shminan, A. S., Muda, A. L. A., & Samsudin, S. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4(4), pp. 3-12.
- Jaafar, M. (2007). *Kelakuan Organisasi: Kelakuan Organisasi*: Leeds Publications (M) Sdn Bhd. Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn Bhd.
- Jabatan Perkhidmatan Awam (2015). *Sistem maklumat perjawatan, HRMIS*.
- Jackson, R.L. (2000). Transformational and transactional leadership in division administration at three institutions of higher education: an application of the Bass and Avolio Multifactor Leadership Questionnaire (Deans, Administrative Executive, Academic Staff). Abstract Dissertation Ed.D. University of Cincinnati. *Dissertation Abstract International* 60(07A).
- Jacobsen, C. & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model and test. *The Leadership Quarterly*, 12 (1), 75-112.
- James, C. Saros, dan Santora (2001). Leaders and values: a cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss: 5, pp.243 – 248
- Janneck (2012). Transformational leadership, work engagement and occupational success. *Journal of Career Development International*. 17 (7), 663 – 682.
- Jarell, K. and Pewitt, K. 2007. Succession planning in government: case study of a medium-size city. *Review of Public Personnel Administration*, 27, pp. 297-309.
- Jazmi, I. (2009). *Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara SMKA dengan SMK*. Disertasi Sarjana yang dikemukakan kepada UUM College of Business, Universiti Utara Malaysia Untuk Ijazah Sarjana Sains.
- Jennings, E. (1960). *An anatomy of leadership-princes, heroes and supermen*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Jiiao, C. Richards, D. A. & Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behaviour: OCP specific meanings as mediator. *Journal Bus Psychology*. Retrieved from Springer Science Business Media, L.L.C on Feb 2nd, 2014

- Joan E. Pynes (2004). The Implementation of workforce and succession planning in the public sector. *Public Personnel Management: Vol 33 (4) Winter 2004*. Pg 389- 404.
- Johnson, B., & Christen, L. (2000). *Educational research: Quantitative and qualitative approaches*. MA: Allyn and Bacon.
- Johnson, J.E., Costa, L.L., Marshall, S.B., Moran, M.J. and Henderson, C.S. (1994). Succession management: a model for developing nursing leaders. *Nursing Management Journal*. Vol. 25 (6) pp. 50-55.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. & Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Journal of Management*, 48, 485-519.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative Review. Dalam Carlyle, T. (1907). *Heroe and hero worship*. Boston, MA: Adam.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, And Career Success Across The Life Span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Juhara, A. (1999). *Budaya Organisasi*. Dalam Zainal Abidin Ahmad. *Perlakuan organisasi*. Shah Alam, Fajar Bakti.
- Julia, J. (2009). *The relationship between succession planning and career development*: A Dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Masters Science (Management) College of Business Universiti Utara Malaysia.
- Junaida, I., Mahadir, L.A., & Siti Hajar, M. A., (2011). Employee attitudes vs employee affective commitment. *Global Journal of Human Social Science*. Vol 11 (7), pp. 77 – 79.
- Jung, D.L. & Avolio, B.J. (2000). Opening the blackbox: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 949 -964.
- Kaihatu, T.S., & Rini, W.A. (2007), Kepemimpinan transformasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan dan kualitas terhadap kerja, komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran: Studi pada guru-guru sekolah menengah agama di Kota Surabaya, *Journal Management dan Kewirausahaan*, 98(1), pp 49 – 61.
- Kaiser, R. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- Kamarudin Musa (1999). Budaya kepemimpinan dan sumber manusia. *Dewan Budaya Mac*. Pp. 42 – 43.
- Kanapathy, K. & Jabnoun, N. (1998). Are ISO 9000 and TQM programs paying off for Malaysian manufacturing companies? *Malaysian Management Review*, 33 (2), 40-46.
- Kearney, E. and Gebert, D. (2009), Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, pp. 77-89.
- Kelly, M. L. (2003). Academic advisers as transformational leaders. *The Mentor*. Retrieve from <http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm>

- Kelloway, E. K. and Barling J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 355-362
- Kenny, D.A.A, & Zaccaro, S.J. (1983), An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol 68, pp 678-685.
- Kerlin, M. McGaw, D. & Wolf, W. (2008). *Planning for the Next Generation*. McKinsey & Company.
- Kerlinger, F.N. & Lee H.B. (2000). *Foundation of behavioral research*, 4th Ed. Victoria, Australia: Wadsworth Thomson Learning.
- Kesler, G. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, Vol 25(1), pp. 32 – 45
- Kesner, L.F. (1989). Succession planning. *Credit*. Vol. 15 (3), pp.29 – 34.
- Kevin, S. (2007). Intergrating leadership development and succession planning best practises. *Journal of Management Development*, Vol 26, pp. 239 – 260.
- Khairil Annas Jusoh (2009), Siri kepimpinan: Evolusi kepimpinan 1. Tinjauan teori-teori terpilih. Kuala Lumpur. Kasturi Jingga Corporation Sdn Bhd.
- Kim, S. (2003), "Research Paradigms in Organizational Learning and Performance: Competing Modes of Inquiry" *Learning and Performance Journal*, Vol. 21(1): pp. 9-18.
- Kirk, J.J., Downey, B., Duckett, S., & Woody, C. (2000). Name your career development intervention. *Journal of Workplace Learning*, 12 (5), 205 -216
- Kirby, P.C., Paradise, L.V. & King, M.I. (1992). Extraordinary leaders in education: understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*. Vol 85 (5), pp 303 – 311.
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1996), "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 1, pp. 36-51.
- Kirkpatrick & Locke (1991), Leadership do traits matter? Academy of management Executive. *Journal of Applied Psychology*. Vol 4, pp 73 -87.
- Kirk, J. J., Downey, B., Duckett, S., & Woody, C. (2000). Name your career development intervention . *Journal of Workplace Learning* , 12 (5), 205-216.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kitzinger, J., & Barbour, R.S. (1999). Introduction: The challenge and promise of focus groups. In R.S. Barbou & J. Kitzinger (Eds.) *Developing focus group research: Politics, theory and practice* (pp. 1 – 20). London: Sage
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Koh, W.L., Steers, R.M. & Terbong, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol (4) , pp 319 – 333
- Konczak, L.J., Stelly, D.J. & Trusty, M.L.(2000). *Educational and Psychological Measurement: Defining and Measuring Empowering Leader Behaviours: Development of An Upward Feedback Instrument* Vol. 60. London; Sage Publications.
- Kotter, J.P (1990), *A Force for change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.157 – 189.

- Krauss, J. A. (2007). *Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population*. (Diss, Wilmington University, 2007). Dissertation Abstract International (UMI No. 32929000).
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw- Hill, Inc.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26 (4), 71-94.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 26 (6), pp 442 – 457.
- Kubiszyn, T. & Borich, G. (1987). *Educational testing and measurement: Classroom application and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Kuchinks, P. (1999). Implicit and explicit recognition of emotionally valenced words. Thesis/dissertation, 2 (1), 65 – 66.
- Kuo, Y. F. (2000). Influences on employee career strategies adoptions in the information services industry: Superior leadership style or employee achievement motivation. *International Journal of Management*. Vol, 23 (1), pp 176 – 186.
- Kuoppala, J., Lamminpaa, A. Liira, J. and Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being and health effects – a system review and a meta-ananylysis. *Journal of Occupation and Environmental Medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*. Vol 50 (8), pp.904 – 15.
- Lewellen, J. (1990). Effective leadership development: Key components, IVASSP Bulletin, 74 (523), 6-12.
- Lado, A., Boyd, N., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Towards a conceptual integration”, *Journal of Management*, Vol. 18, pp.77-91.
- LaForest, S., & Kubica, T. (2010) in Fatimah (2012). *Succession Planning Effectiveness : A Case Study of UKM*. A Project Paper Submitted to the Centre for Graduate Studies Universiti Utara Malaysia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Human Resource Management
- Laschinger, H.K.S. Wilk, P. Cho. J. and Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments does experience matter. *Journal of Nursing Management*. 17 (5), 636 – 646.
- Law, D. Hajer, M. (2006). Policy in in practise. In Moran, M., Rein M. & Grodiy, R.E. (Eds.) *The Oxford Handbook of Public Policy*. United Sate: Oxford University.
- Lau, A., dan Pang, M. (2000). Career Strategies to strengthen graduate employee’s employment position in the Hong Kong labor market. *MCB University Press*. Vol 42(3), pp. 135 -149.
- Lau, V.P & Shaffer, M.A. (1999). Career success: The effect of personality. *Career Development International*, 4(4), 225.
- Lazim, M. Z., Faizuniah, P. & Siti, Z. O. (2012). Peranan tekanan kerja sebagai penyederhana dalam hubungan antara sokongan organisasi dengan pengekaln pekerja. *Jurnal Pengurusan*, 36, 33-34.
- LeBlue, & Sobkowiak, R. (1985), “New workforce competency model’. *Information Systems management*, Vol 12(3), pp. 7-12.

- Lee, P. K. C., Cheng, T. C. E., Andy, C. L. Y. & Lai, K. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. *Omega*, 39 (6), 690-701.
- Lee-Bagley, D., Preece, M., & DeLongis, A. (2005) Coping with interpersonal stress: Role of big five traits. *Journal of Personality*. Vol 73(5), pp. 1141-1180.
- Leedy, P. & Ormrod, J. (2005). Practical research: Planning and design (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Leibman, M. Bruer, R.A. and Maki, B.R. (1996). Succession management the next generation of succession planning. *Human Resource Planning*. Vol. 19(3), pp. 16 – 29.
- Leland, S., Carman, J. and Swartz, N. (2012). Understanding managerial succession planning at the local level: a study of the opportunities and challenges facing cities and counties. *National Civic Review*, Summer, pp. 44-50.
- Leon, C.E. (2010). Career Development factor for women in aerospace, the Claremont Graduate University, available at: <http://gradworks.umi.com/34/14/3414044.html> (accessed 15 July 2012).
- Lent, R. (2004). A social cognitive view of career development and counseling. In: D. Brown (Ed.), *Career development and counseling; putting theory and research to work* (pp. 101 – 120). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Li, C. K. & Hung, C. H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37 (8) 1129-1142.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 47–119). Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *The Journal of Applied Business and Economics*. 13(2), 59-96
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Lindeman, R. H. (1967). *Educational measurement*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Liu, C.L. (2007). The effects of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan's Information Technology industry. Unpublished phd's thesis, Nova Southeastern University, United States.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Journal of Engineering Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51 (3), 557-576
- Li-An, H. (2011). Mediating, learning organizational innovation and performance. *Industrial Management and Data System*. Vol 11(1), pp. 113 – 131.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and Union Performance*. Vol 3, pp 157 – 189.
- Lorents. S. Bakker, A.B. Schaufeil. W. and Salanova. M. (2006). Testing the robustness of the job demands- resources model. *International Journal of Stress Management*, 13 (3), 378 – 391.

- Luna, G. (2012). Planning for an American higher education leadership crisis: the succession issue for administrators. *International Leadership Journal*, 4(1), pp. 56-79.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, application, skill development*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Lo, M.C., Ramayah, T., & Cyril de Run. (2010). Does the transformational leadership style foster commitment to change?. The case of of higher education in Malaysia. *Procedia Social and Behaviour Science*. 2(2010), pp. 5384 – 5388.
- Lord, R. G., Brown, D. 1., Harvey, 1. L., & Hall, R. 1. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12,311-338.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transitional leadership: A meta-analysis review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Malek, F. V. (1974). The development of public executive: Neglect and reform. *Public Administration Review*. Vol 34 (1), pp. 230 – 233.
- Malhotra, N. & Peterson, M. (2006). *Basic Marketing Research: A decisin Making Approach*, NJ: Pearson Education.
- Maimunah, I., & Roziyah, M.S. (2006). *High-flying women academics: A question of career mobility*. Subang Jaya: Pelanduk Publication.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychology Bulletin*, 66, 241-270.
- Mancias, Jr., J. (2008). Will the retirement tsunami leave government high and dry? *The Public Manager*, pp. 51 – 54
- Mapetere, D., Mavhiki, S., Nyamwanza, T., Sikomwe, S. & Mhonde, C. (2012). Strategic role of leadership in strategy implementation in Zimbabwe's state owned enterprises: *International Journal of Business & Social Science*, 3 (16), 271.
- March, J.G. and Olsen, J. (Eds). (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Norway.
- Marshall, J. (2005). Succession planning is key to smooth process. *Financial Executive*, 21(8), 26-28.
- Masi, R.J., and Cooke, R.A., (2009). Effect of transformational leadership on subordinate motivation, empowering room, and organizational productivity. *Intrrnational Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), pp. 16 – 47.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Ed. ke – 2, London: Sage Publications
- Mason, A.M. (1998). Perception of presidential leadership by chief academic officers and their relationship to job satisfaction, motivation towards extra effort, and perceived effectiveness in American Community College: A composite model of transformational and transactional leadership. Abstract Disertasi Ed.D. North Carolina State University. *Disertation Abstracts International Vol 59 (03A)*, pp 706.
- Masterson, K. (2011). Encouraging faculty retirement goes beyond the financial, college presidents say. *The Chronicle of Higher Education*, 57(28), A19.
- May, T. (2010). *Social Research: Issues, methods and process* (4 ed). Berkshire: McGraw-Hill.
- Mayrhofer, W., Meyer, M. Lellatchi, A. & Schiffinger, M. (2004). Careers and human resources management; A European perspective. *Human Resouces Management Review*. Vol (14), pp 473 – 498.

- Mayrhofer, W., Meyer, M., Schiffinger, M. & Schmidt, A. (2007), The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success: An empirical study. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 292-323.
- Mayo, Andrew (1991). *Managing Career: strategies for organizations*. London: Institute of Personnel Management.
- McCall, Jr. M. W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston Harvard Business School.
- McCauley. C. & Wakefield. M (2006). Talent management in the 21st century: Help your company finds, develop and keep its strongest workers. *Journal for quality & participate*, 29, 4 – 7.
- McCull-Kennedy, J.R. and Anderson, R.D. (2005), Subordinate-manager gender combination and perceived leadership-style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, Vol 58 (2), pp.115 – 125.
- McConnell, C.R. (1996). Succeeding with succession planning. *Health Care Supervisor*. Vol 15 (2), pp. 69 – 78.
- McDermott, A., Kidney R., & Flood P. (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 32 (4), pp 358 – 378.
- McElwin, J.E. (1991). Succession plans designed to manage change. *Human Resource Magazine*. Vol 36 (2), pp. 67-71.
- McKnight, Leslie L. (2013). Transformational Leadership in the context of Punctuated Change. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol 10 (2), pp 103 – 112.
- McMillan, J. H. & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (5th ed.). New York, NY: Longman.
- McQuade, E., Sjoer, E., Fabian, P., Nascimento, J. & Schroeder, S. (2007). Will you miss me when I'm gone? *Journal of European Industrial Training*. Vol 31 (9), p. 759.
- Md Ali, A. (2005). *Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Transformasional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Pontian*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mehrabani, E. S., & Mohamad, N. A. (2011). Identifying the Important Factors Influencing the Implementation of Succession Planning. *2011 International Conference on Information and Finance*. 21, hlm. 37-41. IACSIT Press, Singapore.
- Mei, T. S., Khulida, K. Y. & Teong, L. K. (2010). Hubungan antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi organisasi: kajian empirikal terhadap organisasi pembuatan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38, 111-117.
- Mello, J. A. (2011). *Strategic Management of Human Resources* (ed. 3). Canada: South-Western, Cengage Learning
- Merriam, S. B. (2001). *Qualitative research & case study applications in* . San Francisco: Jossey – Bass Pub
- Mehta, D., & Rolph, M. (2003). *Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness*, New York : Advances in Developing Human Resources, Sage Publications
- Mesu, J., Sender, K. & Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, Vol. 44 Iss 6 pp. 970 – 990.

- Mesu, J., Riemsdijk, M., Sanders, K. (2009).)CB's in small business: A matter of Leadership?. *Paper presented at the 6th International Conference of the Dutch HRM Network*
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyers, L., Gamst, G., & Guarino, A. (2006). *Apply multivariate reserach. Design and interpretation*. Thousand Oaks,. CS: Sage.
- Millissa F.Y. & Cheung, C. (2011). Transformational Leadership. Leader support, and employee creativity. *Leadership & Organizational Development Journal*. 32(7) 656 – 672.
- Miller, D. (1993). (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*. Vol 36 (3), pp. 1 – 19.
- Mind Gardon (2002), *MLQ Training Full Range Leadership Binder*, Mind Garden, Redwood City, CA.
- Modassir, A, & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligent with transformational leadership and citizenship behaviour. *International journal of leadership studies*. Vol 4, pp. 3 – 21
- Mohd Hayati (2012). Berita Harian Online. Dimuat turun pada 3 Januari 2013 daripada <http://www.bharian.com.my/articles/parlimen>.
- Mohd Majid, K. (2000), *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: DBP.
- Mohd Najib (2011), Perhimpinan Bulanan, Jabatan Perdana Menteri. Dimuat turun pada 3 Januari daripada www.jpm.gov.my
- Mohd Noor, A.(2010). Pelaporan Kewangan Menerusi Internet: Indeks, Tahap Pelaporan dan Faktor Penentunya. Tesis yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
- Mohd Nasir, M. A. (2000). 'Pemantapan profesionalisme anggota perkhidmatan awam : Satu tinjauan aspek semangat kerja dan komitmen'. *Buletin P&Q INTAN*, Jilid 6, Bil. 1, 2000, pp. 3-6.
- Mohd Shaffie, A.B. (1991). *Methodologi kajian edisi kedua*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohammed Yasin, G., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engament: The mediating effectof meaning work. *Organizational Development Journal*. Vol 34 (6), pp. 532 – 550.
- Mondy, R. W., & Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management (9th ed)*. New Jersey: Pearson Education.
- Moore, E. M. (2007). The impact of leadership style on organizational effectiveness: Leadership in action within united way of America. PhD Capella University.
- Moss, S. A. & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 3 (40), pp. 433 – 456.
- Muller, J. and Kelloway, E.K. (2010). Occupational health and safety leadership, in quick, J.C. and Tetrick, L.E. (eds). *Handbook of Occupational Helath Psychology*. 2nd ed. American Psychological Associoation, Washington, DC. Pp. 357 – 72.
- Murphy, S.E, & Ensher, E.A. (2008). A Qualittaite Analysis of charismatic Leadership in creative terms: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288 – 317.

- Muthern, B. & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*. Vol 38, pp 171 – 189.
- Nabi, G.R. (1999). An investigation into differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International*, 4(4), 212-224.
- Nabi, G.R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457-474.
- Nabi, G.R. (2003). Situational characteristics and subjective career success: The mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 24(6), 653-673.
- Nadin, S. and Cassell, C. (2007), “New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment”. *International Small Business Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 417-443.
- Nadwatul Husna Mustapah (2009). *Transformational leadership behaviour and it's effectiveness from subordinate perception. A study of Kedah State Welfare Department: A dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Human Resource College of Business Universiti Utara Malaysia*
- Najib Razak (2011). *Ucapan perhimpunan bulanan Jabatan Perdana Menteri*. Di muat turun pada 13 Januari 2012 di www.jpm.gov.my.
- National Academy of Public Administration (1997). *Managing Succession and Developing Leadership: Growing the next generation of public service leaders*. Washington DC: NAPA.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press.
- Neuman, W. Lawrence (2007). *Basic of Research Qualitative and Quantitative Approaches*: USA: Allyn & Bacon, Incorporated.
- Nik Muhammad, N.M., Jantan, M., & Md Taib, F. (2010). Moderating effect of information processing capacity to investment decision making and environmental scanning. *Business Management Quarterly Review*. Vol 1 (1), 9 – 22.
- Ng, T.W.H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Ngang, Tan Keow (2009). Kepemimpinan transformasi Guru Besar dan Ketegangan Kerja Guru. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jilid 19(1), pp.107 – 121.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(2), 145-177
- Nielsen, K. Randall. R. Yarker, J. and Brenner. S.O. (2008). The effect of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being a longitudinal study. *Work and Stress*, 22 (1), 16 – 32.
- Noe, R.A (2002). *Employee training and development*, 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.
- Norazuwa Mat. (2008, December). *Personality, Job Characteristics, Work Experience and Their Relationships with Teaching Effectiveness*. Unpublished Thesis. Seberang Perai, Pulau Pinang, Malaysia : Universiti Sains Malaysia.

- Norhayati Abdul Ghaffar (2006), *A study on succession planning and organizational commitment of administrative officer (Grade N41) in public universities*. Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia
- Norlidah, S. (2000). *Meninjau amalan kepemimpinan Pengetua di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim Johor Bahru*. Tess Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Noraini, I. (2010). *Penyelidikan dalam Penyelidikan*. Mc Graw Hill: Kuala Lumpur.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. (2007). *Leadership theory and practice (4th ed.)*. Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice (5th Ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nur, A. A., Mohd, F. S. & Khairul, A. A (2010). Faktor penentu kelakuan pusing ganti pekerja dalam firma IT berstatus MSC di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 30, 63-73.230.
- Nurul Hudani. M. N. (2009). Hubungan kepemimpinan terhadap potensi kerja pensyarah aliran Sains dan sastra. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan. Jil 19, Bil 2, Disember 2009. M/s 17 – 31*.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- O'Brian, E. & Robertson, P. (2009). Research note: Future leadership competencies from foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*. Vol 33 (4), pp 371 – 380
- Osman, M. Z. (1987). Pola mengambil keputusan dan penganalisisan dalam membeli saham: kajian ke atas para pelanggan bursa saham Kuala Lumpur. *Jurnal Pengurusan*, 6 & 7, 21-34.
- Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N. (2004). *The leadership manual: Your complete Guide to effective leadership*. New York: Pearson Education Limited
- Ozaralli, Nurdan (2002), Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 24 (6) pp 335 – 344. Retrived from www.emeraldinsite.com/researchregister_on/23/1/2013
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*. England: McGraw-Hill.
- Palaniappan, A. K. (2009). *Penyelidikan dan SPPSS (PASW)*. Kuala Lumpur: Pearson Malaysia Sdn Bhd.
- Palanski, M. E., dan Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405–420.
- Parolini, J. Patterson, K. dan Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational leadership and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No 3, pp. 274 – 291.
- Pattan, J. E. (1986). Succession management, management selection. *Personnel*, Vol 63(11), pp. 24-34.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Ed. ke – 3. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pattern, D.M (1995). Supervisory actions and job satisfaction an analysis of differences between large and small public accounting firms. *Accounting Horizons*. Vol. 9 (2), pp. 328 -38
- Pegels, C. C., Song, Y. I. & Yang, B. (2000). Management heterogeneity, competitive interaction groups and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21, 911-923.

- Pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 3 (2006). Panduan mewujudkan *search committee* dan proses pelaksanaan pelan penggantian (*sucession planning*).
- Pennell, K. (2010). The role of flexible job description in succession management. *Library Management*. Vol 31 (4/5), pp 279 – 290.
- Perry, K. W. (1999). Enhancing adaptability: Leadership strategies to accomodate change in local government settings. *Journal Of Organizational Change Management*. Vol 12 (2), pp 134 – 157.
- Peter, C., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lesson from America's best run companies*. In Garry, L.K. *Organizational communication*. New York: Longman
- Piaw, Chua Yan (2006). *Kaedah Penyelidikan*: Shah Alam. McGraw- Hill.
- Picolo, R.F. and Colquit, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviours: the mediating role of core job characteristic. *Academy of Management Journal*. Vol 22 (2), pp. 327 – 40.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S. B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behavior and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizens behavior. *Journal of Management*. Vol 22 (2), pp 259 – 298.
- Poon, J.M.L.(2004b). Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. *Career Development International*, 9(4/5), 374.
- Poulin, J. E., & Walter, C. A. (1992). Retention plans and job satisfaction of gerontological social workers. *Journal of Gerontological Social Work*, 19(1), 99-114.
- Puah, P., Anantharam, S. (2006). Exploring the antecedents and outcomes of career development initiatives: Empirical evidence from ingaporean employees. *Research and Practice in Human Resource Management*. Vol 14 (1), pp. 112 – 142.
- Pynes, J.E (2004). The implementation of workforce and succession planning in the public sector. *Public Personnel Management Journal*. Vol 33 (4), pp 389-405.
- Randall, I. (1993). 10 ways to make yourself indispensable at work. *Black Enterprise*. Vol 23, pp. 79 – 89.
- Randeree K., & Chaudry, A. G. (2012). Leadership - style, satisfaction, and commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1),61-85.
- Rasid, M., (2007). *Kepemimpinan transformational: Konsep dan aplikasinya dalam memantapkan pengajaran dan pembelajaran*. Universiti Teknologi MARA Pahang.
- Ramachandran Sudha dan Krishnan Venkat, (2009). Effect of transformational leadership on followes' effective and normative commitment; Culture as moderator. *Great Lkes Herald*. Vol 3. (1). Pp. 23 – 38.
- Ramanathan, K. (2002). *Konsep asas pentadbiran awam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ramayah, T., Yan, L. C. & Sulaiman, M. (2005). SME e-readiness in Malaysia: Implications for planning and implementation. *Journal of Management*, 11 (1), 103-120.
- Razali, M. Z. (1993). *Kepemimpinan dalam pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distribution Sdn Bhd.
- Reid, D. (1989). Operationalizing strategic planning. *Strategic Management Journal*, 10 (6), 553-567.

- Reuvers, M Van Engen, M.L., Vinkenburg, C and Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour exploring the relevance of gender differences. *Creative and Innovative Management*, Vol 17, pp. 227 – 44.
- Ria, N. S., Raja, A. A. & Tengku, A. T. A. (2006). Kesan padanan antara perakaunan pengurusan strategik dengan strategi perniagaan terhadap prestasi firma. *Jurnal Pengurusan*, 25, 87-109.
- Riaz, A., & Haider, M. (2010). Role of Transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizon*, 1 (1), 29 – 38.
- Rini, S. (2007). Fungsi teori dalam penelitian kuantitatif. *Journal Teknodik*. Vol XI (20), 172 – 174.
- Ritchie, J. and Lewis. J. (eds.) (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Sage Publications, London
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational Behavior* (14 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P.(2003). *Organizational Behaviour*, 10th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S.P (1993). *Organizational behavior concept*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Rodeghier, M. (1966). *Survey with confidence: Apractical guide to survey research using SPSS*. Chicago: SPPSS Inc.
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H. Near, J.P. & Baldwin, T.T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol 16 (3), pp. 292 – 299.
- Roi, R. C. (2006). Leadership, corporate culture and financial performance. Unpublished doctoral dissertation, University of San Francisco.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*. New York: Holt, Rhinehart & Winston.
- Rothwell, W. (2005). *Putting succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd ed). New York: Amacom.
- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*. 4th ed, American Management Association, New York.
- Rowe, W., (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (1), pp.81-94.
- Rowald, J. and Heinitz, K. (2007), Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 No. 2, pp. 121-133.
- Rowold, J. (2010). Relationship between leadership behaviours and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 22 (6), pp 628 – 647.
- Rowold, J. and Schlotz, W. (2009). “Transformational and transactional leadership and followers’ chronic stress”. *Leadership Review*, Vol. 9, pp. 35-48.
- Rozhan, O. (1991). The effectiveness of procurement services adopted in manufacturing sector. *Jurnal Pengurusan*, 10, 59-74.
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2008). *Research methods for social work*. Belmont, CA: Cengage.

- Rusaw, A. C. (2004). How downsizing affects organizational memory in government: Some implications for professional and organizational development. *Public Administration Quarterly*. Vol 28(4), pp. 482 – 500.
- Russell , P. G. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 28 (1), pp. 55 – 73.
- Sabrina Zolkifli (2012). New ways to find talent: Get to know pro. *Malaysia Human Resources Magazine*. Vol 4, pp 19.
- Sadeghi, A., & Zaidatol Akhmaliah L.P. (2012). Transformational leadership and its predicted effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7), 186 – 197.
- Sambrook, S., (2005). “Exploring succession planning in small, growing firm” *Journal of Small business and Entrprise development*. Vol. 12 (4), p.580.
- Sanders, B.A. (2007). Using personality traits to predict police officer performance. *An International Journal of Ploce Strategies & Management*, Vol 31 (1), pp 129 -147. Retrieved from www.emeraldinsight.com/1363X.htm. on August 10 2012.
- Sang, M.S., (2010). Penyelidikan dalam penyelidikan: Perancangan dan pelaksanaan penyelidikan tindakan. Penerbitan Multimedia Sdn Bhd: Selangor, Malaysia
- Saracheck, B. & Aziz, A. H. (1993). A survey of Malaysian personnel practices and problems, *Jurnal Pengurusan*, 2, 61-79.
- Sarros, J. C. & Moor, R.J (2001). *Right From the Top: Profiles in Australian Leadership*, Sydney; The McGraw-Hil.
- Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The transformational leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 383 – 393.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornbill, A. (2007). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2000), "Research Methodology in Management: Current Practices, Trends and Implications for Future Research" *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (6): pp. 1248-1264.
- Shahzad, K., Hussain, S., Bashir, S., & Chishti, A. F. (2011). Organizational environment, job satisfaction and career growth opportunities: A link to employee turnover intentions in public sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2(9), 45-56.
- Schneider, S.K., dan George, V.M.(2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 32 (1), pp 60 – 77. Retrived from www.emeraldinsight.com/1363X.htm. on August 10 2012.
- Schwandt, Thomas A. (1997). *Qualitative inquiry: A dictionary of term*. London: Sage Publicatiion Ltd.
- Scott, J. C. & Reynold, D.H. (2010). *Identifying and assessing high – potential talent: Current organizational practices for selecting and developing organizational talent*. San Franciscor. Josey – Bass.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. New York: John Wiley& Son.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran U, & Bougie R (2010). *Research method for business: A skill-building approach*, 5th Edition. New York: John Wiley & Son.
- Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*. Vol 16, pp 693-7003.

- Shahidul , H. , Rubiná, M., Yukl, G.. dan Gregory, E. P. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 (2), pp. 133-146
- Shamir, B. A., 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., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Sheridan, J. C. & Lyndall, G.S. (2003). *SPPS Analysis Without Anguish*. John Wiley & Sons Australian, Ltd.
- Sheppard, B.H. (1984). *Third Party conflict intervention: A procedural Framework. Research in organizational Behaviour*, 6. 141-190.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003), “Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46(6), pp. 703-14.
- Short, P.M. & Spencer, W.A (1990), Principal instructional leadership. *Journal of Research and Development in Education*. Vol 23 (2), pp 117 – 122.
- Shuhymee, A. & Abdullah, A. G. (2013). Orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan: pengaruh penyederhana gaya kepemimpinan transformasi. *Jurnal Pengurusan*, 37, 115-123.
- Skakon. J., Nielsen. K., Borg, V. and Guzman. J. (2010). Is leaders well-being, behavior and style associated with the affective well-being of their employee? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24 (2), 107-139.
- Sidik (2010). *Ucapan perhimpunan Bulanan Jabatan Perdana Menteri*. Dimuat turun pada 3 Januari 2012 di www.jpm.gov.my
- Silverman, D. (2000). *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Silzer, R., & Church, A. Church, A. H. (2010). Identifying and accessing high-potential talent: Current organizational practices. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.) *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco, Josse- Bass.
- Singleton, R. A., Jr., & Straits, B. C. (2005). *Approaches to social research* (4th ed.). New York: Oxford University Press.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. *Economic and Organizational Journal*. Vol 1 (6) , pp 45 – 49.
- Simmamora, H. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Smart, B.D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall.
- Sonali, S. (2005). *Career success at diasable high-flyer London*: Jessica Kingsley.
- Sosik, J.J. and Jung, D.I. (2010), *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profits, and Planet*, Routledge, New York, NY.
- Souque, J.P. (1998) *Succession Planning and Leadership Development*. Ottawa ON: Conference Board of Canada.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21 (5), 407 – 417.
- Stewart, D. W., W. & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups: Theory and practice*. Newbury Park: Sage Publications.

- Strauss Anselm dan Corbin, Juliet M. (1998). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage Publication Ltd.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stone, A. G. Russell, R. F. & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: a different in leader focus. *Servant leadership rountable* Retrieve from http://www.regent.edu/acad/cls/2003_servantleadershiprountable/stone/pdf.
- Sturges, J. (1999). What it means for success; pesonal conception and career success held by male and female managers at different ages. *Journal of Management*. Vol 10, pp. 239 – 252.
- Syarifah, R. A. & Normala, D. (2012). A study on the relationship between leadership styles and leadership effectiveness in Malaysian GLCs. *European Journal of Business and Management*, 4 (8), 193-202.
- Syeda, S. G. & Abida, D. (2014). Impact of Succession Planning on Employee Engagement in Telecommunication Sector in Rawalpindi, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(37), pp 274 – 281.
- Sylvie, H. V., Muser, C. Dan Hanneck, M., (2012). Transformational leadership, work engagment, and occupational success. *Career Development International Journal*, Vol 17 (7), pp 663 – 682.
- Tabachnick, B.G. & Fidell. L.S. (1983). *Using multivariate statistics*. New York: Harpew & Row.
- Tabachnick, B.G. & Fidell. L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed). New York: Harpew & Row.
- Taylor, Tracy (2004). Succession management practises in Australian organization. *Internatiomal Journal of Manpower*. Vol. 25(8), pg 741 – 758.
- Taylor W.A., Wright, G.H. (2004). Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers. *Information Resources Management Journal*. Vol 17 (2), pp 22 – 37.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*. 12, 31-52.
- Tepper, B. J. & Percy, P.M. (1994). Structural validity of multifactor leadership questionnaire: Educational and Psychological Meaurement. Vol. 54(3), 734 – 744.
- Thohiroh, S. (2011). *Impact of Transformational leadership on organizational citizenship behaviour*. A thesis submitted to the Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Human Resource Management, Universiti Utara Malaysia.
- Thomas (1996). Structuring networks for maximum performance under managed care. *Healthcare Financial Management*, 58 (12), 37-54.
- Thornton, G. C., III, Hollenbeck, G. P., & Johnson, S. K. (2010). Selecting leaders: Executives and high-potentials. In. J. L. Farr & N. T. Tippins, (Eds)., *Handbook of employees selection*. New York; Academic Press.
- Thorndyke, L., & Grigsby, R. K. (2005). *Academic Physician & Scientist*. Retrieved May 18, 2011, from The Need for Succession Planning: https://www.aamc.org/download/167696/data/academic_physicians_and_scientist_articles.pdf di muat turun pada 20 Januari 2014.
- Tichy, N. (2004). *The Cycle of Leadership: How great Leaders Teach their companies to win*; HarperBusiness, New York. NY.

- Thompson, J. (1996, Oct.). Walking the tightrope: Women, power and leadership practicing. *Manager Journal*. Vol 17(1), pp. 3-7.
- Tichy, N. (2004). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Touch their companies to Win*, Harper Business: 265 New York, NY.
- Timmreck, C.M. (2001). *Influence of motivation on labor productivity*. New Jersey : International, Inc.
- Tina Copra (2012). Succession planning under construction. *Malaysia Human Resources Magazine*. Vol (1), pp 25 – 29
- Toffler, Alvin (1980). *The Third Wave*. England: Bantam.
- Tropiano, M (2004). Effective succession planning. *Defense AT & L Journal*. XXXIII May – June pg 50-53.
- Tushman, M.L., and Rosenkopf, L., (1996) Executive succession, strategic reorientation and performance growth: a longitudinal study in the US cement industry? *Management Science*. Vol 42 (7), pp. 939 -53.
- Ubben, G.C. Hughes, L. & Norris, C. J. (2004). *The principal: Creative leadership for excellence in schools: USA*: Pearson Education, Inc.
- Ucapan Dato Sri Najib 1 Mac 2010 diturunkan pada 29 Mac 2011 daripada www.mampu.gov.my/
- Ucapan Ketua Setiausaha Negara 1 Mac 200 di turunkan pada 29 Mac 2011 daripada www.mampu.gov.my/.
- Umme Salma (2008). Ethical Leadership. SMC Working Paper No.06/2008. Swiss Management Center.
- UPE (2016). *Brain drain di kalangan pekerja*. Dimuat turun pada 10 Mac 2016 daripada www.epu.gov.my.
- Van, A.J., Surratt, C.K. Green, J.S., Galucci, R.M., Colbert, J., Zatopek, S.L., & Blouin, R.A. (2010). Succession Planning in US Pharmacy School. *American Journal of Pharmaceutical Education*. Vol 74 (5), pp. 1 -7.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. G. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*. 3(3), 29-45.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004), "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 222-40.
- Viswesvaran, C. & Dilchert, S. S (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions: *Human Performance*. Vol 18 (4), pp. 389 – 404.
- Voon, M.L. Lo, M.C., Ngui, K.S & Ayob N. B. (2011). The influence of leadership style on employees's job satisfaction in public sector organization in Malaysia. *International Journal of Business Management and Social Science*. Vol. 2 (1), pp.24 -32.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, S. K., & Peter, S. (2010). Leadership styles in context of institution of higher education in Malaysia. [Online] Available :<http://www.google.com.my/#hl=en&q=+Leadership+styles+in+context+of+institution+of+higher+education+in+Malaysia&oq> (December 10, 2010)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Victor, S.L. (2000). *Change your corporate culture*. The News Straits Time, 4.
- Walumba, F.O., Zhu & Avolio, B.J. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower engagement. *Group & Organization Management*. 34 (5), 590 – 619.

- Wan Faridah, A., W., I., Noor Azmi, M. dan Ishak M. (2002). Kepemimpinan transaksi/transformational dan ciri kerja professional teknologi maklumat sektor awam Malaysia. *Journal Teknologi Universiti Teknologi Malaysia*. Edisi 35, hlm 57 – 70
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S.H. and Colbert, A.E. (2011), “*Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research*”, *Group and Organization Management*. Vol. 36 No. 2, pp. 223-270.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Weber, R. (2004). Editor's comments: The rhetoric of positivism versus interpretivism: A personal view. *MIS Quarterly*, 28(1), 3 – 12.
- Weick, Karl. E. (1997) Education Organization as Lossely Couple Organization. *Administrative Science Quarterly Journal*: Vol 21(1), pp 1-9.
- Wicklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-89
- Wiersma, W. & Jurs, S. G. (1985). *Educational measurement and testing*. Newton, MA: Allyn & Bacon.
- Wolfie, R. (1996). Sustematic Succession Planning building leadership from within. Crisp Learning. <http://dll.acm.Org/citation.cfm?id=1408254>.
- Wong, T. Q. (2002). Marketing research (4th, ed). Singapore: Marketing Institute of Singapore.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, S.A. (2001). Human resource and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol 28, pp 247 – 276.
- www.parlimen.gov.my/files/hidex/pdf/dr-241 di muat turun pada 19 September 2011.
- www.mma.org.my/LinkClick.aspx?fileticket di muat turun pada 18 Mei 2012.
- Xanthopoulou. D. Bakker, A.B. Heuven. E. Demerouti. E. and Schaufeli. W.R.B. (2009). Work enjoyment and financial returns a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (1), 183 – 200.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Leadership and multilevel analysis. *Human Relations*. Vol 43(10), pp 975-995.
- Yamamoto, H. (2006). The relationship between employess’s inter-organizational career orientation and their career strategies. *Career Developemnt International*. Vol 11(3), pp. 243 – 264.
- Yang, K., & Miller, G. J. (2008). *Handbook of Research Methods in Public Administration* (2nd). New York: Taylor & Francis group.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yusnita, Y., Aziz , A. & , Shaladdin, M. (2012). The influences of transformational leadership in homestay programe. *International Journal of Social Science*. Vol 1, pp 1 – 7.

- Yusof, Y., Amin, W. A. A. W. M., Muda, M. S., & Ibrahim, Y. (2012). Pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi peserta program homestay di Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan Bil*, 20, 44.
- Zahari, I. B., & Shugari, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*. 5(9), 89-97
- Zaidi Abdullah (2005). Amalan terbaik sektor awam di Malaysia. *Journal Pemikir Bil. Oktober – Desember: M/s 125 – 141*.
- Zaidatol Akmaliah, L. P. Sadeghi, A. & Habibah, E. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving Research University management practice. *Procedia – Social and Behavioral Science*. Vol 29, pp. 1081 – 1090.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 67-78.
- Zikic, J., & Saks, A.M. (2009). Job search and social cognitive theory: The role of career-relevant activities. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol 74, pp. 117 – 127.
- Zikmund, W.G. (2003). *Essential of Marketing research* (2nd ed). Sydney: Thomson Learning.
- Zikmund, W., Babib, B. Carr, J. & Giffin, M. (2009). *Business Research Methods (8th ed.)*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Zikmund, W. G., & Babin, B.J. (2012). *Essentials of marketing research* (9th ed). Cincinnati, OH: South-Western Pub.
- Zigarelli, M. (1996). An empirical test of conclusions from effective schools research. *Journal of Educational Research*. Vol.90(2), pp. 103-109
- Zimmerman, C. (2010). *www.slideshare.net*. Di muat turun pada 20 Januari, 2014, from Succession Planning; <http://www.slideshare.net/trendsettersjim/succession-planning-5100648>
- Zhou, J. and Oldham, G.R. (2001), “Enhancing creative performance: effects of expected developmental assessment strategies and creative personality”, *Journal of Creative Behavior*, Vol. 35(3), pp. 151-167.
- Zhu, W., Avolio, B.J. and Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*. Vol 34 (5), pp. 590 – 619.
- Zhu, W., Chew, I., and Spangler, W, (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp.39-52.
- Zulnaidi, Y. (2011). Mengurangkan kepelbagaian sumber manusia. *Dewan Ekonomi*, Mei, Jld 18, Bil 5, pp 29 – 31.