



***AMALAN KEPEMIMPINAN PENGURUSAN TERTINGGI FELDA  
DALAM MEMBANGUNKAN SUMBER MANUSIA  
DALAM KALANGAN PEGAWAI FELDA***

**MOHD SYAIFUL BIN HASSAN**

**FPP 2019 30**



**AMALAN KEPIMPINAN PENGURUSAN TERTINGGI FELDA  
DALAM MEMBANGUNKAN SUMBER MANUSIA  
DALAM KALANGAN PEGAWAI FELDA**



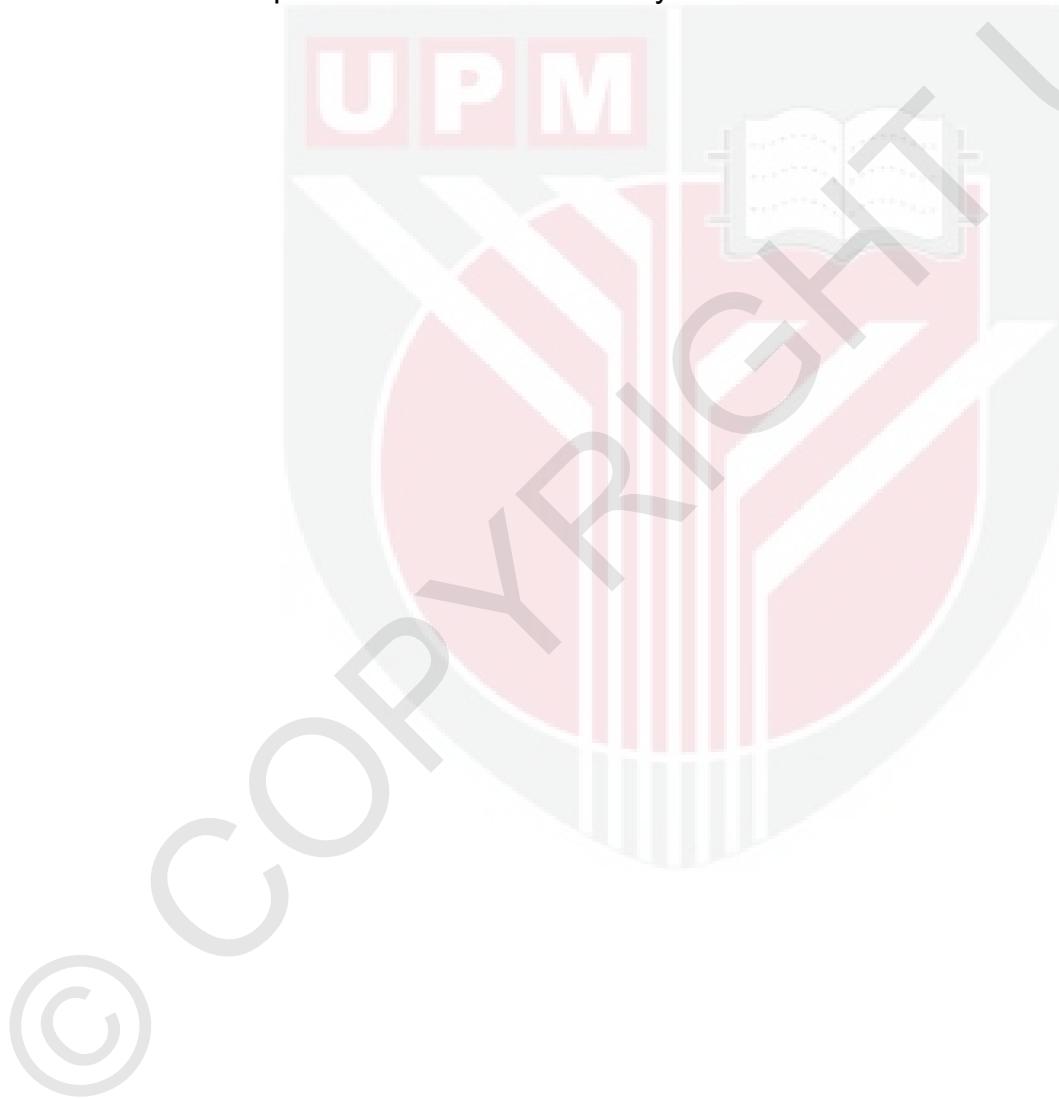
**Tesis yang dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah,  
Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah  
Doktor Falsafah**

**Januari 2019**

## HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia,

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



**DEDIKASI**  
Untuk  
Ahli Keluarga  
Dan  
Semua Sahabat serta Semua Pelajar



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

**AMALAN KEPEMIMPINAN PENGURUSAN TERTINGGI FELDA  
DALAM MEMBANGUNKAN SUMBER MANUSIA  
DALAM KALANGAN PEGAWAI FELDA**

Oleh

**MOHD SYAIFUL BIN HASSAN**

Januari 2019

**Pengerusi : Profesor Madya Ismi Arif Ismail, PhD**  
**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

FELDA merupakan salah sebuah agensi kerajaan Malaysia yang menangani penempatan semula penduduk luar bandar yang miskin ke kawasan-kawasan yang baru dibangunkan agar dapat meningkatkan taraf ekonomi mereka. Namun sejak akhir ini FELDA menghadapi permasalahan pengurusan seperti tuntutan pentadbiran yang cekap daripada peneroka sendiri, tuduhan salahguna pengurusan daripada pihak media, pengurusan konflik kepemimpinan dan pandangan negatif masyarakat tentang pengurusan organisasi. Dalam keadaan yang penuh dengan konflik dan isu yang berbangkit tentang FELDA, kajian ini bertujuan menjawab persoalan bagaimana amalan kepemimpinan pengurusan tertinggi Felda membangunkan sumber manusia, apakah cabaran yang dihadapi oleh pengurusan tertinggi Felda dan bagaimana pengurusan tertinggi Felda menghadapi cabaran tersebut.

Rekabentuk kajian kaedah kualitatif induktif ini menggunakan kaedah kajian kes melibatkan jumlah responden yang terpilih adalah seramai enam (6) orang. Teknik pengumpulan data dalam kajian ini adalah melalui temubual berdasarkan garis panduan yang telah direkabentuk. Analisis data dilakukan dengan menggunakan perbandingan berterusan (*constant comparative*). Bagi tujuan kesahihan kajian, teknik pemeriksaan rakan, triangulasi dan semakan ahli telah digunakan.

Hasil kajian mendapat terdapat lima amalan utama pengurusan tertinggi Felda iaitu amalan kerja berpasukan, amalan kerja beretika, amalan kerja berdasarkan pengetahuan, berkomunikasi secara bersemuka dan

menggalakkan organisasi sebagai tempat pembelajaran. Ini menepati dengan empat dimensi yang terdapat dalam model kepemimpinan transformasional iaitu pengaruh yang ideal, inspirasi motivasi, merangsang intelek dan pertimbangan individu. Kajian ini juga mendapati empat cabaran utama pengurusan ialah berkaitan mendepani warga Felda yang semakin matang, campurtangan parti politik, tahap pendidikan pengurusan yang rendah dan sikap pengurusan tidak cekap. Selain itu mereka turut menerapkan pendekatan pembangunan sumber manusia dalam organisasi terutama berkaitan pembangunan organisasi, pembangunan kerjaya dan pembangunan latihan. Hasil kajian turut mendapati faktor komunikasi pemimpin berperanan dalam menguatkan lagi keempat dimensi yang terdapat pada model kepemimpinan transformasional sedia ada.

Bagi mengatasi cabaran tersebut berdasarkan kajian ini mendapati kepentingan mengadakan kursus latihan yang bersesuaian dalam menambahkan lagi ilmu pengetahuan pihak pengurusan selain memberikan pendedahan pengurusan dalaman dan luaran organisasi. Ini membolehkan pengurusan Felda melahirkan ramai pemimpin yang berkaliber di masa hadapan. Kajian juga telah menyumbangkan informasi yang bernilai untuk pengurusan atasan Felda selain menyumbang kepada model pembangunan organisasi.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian mendapati bahawa pengurusan Felda telah mengamalkan kepemimpinan transformasional yang komprehensif dan menginspirasi dalam menguruskan organisasi. Kesimpulan yang boleh dibuat adalah dimensi komunikasi sangat penting bagi memastikan keempat-empat dimensi transformasional sedia ada dapat diaplikasikan secara berkesan dalam amalan kepemimpinan transformasional seseorang pemimpin. Semoga hasil dari kajian ini dapat membantu pengurusan Felda mahupun untuk merancang strategi yang berkesan dalam melaksanakan amalan kepemimpinan yang cemerlang dimasa akan datang.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES OF SENIOR  
MANAGEMENT IN DEVELOPING THE HUMAN RESOURCE AMONG  
FELDA OFFICERS**

By

**MOHD SYAIFUL BIN HASSAN**

January 2019

**Chairman : Associate Professor Ismi Arif Ismail, PhD**  
**Faculty : Educational Studies**

FELDA is a government agency in Malaysia that handles the relocation of poor villagers from rural areas to new development areas to improve their socioeconomic well-being. However, the agency is being criticized on the mismanagement issues, failing to meet the demand of the settlers, accusation from media, conflicts within the leadership circle and the negative perception on the management of the organization. This study is aimed to answer the following questions of the leadership practices of the senior management in developing the human resource and the challenges face by the leaders in dealing with this aspect.

Inductive qualitative research design was used in this case study. Six respondents were involved based on certain fixed criteria. Data collection technique includes semi structured interviewing. All the data were analyzed using constant comparative method. To ensure the authenticity of the data, member check, triangulation and peer examination technique were employed.

Results from this study indicated that five main practices of FELDA senior management are team-work practice, ethical-work practice, knowledge-based work practice, face-to-face communication and making organization as a learning space. These complement the four dimensions that are included in the transformational leadership practices namely idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration. It is also indicated four main management challenges which include addressing the matured FELDA community, political intervention, low level of educational

background among officers as well as inefficient management. In addition, they also infuse the human resource development matter in the day-to-day operation through organizational development, career development especially training and development. Communication between all the leaders also plays an important role in linking all the other four in the transformational leadership practices.

A comprehensive training is very much needed in order to improve the knowledge among senior management on the internal and external matters of FELDA. This will ensure that more leaders will be nurtured in the future. The study also has contributed valuable input for the FELDA senior officers and also towards improving the current organizational development model.

In the nut shell, the findings indicated that FELDA's management practices transformational leadership in a comprehensive manner and inspires in managing the organization. The conclusion that can be made is communication is very crucial to consolidate the four dimensions of transformational leadership to be applied effectively by the respective leaders. It is hoped that the findings can support the FELDA management to strategically plan and implement an excellent leadership practice in the future.

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang, Selawat dan Salam ke atas Junjungan Mulia Nabi Muhammad SAW

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT dengan segala nikmat dan limpahan kurniaNya yang memberi kekuatan serta kesihatan dalam menyiapkan tesis ini.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih saya tujukan khas buat Profesor Madya Dr. Ismi Arif Ismail sebagai penyelia utama yang sentiasa memberikan tunjuk ajar, bimbingan, sokongan, pandangan, galakan dan idea dalam merealisasikan kertas kajian ini. Terima kasih juga saya tujukan kepada Profesor Dr. Turiman Suandi, Profesor Dr. Abu Daud Silong (Allahyarham), Profesor Emeritus Dr. Azimi Hamzah, Prof. Madya Dr. Azizan Asmuni, Prof. Madya Dr. Khairuddin Idris, Dr. Shamsudin Ahmad, Prof. Dr. Azahari Ismail, Profesor Dr. Aminah Ahmad, Profesor Dr. Maimunah Ismail yang telah mencerahkan ilmu yang berguna kepada saya dalam menyiapkan tesis ini.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tinggi juga buat para pensyarah lain yang telah mencerahkan ilmu yang amat besar nilai dan ertiinya kepada saya sepanjang mengikuti pengajian Ijazah Doktor Falsafah Pembangunan Sumber Manusia ini. Tidak lupa kepada semua responden kajian yang telah sudi berkongsi pengalaman mengenai kemajuan mereka. Walaupun nama tidak tertera atas faktor kerahsiaan, namun sumbangan mereka tetap dikenang.

Kepada Ayahanda Haji Hassan Said dan Ibunda Hajah A'Azimah Haji Mat Isa serta Ayahanda Haji Nik Abdul Aziz Nik Jaffar dan Ibunda Hajah Salmar Wan Ismail (Allahyarhamah) yang tidak jemu memanjatkan doa, memberi sokongan, galakan, rangsangan serta motivasi agar berusaha sehabis daya untuk mendapatkan segulung Ijazah Doktor Falsafah ini dan seterusnya memberi inspirasi kepada mereka yang lain.

Buat isteriku tercinta Raihanah Nik Abdul Aziz dan cahaya mataku Nurmuhammad Adam, Nurmuhammad Aiman, Nurmuhammad Anas dan Nur Anis Anisah, selaut terima kasih kerana sentiasa berada disisi menemaniku sepanjang perjuangan ilmu ini. Andalah permata berharga di sebalik kejayaan ini.

Tidak lupa juga kepada rakan-rakan seperjuangan yang sama-sama memberi komitmen dan semangat kepada saya untuk terus berjuang serta melengkapkan Ijazah Doktor Falsafah Pembangunan Sumber Manusia ini. Moga Allah SWT melimpahkan rahmatNya kepada kalian semua, InshaAllah.

Sekian, wassalam.

**MOHD SYAIFUL BIN HASSAN**



## **Perakuan pelajar siswazah**

Saya memperakui bahawa

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperolehi sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis ini telah diimbaskan dengan perisian pengesahan plagiat.

Tandatangan : \_\_\_\_\_ Tarikh:\_\_\_\_\_

Nama dan No. Matrik : Mohd Syaiful bin Hassan, GS27219

## JADUAL KANDUNGAN

	Muka surat
<b>ABSTRAK</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	v
<b>PENGESAHAN</b>	vii
<b>PERAKUAN</b>	ix
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
<b>SENARAI RAJAH</b>	xiv
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xv
 <b>BAB</b>	
<b>1 PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah	9
1.4 Persoalan Kajian	11
1.5 Skop Kajian	11
1.6 Limitasi Kajian	12
1.7 Kepentingan Kajian	13
1.8 Definisi Istilah	14
<b>2 SOROTAN LITERATUR</b>	17
2.1 Pengenalan	17
2.2 Pembangunan Sumber Manusia	17
2.2.1 Pembangunan Latihan	22
2.2.2 Pembangunan organisasi	24
2.2.3 Pembangunan kerjaya	26
2.3 Takrifan Kepemimpinan	29
2.4 Amalan Kepemimpinan Organisasi	35
2.5 Model Kepemimpinan	43
2.5.1 Model Kepemimpinan Transformasional	44
2.6 Kerangka Konsep Kajian	52
<b>3 METODOLOGI KAJIAN</b>	54
3.1 Pengenalan	54
3.2 Pendekatan Kualitatif Sebagai Kaedah Kajian	55
3.3 Pendekatan Kajian Kes	57
3.4 Pengkaji Sebagai Instrumen Penyelidikan	58
3.5 Aktiviti Sebelum Ke Lapangan	59
3.5.1 Kenalpasti responden	60
3.5.2 Kriteria pemilihan responden	61
3.5.3 Persampelan bertujuan	62
3.6 Aktiviti Di Lapangan	63
3.6.1 Kajian Rintis	63
3.6.2 Kajian Utama	64

3.6.3	Temu bual semi berstruktur	64
3.6.4	Soalan temu bual	68
3.6.5	Peranan perakam digital	70
3.6.6	Etika dalam kajian	70
3.6.7	Menulis memo, komen dan nota lapangan	73
3.7	Analisis Data dan Interpretasi Data	73
3.7.1	Pengurusan data	73
3.7.2	Penulisan transkrip temu bual	74
3.7.3	Memberi kod dan pengkelasan tema	74
3.7.4	Pembentukan tema	76
3.8	Kesahan dan kebolehpercayaan: Pengekalan Kredibiliti, kebolehpindahan, kebolehsandaran dan kebolehsahan	77
3.8.1	Mengelakkan bias pengkaji	78
3.8.2	Penilaian rakan sekerja dan verifikasi responden	80
3.8.3	Refleksi dan masalah berkaitan dengan kajian	80
3.9	Ringkasan	81
<b>4</b>	<b>PENEMUAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>	<b>82</b>
4.1	Pengenalan	82
4.2	Butiran Responden	82
4.3	Profil Responden	83
4.4	Persoalan Kajian 1	84
4.5	Persoalan Kajian II:	95
4.6	Persoalan Kajian III	101
4.7	Model Amalan Kepemimpinan Felda	105
<b>5</b>	<b>RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	<b>107</b>
5.1	Pengenalan	107
5.2	Ringkasan	107
5.3	Kesimpulan	110
5.4	Implikasi	114
5.4.1	Implikasi kepada Teori	115
5.4.2	Implikasi Kepada Praktis	115
5.4.2.1	Implikasi kepada latihan (kepemimpinan)	116
5.4.2.2	Implikasi kepada pembangunan kerjaya	116
5.4.2.3	Implikasi kepada pelan penggantian bersistematis	117
5.4.2.4	Implikasi Kepada Pembelajaran Sepanjang Hayat	117
5.5	Cadangan	118
5.5.1	Cadangan Praktis	118
5.5.2	Cadangan Kajian Akan Datang	120
5.6	Penutup	121
<b>RUJUKAN</b>		<b>122</b>
<b>LAMPIRAN</b>		<b>150</b>
<b>BIODATA PELAJAR</b>		<b>154</b>
<b>SENARAI PENERBITAN</b>		<b>155</b>

## **SENARAI JADUAL**

<b>Jadual</b>		<b>Muka surat</b>
1	Berita on-line pertikai pengurusan Felda (MalaysiaKini)	9
2	Ringkasan pelaksanaan kajian	55
3	Tarikh temu bual yang dijalankan	68
4	Persoalan etika sebelum menjalankan temu bual	72
5	Profil Responden Kajian	83

## **SENARAI RAJAH**

<b>Rajah</b>	<b>Muka surat</b>
1 Roda Sumber Manusia menurut ASTD	18
2 Kerangka Teori Kepemimpinan Tranformasional Burn (1978) dan Bass (1985)	48
3 Model Teori Kepemimpinan Transformasi Leithwood (1994)	49
4 Model Kepemimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)	50
5 Kerangka Konsep Kajian	53
6 Bagaimanakah amalan kepemimpinan yang dipraktikkan Pengurusan tertinggi Felda dalam membangunkan sumber manusia	94
7 Apakah cabaran berkaitan membangunkan sumber manusia dalam kalangan pegawai Felda	101
8 Bagaimana Pengurusan tertinggi menghadapi cabaran dalam membangunkan sumber manusia	105
9 Model Amalan Kepemimpinan Felda	106

## **SENARAI SINGKATAN**

LKTP	Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan
FELDA	Federal Land Development Authority
PSM	Pembangunan Sumber Manusia
HRD	Human Resource Development
HRM	Human Resource Management
ILO	Pertubuhan Buruh Antarabangsa

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan secara keseluruhan tentang kajian yang dilaksanakan dan menghuraikan beberapa subtopik iaitu latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, skop kajian, limitasi kajian, kepentingan kajian dan definisi istilah. Latar belakang kajian merangkumi segala aspek yang terlibat secara langsung atau tidak langsung di dalam kajian yang dilaksanakan bagi mengupas tentang kajian ini.

#### 1.2 Latar Belakang Kajian

Kajian ini bertujuan meneroka amalan kepemimpinan pengurusan tertinggi organisasi dalam membangunkan sumber manusia dalam kalangan pegawai-pegawai Felda dan seterusnya model serta garis panduan yang dibangunkan hasil daripada semakan kajian ini akan digunakan sebagai asas dalam menilai tahap prestasi pengurusan kepemimpinan bagi agensi yang berdasarkan pertanian dan komuniti milik kerajaan ini iaitu Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (LKTP) atau FELDA.

Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (LKTP) atau lebih dikenali dengan nama FELDA merupakan salah satu daripada badan berkanun tempatan di bawah urus tadbir Jabatan Perdana Menteri yang menguruskan hal ehwal peneroka di seluruh rancangan Felda di Malaysia kecuali Negeri Pulau Pinang dan Negeri Sarawak. Pada awal pembukaan tanah rancangan, fokus utama Felda adalah dalam sektor pertanian terutama kelapa sawit dan getah namun begitu pada masa sekarang fungsi Felda telah mula dipelbagaikan. Keadaan ini memerlukan pengawalan yang baik perlu dilakukan oleh pengurusan di Felda supaya setiap proses yang melibatkan hal ehwal peneroka, hasil serta kegiatan sosial lain dapat berjalan dengan lancar. Pengurusan di peringkat pentadbiran serta di rancangan perlu mahir dan juga terlatih bagi mempertingkatkan lagi kualiti bekerja dan juga memberikan sumbangan yang berkesan ke atas kerjaya mereka dalam persaingan global kini (Program Kerja 2015; Merealisasi Transformasi).

Undang-undang Kemajuan Tanah 1956 (*Land Development Ordinance of 1956*) diwujudkan pada 1 Julai 1956 dan daripada itu terbentuklah Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (LKTP) atau FELDA yang juga adalah merupakan sebuah agensi milikan kerajaan Malaysia bagi tujuan pembangunan tanah dan penempatan semula penduduk dengan objektif pembasmian kemiskinan melalui aktiviti utama pertanian (kelapa sawit dan

getah). Tugas LKTP atau FELDA yang dinyatakan di dalam Undang-undang Kemajuan Tanah – Seksyen 3(2);

*“It shall be the duty of the authority to promote and assist the investigation, formulation and carrying out of projects for the development and settlement of land in federation”*

Bagi membolehkan pembukaan tanah dan penempatan penduduk dilaksanakan secara teratur dan terkawal, Kerajaan telah bersetuju menggubal satu akta yang dinamakan Akta Tanah (Kawasan Penempatan Berkelompok) 1960 atau lebih dikenali dengan *Group Settlement Area (GSA)* 1960. Akta ini berkuatkuasa pada 30 Mei 1960 bertujuan:

- a) Menyegerakan pembukaan tanah kawasan luar bandar
- b) Menyelaraskan dasar dan polisi pembukaan tanah baru
- c) Mendapatkan kerjasama daripada Pihak Berkuasa Negeri (PBN)
- d) Memberi tanah kepada seseorang dengan cara ekonomik

Matlamat Akta Tanah (Kawasan Penempatan Berkelompok) 1960 atau lebih dikenali dengan *Group Settlement Area (GSA)* 1960 pula adalah:

- a) Menyeragamkan dasar dan polisi pembukaan tanah
- b) Mewujudkan satu penempatan baru secara teratur dan terancang dengan menyediakan sumber-sumber ekonomi melalui pembangunan tanah dan penempatan semula
- c) Membasmi kemiskinan terutama bagi penduduk-penduduk kampung tradisional
- d) Mengatasi kelaparan tanah
- e) Mempercepatkan pertumbuhan ekonomi berdasarkan pertanian dan eksport
- f) Menggalakkan perindustrian berdasarkan pertanian.

Misi awal LKTP atau FELDA adalah seperti:

- a) Membuka tanah-tanah baru untuk pertanian dan penempatan
- b) Menempatkan peneroka dan keluarga peneroka
- c) Memberi kemudahan keperluan asas kepada peneroka meliputi perkhidmatan sosial, pendidikan, pengurusan tabung, latihan kemahiran dan khidmat nasihat
- d) Mengadakan khidmat sokongan kepada peneroka seperti penyelidikan, pengangkutan, pemprosesan, pemasaran, pembinaan dan khidmat keselamatan

Setiap buah rancangan bagi pembukaan rancangan Felda ini akan ditempatkan sebuah pengurusan kecil yang diketuai oleh seorang Pengurus Rancangan, Penolong Pengurus, Pembantu Pengurusan Ladang (Penyelia Ladang), Pembantu Pembangunan Masyarakat (SDA-W), Pembantu Pembangunan Agama (SDA-U), Pembantu Tadbir (Kerani) dan pemandu kenderaan di mana peringkat awal sebelum kemasukan peneroka ke rancangan, mereka terlebih dahulu perlu berada di rancangan tersebut untuk memastikan jumlah rumah peneroka lengkap dan cukup, kemudahan kedai perniagaan, masjid, balairaya, klinik, pondok polis sudah sedia ada (mengikut keperluan), kemudahan jalan sudah siap walaupun bertanah merah dan kemudahan lain pada ketika itu yang tidak termasuk bekalan elektrik dan bekalan air.

Pengurusan disetiap rancangan ini akan dibantu oleh jawatankuasa yang ditubuhkan oleh peneroka bagi membantu melancarkan lagi pihak pengurusan. Antara jawatankuasa tersebut adalah seperti Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Rancangan (JKKR) yang dianggotai oleh pihak pengurusan rancangan dan wakil-wakil peneroka rancangan berperanan membincang dan menyelesaikan masalah serta merancang dan melaksanakan kerja-kerja pembangunan untuk manfaat komuniti rancangan. Manakala Gerakan Pertubuhan Wanita (GPW) pula bagi menarik golongan wanita untuk berpersatuan disamping menyertai aktiviti-aktivi yang dianjurkan oleh pihak pengurusan. Persatuan Belia Felda ditubuhkan bagi menggalakkan penglibatan belia terutama membentuk pemimpin yang bakal menggantikan peneroka (ibu/bapa) mereka kelak. Penubuhan Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung (JKKK) wujud apabila peneroka sesebuah rancangan telah menerima hak milik di mana JKKK berperanan dalam urusan kebajikan, ekonomi, prasarana dan infrastruktur terletak di bawah pentadbiran Pejabat Daerah dan Tanah (PDT) bersama agensi kerajaan berkaitan tetapi ianya tidak berlaku menyeluruh di seluruh rancangan malahan ada juga rancangan wujud JKKR dan JKKK.

Sehingga kini, FELDA telah membuka dan membangunkan lebih kurang 317 buah kawasan atau rancangan dengan keluasan hampir 46,909.70 hektar kawasan kampung, 481,577.32 hektar yang dijadikan sebagai kawasan kebun peneroka dan dengan luas keseluruhan 528,487.02 hektar telah dibangunkan (Laporan Tahunan Felda, 2016). Seramai 112,635 jumlah orang telah dipilih sebagai peneroka daripada kalangan masyarakat pedalaman dan luar bandar yang dikategorikan miskin dan tidak bertanah. Mereka dan keluarga mereka yang terpilih masing-masing semuanya telah ditempatkan semula di penempatan-penempatan baharu di rancangan Felda (Program Kerja 2015; Merealisasi Transformasi).

Mulai Januari 1990, Kerajaan Pusat telah memutuskan tiada lagi pengambilan peneroka baru di semua tanah rancangan FELDA seluruh negara. Dasar tidak mengambil dan menempatkan peneroka di tanah rancangan adalah

terkandung dalam Memorandum Jemaah Menteri bertarikh 19 Julai 1989 dan diperkuuhkan lagi dengan keputusan bertarikh 13 Mac 1996 berdasarkan kepada keadaan berikut:

- a) Sumber kewangan Kerajaan Pusat yang terhad untuk membiayai projek pembukaan tanah dan penyediaan infrastruktur
- b) FELDA dikehendaki menjana sumber kewangan dan membiayai perbelanjaan pembangunan peneroka
- c) Kawasan yang diluluskan kepada FELDA tidak dimasukkan peneroka dan diberi milik kepada FELDA

Mulai tahun 1996 juga Kerajaan Pusat tidak lagi menyalurkan apa-apa kepada FELDA. Kerajaan telah memberi kepercayaan kepada FELDA untuk berdiri dengan kewangan sendiri dan menjadi sebuah badan berkanun yang boleh menjana pendapatan sendiri untuk menyokong pelbagai perkembangan melalui pelbagai bentuk perniagaannya. Sebagai usaha menjana pendapatan perniagaan, FELDA telah melancarkan beberapa entiti korporat swasta melalui anak-anak syarikat di bawah FELDA Holdings Berhad (FHB) yang ditubuhkan untuk menyokong rantaian nilai dan perniagaan terasnya.

Pembangunan serta pembukaan tanah dan pembangunan penempatan di kawasan pedalaman, yang mana merupakan sebahagian besar daripada kawasan di Malaysia pada masa itu, telah membawa kepada perkembangan pembangunan ekonomi dan sosial serta membawa kepada kestabilan politik negara pada masa kini. Melalui rancangan-rancangan pembangunan tanah dan penempatan yang dilaksanakan, Felda telah dapat membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat luar bandar serta dapat merapatkan jurang perbezaan kualiti hidup antara penduduk bandar dan luar bandar. Jumlah peneroka 112,635 yang begitu ramai ini perlu diselenggarakan dengan baik, maka dengan itu pengurusan yang ada perlulah menunjukkan komitmen yang baik antara mereka dengan para peneroka (Program Kerja 2015; Merealisasi Transformasi).

Persaingan perniagaan terutama penghasilan dalam bidang pertanian yang semakin mencabar membolehkan penubuhan syarikat Felda Global Venture Holdings (FGVH) ditubuhkan pada tarikh 19 Disember 2007. FGVH memainkan peranan untuk menguruskan dan mengembangkan semua bentuk perniagaan dan pelaburan FELDA di dalam dan diperingkat antarabangsa (luar negara). Sebelum penubuhan FGVH (yang kemudiannya disenaraikan pada 2012), semua aktiviti hiliran (*downstream*) dilaksanakan oleh anak-anak syarikat kumpulan FELDA Holding Berhad (FHB) di mana ketika itu peluang perniagaan dan pelaburan masih lagi terbatas skopnya. Walaupun terdapat perbezaan antara peranan FELDA dengan FGVH, namun fungsi utama keduanya adalah sama iaitu mendapatkan hasil keuntungan daripada aktiviti perniagaan dan pelaburan bersama untuk dikongsi bersama

komuniti peneroka. Ini bermakna arahan serta keperluan dari kedua-dua pihak pengurusan atasan ini secara tidak langsung akan disalurkan ke peringkat bawah yang melibatkan petugas dan komuniti peneroka supaya selari dengan matlamat utama FELDA.

Sepertimana agensi lain, sama ada awam mahupun swasta, FELDA turut berhasrat untuk mencapai status syarikat berkelas dunia dan menjadi salah satu daripada peneraju perniagaan terkemuka di dunia. Bahkan dalam pernyataan visinya telah menyatakan secara khusus bahawa "FELDA menjadi pemimpin dunia dalam industri kelapa sawit dan peneroka-penerokanya menjadi sebahagian daripada kumpulan yang berpendapatan menengah menjelang tahun 2020."

Kenyataan tentang matlamat, wawasan dan misi sesebuah organisasi adalah sesuatu yang menarik dan perlu dicapai. Namun begitu, mungkinkah matlamat, wawasan dan misi yang menarik itu hanya akan kekal sebegitu buat selamanya. Menyedari hakikat ini tentu saja memerlukan satu ciri dan amalan kepemimpinan yang berkesan daripada peringkat atasan sehinggalah peringkat bawahan yang akan dapat memajukan organisasi untuk mencapai kejayaan cemerlang. Perkara sebegini mengambilkira setelah berlalu lima (5) dekad penubuhan Felda, pengurusan Felda tampak berjaya dalam mengharungi cabaran dan dugaan hidup bersama komuniti Felda di sesebuah rancangan berdasarkan keharmonian dan kerjasama erat antara peneroka dan pengurusan rancangan walaupun cara kepemimpinan pentadbiran di rancangan berubah setiap kali berlaku perubahan dan pertukaran kakitangan Felda di sesebuah rancangan tersebut.

Kajian yang dibuat oleh Noraziah Ali, Noorzah Zakaria & Mohd Azlan Abdullah (2010) berkaitan pembangunan pendidikan dan kelestarian sumber manusia di Felda menunjukkan usaha pembangunan pendidikan telah melahirkan ramai individu berkerjaya tetapi tidak bekerja bersama Felda sendiri. Ini menunjukkan organisasi Felda sentiasa melahirkan sumber manusia yang berkaliber tetapi digunakan diluar daripada Felda dan terpakai oleh agensi luar. Sebagai contoh Ikon Felda 2019 Datuk Dr. Redzuawan Ismail (Chef Wan) dilahirkan daripada program yang dirancang peringkat awal pendidikan. Turut dilahirkan pemimpin seperti Datuk Seri Abu Bakar Harun Exco Negeri Pahang yang menjaga hal ehwal peneroka Felda Negeri Pahang dan beberapa tokoh lain lagi.

Kepemimpinan bagaimana yang perlu dicontohi supaya organisasi yang telah mengharungi lebih daripada lima (5) dekad ini dalam mentadbir organisasi besar seperti Felda akan terus berjaya di masa akan datang. Melihat kepada kepemimpinan dalam pendekatan Islam, kepemimpinan dikenali dengan perkataan khalifah. Sepertimana maksud firman Allah SWT dalam surah Al Baqarah ayat 30, ertiinya;

*“ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata, mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu yang akan membuat kerosakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mengusikan Engkau?.. Tuhan berfirman; Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”*

(surah Al Baqarah: 30)

Kepemimpinan merupakan tulang belakang kejayaan perkembangan sesebuah organisasi. Tanpa kepemimpinan, maka sukar untuk sesebuah organisasi beradaptasi dengan segala perubahan yang perlu sejajar dengan perkembangan dunia perniagaan (Nirmalasari, 2014). Menurut Nirmalasari (2014) lagi, pemimpin yang sebenar harus berkeupayaan mencipta visi, mengembangkan strategi menggunakan kuasa untuk mencapai tujuan asal organisasi. Bukan hanya mempengaruhi orang bawahan sahaja, malah mewujudkan ciri kepemimpinan di dalam diri setiap orang bawahannya. Disebabkan itulah kebanyakan pengkaji menyatakan kepemimpinan ialah satu proses di mana seseorang individu dapat mempengaruhi anggota lain dalam kumpulannya ke arah mencapai tujuan serta matlamat kumpulan tersebut.

Kepemimpinan ialah proses yang sangat berkaitan dengan pengaruh di mana seorang pemimpin berjaya mempengaruhi orang bawah yang dipimpin supaya mengubah sikap dan tingkah laku orang-orang lain. Burns (2010) ada menegaskan bahawa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang akan bertindak mengikut kehendak dan keperluan ahli bawahannya dan bukan bertindak atas kehendak sendiri. Oleh yang demikian, Boldoni (2012) menjelaskan bahawa kepemimpinan ini juga melibatkan keupayaan dan kekuatan daripada kedua belah pihak untuk menyakinkan orang lain bagi bekerjasama ke arah sesuatu matlamat dan kemahiran atau kebolehan untuk membantu mereka mencapainya bersama.

Kepemimpinan merupakan suatu kuasa penggerak yang penting dalam menjadikan sebuah organisasi yang cemerlang. Kepemimpinan juga boleh mengubah haluan dan melaksanakan proses ke arah mencapai sesuatu matlamat yang telah ditetapkan. Pemimpin merupakan pengaruh yang sangat penting dalam membentuk tingkah laku, gelagat dan cara berfikir seseorang pengikut di dalam sesebuah organisasi (Nurshahira, Fariza & Azman, 2016). Perbezaan agama, budaya dan bahasa bukanlah penghalang dalam kepemimpinan yang berkesan. Kehebatan pemimpin itu sendiri akan menyerlah apabila kepemimpinannya dapat mempengaruhi pengikutnya dari segi komitmen (Khan et al., 2013), kepuasan (Thamrin, 2012), kreativiti (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), ketenangan (Amrozi, 2014) dan prestasi kerja (Thamrin, 2012) dalam mencapai matlamat organisasi.

Kepemimpinan merupakan tanggungjawab yang jelas bagi seseorang individu yang dilantik menjadi pemimpin dan mempunyai pengikutnya yang tersendiri dalam menguruskan amanah Allah S.W.T. Rasulullah SAW sendiri mengutamakan kepemimpinan berbentuk *uswatun hasanah* iaitu memberi contoh kepada kepada para Sahabat yang dipimpin. Maksud ayat Al-Quran berhubung keperibadian Baginda Rasulullah SAW, ertinya;

*“Dan sesungguhnya engkau Muhammad benar-benar berada dalam akhlak yang agung”*

(surah Al Qalam: 4)

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, orang bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau kepakaran khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sepertimana menurut Tead, Terry dan Hoyt (2003) menyatakan pengertian kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mahu bekerjasama yang bergantung kepada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dalam kumpulannya.

Kepemimpinan yang cemerlang adalah hasil daripada amalan kepemimpinan pengurusan tertinggi dalam sesebuah organisasi. Amalan kepemimpinan yang cemerlang perlu menjadi asas dalam pembentukan organisasi yang cemerlang terutama dalam membangunkan sumber manusia yang cemerlang. Robiah Sidin (1998) menyatakan kepemimpinan sebagai satu usaha untuk menggerakkan tenaga di dalam sesuatu kumpulan untuk mencapai matlamatnya. Bukan itu sahaja, pemimpin juga mempunyai pengaruh yang penting untuk membentuk gelagat atau tingkah laku dan cara berfikir seseorang dalam sesebuah organisasi (Nurshahira, Fariza & Azman, 2016).

Sememangnya, persoalan tentang apakah yang menjadikan seorang pemimpin itu sebagai pengubah (*transformer*) adalah merupakan salah satu daripada aspek yang penting dalam penyelidikan ini yang bertumpu terhadap kepemimpinan. Dalam literatur seseorang dapat mengamati corak rangkaian pembangunan daripada pertimbangan yang statik kepada dinamik dalam usaha untuk menangani persoalan ini.

Seorang pemimpin yang efektif dirujuk sebagai seorang yang boleh menggunakan pengaruh. Oleh yang demikian, kajian awal sering merujuk kepada pemimpin yang berkesan sebagai "pemimpin transformasional", suatu konsep yang diperkenalkan buat pertama kali oleh Burns pada tahun 1978. Kepemimpinan transformasional menurut beliau tidak boleh dianggap sebagai suatu set perilaku tertentu. Sebaliknya, ia harus diakui sebagai proses di mana

pemimpin dan pekerja bawahan mereka adalah mendorong antara satu sama lain untuk mencapai tahap moral dan motivasi yang lebih tinggi. Dengan demikian, pemimpin transformasional adalah dicirikan sebagai orang yang memiliki cita-cita tinggi dan nilai-nilai moral termasuk memelihara suatu persekitaran keadilan dan kesamarataan dalam sesebuah organisasi.

Beberapa kajian empirikal telah mengesahkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keberkesanan organisasi (Barlet, 2003; Kostner, 2001; Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996) di mana kepemimpinan transformasional adalah dianggap diperlukan jika seseorang ingin merubah sebuah syarikat daripada sebuah syarikat tempatan sepenuhnya kepada syarikat yang berstatus antarabangsa. Namun begitu, pemimpin perlu lebih daripada menjadi seorang agen perubahan dengan visi dan kepakaran serta kerjasama, mewujudkan persekitaran baru dalam era globalisasi ini juga serta memerlukan kepemimpinan dengan perspektif global. Hal ini, menurut kajian terkini adalah merupakan kunci kepada suatu peralihan yang berkesan untuk perniagaan tempatan kepada ekonomi baru yang lebih global. Dalam suatu perkembangan yang positif, Stagich (2001) mencatatkan bahawa sehingga kini semakin banyak pemimpin korporat telah memperoleh pendedahan dari luar negara sama ada dalam bidang profesional atau pendidikan mereka.

Sepertimana yang ditunjukkan oleh pakar, adalah terletak kepada pemimpin untuk memulakan tanda aras tersebut. "Saya fikir beberapa organisasi telah menetapkan piawaian seperti itu dalam organisasi mereka sendiri - di mana kepemimpinan tertinggi merasakan keperluannya dan ia disuarakan ke peringkat bawahan. Ia harus bermula dari atas dan tunjukkan bahawa terdapat akibat yang nyata kepada kita kerana tidak melakukan yang terbaik" (Goldsmith, Greenberg, Robertson, & Hu-Chan 2003, hal. 81).

Pencapaian organisasi juga merangkumi penghasilan menyeluruh dalam pengurusan terhadap mengatasi pelbagai masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan bagi suatu organisasi yang tertentu untuk mencapai status berjaya. Isu-isu ini seperti ciri-ciri peribadi tertentu, kecekapan dan keberkesanan dikalangan pemimpin berbakat untuk memastikan kejayaan sebagai seorang pemimpin global yang akan memacu organisasi ke arah berstatus berkelas dunia. Adalah juga penting untuk mengatasi kemahiran kepemimpinan dan personaliti yang diperlukan bagi para pemimpin global untuk berkembang dalam semua jenis persekitaran dan situasi.

Memandangkan perubahan landskap persaingan dalam pasaran global dengan kemunculan globalisasi pada masa ini, seorang pemimpin yang berkesan tidak hanya dapat melaksanakan perubahan dalam organisasi, tetapi juga mesti memiliki suatu perspektif global. FELDA memerlukan para pemimpin global yang dapat menghadapi cabaran yang berkaitan dengan transaksi dunia tanpa sempadan ini tetapi tidak mengeneplikan kaedah atau cara pengurusan yang sedia ada. Maka tujuan kajian ini adalah untuk melihat

amalan kepemimpinan pengurusan tertinggi membangunkan sumber manusia pegawai Felda dan sama sekali dapat menghasilkan suatu model serta garis panduan tentang menilai tahap prestasi pengurusan kepemimpinan yang berkesan dalam era globalisasi ini. Hal ini kemudiannya akan menjadi suatu asas penilaian untuk pengurusan Felda untuk memastikan bahawa organisasi ini dapat dipimpin oleh para pemimpin berkelayakan dan berpotensi yang mampu untuk mengemudi organisasi ini dalam persekitaran semasa dan pada masa hadapan (Program Kerja 2015 Merealisasi Transformasi; Maklumat Felda 2018).

### 1.3 Pernyataan Masalah

Amalan kepemimpinan pengurusan tertinggi Felda perlulah selari dengan pembangunan sumber manusia dalam mengikut arus semasa supaya kepemimpinan organisasi dapat bersaing dengan keperluan global pada masa sekarang. Pengurusan Felda suatu ketika dulu tidaklah menghadapi banyak masalah melibatkan urusan tadbiran dan komuniti peneroka serta setiap penyelesaian masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan cara yang berhemah. Malahan peranan pengurusan bersama komuniti peneroka sentiasa berjalan seiring dan sepakat dalam mencapai objektif organisasi.

Namun begitu, sejak beberapa tahun kebelakangan ini keadaan telah nampak berubah di mana wujud sebilangan kecil komuniti peneroka telah mula dan kerap mempertikaikan urusan pentadbiran terutama di peringkat kepemimpinan Felda. Malahan berita-berita tempatan dalam akhbar-akhbar utama juga dalam berita maya terutama berita *on-line* seperti MalaysiaKini, Malaysia Insider, Sinar Harian, Harakah, Suara Keadilan dan sebagainya dilihat kerap menyarkan kaitan ketidakpuashatian dan keluhan peneroka serta persoalan berhubung dengan kepemimpinan Felda. Antaranya contoh seperti Jadual 1 di bawah.

**Jadual 1 : Berita *on-line* pertikai pengurusan Felda (MalaysiaKini)**

On-line	Tarikh	Tajuk
MalaysiaKini	16 Jun 2010	Kerajaan Akui Aliran Tunai Felda Menjunam
	18 Jun 2010	Bekas Timbalan Menteri Mahu Felda Disiasat
	15 Jun 2011	Felda Diperintah Bayar RM1.2 juta Kepada Peneroka
	17 Jun 2011	Dakwa Ditipu: Peneroka Jengka Pula Saman Felda
	12 Dis 2011	Usaha Singkir Bos Felda, Demo Esok
	02 Mac 2012	Peneroka Bimbang Risiko Penyenaraian FGVH
	26 April 2012	770 Peneroka Saman Felda RM422 juta
	10 Okt 2012	Lagi Rombakan Pengarah-Pengarah Felda?

Selain itu, terdapat juga rungutan dan ketidakpuashatian petugas dan komuniti peneroka tidaklah diserlah dalam keadaan terbuka tetapi mereka menunjukkannya semasa mesyuarat ketua-ketua peneroka di rancangan, perjumpaan tertutup bersama kepemimpinan Felda, melalui surat layang, teguran melalui aplikasi alam maya, teguran dari YB tempatan dan sebagainya. Ada diantara peneroka asal di tanah rancangan turut membandingkan kepemimpinan terdahulu adalah lebih baik dari yang ada sekarang. Daripada buku Laporan Ketua Audit Negara tahun 2017 Siri 2 yang telah dibentangkan di Parlimen pada 3 Disember 2018, menyatakan FELDA telah merekodkan peningkatan ketara kerugian bersih berjumlah hampir RM5.73 billion dan RM4.85 billion bagi tahun 2017. Dan sebelum itu dalam buku Laporan Ketua Audit Negara tahun 2015 Siri 2 juga menyatakan kerugian FELDA adalah akibat perancangan dan pelaksanaan yang lemah. Keadaan ini memberi maklumbalas serta gambaran negatif daripada masyarakat luar terutamanya tentang keadaan kepemimpinan Felda. Masyarakat warga peneroka pula saling bercakap dan berdebat perkara yang sama sehingga wujud permasalahan perselisihan faham. Kemuafakatan yang terbina sejak pembukaan tanah rancangan Felda seolah-olah rapuh dan ia perlu dipertautkan kembali supaya pengurusan kepemimpinan Felda sentiasa teguh serta kembali mendapat kepercayaan daripada semua pihak serta kembali dapat bersaing dengan agensi setarafnya.

Pengkaji beranggapan bukan sahaja kepentingan dalam membangunkan dan menyerahkan potensi pegawai melalui latihan serta pengurusan kepemimpinan kepada pegawai-pegawai Felda tetapi perlu juga turut melihat atau digabungkan bersama dengan faktor pengetahuan dan pengalaman kerja daripada mantan pengurusan tertinggi Felda yang tidak dinafikan banyak menyumbang kepada kejayaan pengurusan dalam menguruskan organisasi. Amalan cara kerja yang positif dan professional menyumbang kepada pengurusan yang cemerlang kepada organisasi semasa tempoh mereka bertugas. Kajian dilakukan oleh Yahya (2008) yang mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, jaminan pekerjaan, latihan dan pembangunan serta ganjaran dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Menurutnya lagi pihak majikan perlu memberi perhatian terhadap aspek-aspek tersebut untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Bagaimana amalan pengurusan kepemimpinan mereka ini (mantan) dalam menguruskan sumber manusia pegawai Felda adalah suatu perkara yang terjawab apabila kajian ini menjadi kenyataan.

Banyak kajian telah dibuat tentang FELDA. Namun kebanyakannya memfokuskan kepada meningkatkan taraf sosio ekonomi peneroka, meningkatkan kualiti hidup sosial, generasi peneroka, pembangunan pendidikan, budaya kerja, pewarisan tanah peneroka dan sebagainya. Antara yang dimaksudkan adalah kajian Mahadir bin Ahmad (2014) daripada Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia (UTM) bertajuk Perubahan Sosial Generasi Kedua Felda Daripada Aspek Ekonomi – Satu Kajian Kes Di Sg.

Sibol, Johor; Nor Liana Ishak (2014) daripada Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Kebangsaan Malaysia bertajuk Kesan Sistem Warisan Tanah Felda (GSA) Ke Atas Ekonomi Merentasi Generasi: Pendekatan Teori Dasar Sosial (TDS); Izham M. Yusoff (2012) daripada Universiti Sains Malaysia bertajuk Meningkatkan Kualiti Hidup Sosial – Satu Kajian Kes Di Kawasan Gugusan Felda Trolak, Perak; dan ada sedikit kaitan dengan kajian ini iaitu kajian dari Mohd Shaladdin Muda (2010) daripada Fakulti Pengurusan dan Ekonomi Universiti Malaysia Terengganu bertajuk Budaya Kerja Pegawai Felda Dari Perspektif Peneroka. Namun jika dilihat tidak banyak kajian dibuat tentang kepemimpinan FELDA dari perspektif pembangunan sumber manusia.

Justeru kajian ini dilihat sangat penting bagi menerokai bagaimana kepemimpinan FELDA mendepani cabaran dan menerajui organisasi yang sering dibebani dengan pelbagai konflik dan isu. Kajian ini juga berlandaskan kepada model kepemimpinan transformasional yang memberi fokus kepada empat dimensi utama seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pertimbangan individu dan stimulasi intelek, tetapi bagaimana empat dimensi ini dilaksanakan oleh pemimpin memerlukan pemerhatian yang lebih mendalam. Oleh itu, kajian ini turut cuba untuk menerokai apakah elemen utama yang mengikat dan menjayakan keempat-empat dimensi model kepemimpinan transformasional ini dalam membangunkan sumber manusia pegawai Felda.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Berdasarkan kepada permasalahan kajian yang telah dinyatakan, kajian yang dijalankan ini adalah bagi mendapatkan jawapan-jawapan kepada persoalan kajian berikut:

- 1 Bagaimanakah amalan kepemimpinan yang dipraktikkan pengurusan tertinggi Felda dalam membangunkan sumber manusia?
- 2 Apakah cabaran berkaitan membangunkan sumber manusia dalam kalangan pegawai Felda?
- 3 Bagaimanakah pengurusan tertinggi menghadapi cabaran dalam membangunkan sumber manusia?

#### **1.5 Skop Kajian**

Skop kajian ini mempunyai perbezaan dari beberapa sudut sepetimana berikut:

- 1 Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif di mana pengkaji membuat penerokaan secara lebih mendalam dengan keadaan semulajadi dan pengkaji sendiri sebagai instrumennya.

- 2 Responden yang terlibat terhad kepada mantan pegawai tertinggi Felda sahaja yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan luas dalam pengurusan pembangunan sumber manusia dan komuniti peneroka di peringkat Ibu Pejabat, Wilayah dan Rancangan.

### **1.6 Limitasi Kajian**

Setiap kajian mempunyai limitasi kajian seperti mana kajian ini di mana limitasi kajian merangkumi responden, ruang lingkup, metodologi dan parameter berlainan. Daripada segi responden, kajian ini adalah tertumpu kepada mantan pegawai tertinggi Felda sahaja yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang luas dalam pengurusan pembangunan sumber manusia dan komuniti Felda di peringkat Ibu Pejabat, Wilayah dan Rancangan sahaja. Kriteria pemilihan responden adalah berdasarkan juga kepada jawatan hakiki mantan pegawai tertinggi tersebut yang pernah bertugas mengawal sebelas (11) buah Wilayah Felda di seluruh negara yang juga turut merangkumi 317 buah Rancangan Felda malahan mereka juga dapat menceritakan amalan pengurusan yang telah dilaksanakan semasa tempoh bertugas. Manakala ruang lingkup kajian ini adalah terhad kepada Felda sahaja.

Dalam kajian ini pengkaji menjalankan penyelidikan kualitatif dengan menggunakan pendekatan kajian kes bagi satu kes agensi iaitu Felda untuk mencapai objektif kajian. Sehubungan dengan itu, pengkaji menggunakan beberapa teknik untuk memulakan proses pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah temu bual bersemuka, analisis dokumen, pengkaji sebagai instrumen penyelidikan serta soalan temu bual dan rakaman temu bual. Ini adalah untuk pengkaji meneliti dan memahami amalan kepemimpinan mantan pengurusan tertinggi Felda dalam membangunkan sumber manusia dalam kalangan pegawai-pegawai Felda.

Oleh kerana kajian ini dilaksanakan dengan menggunakan rekebentuk kajian penyelidikan kualitatif, isu bilangan peserta kajian menjadi perkara penting yang perlu difokuskan dalam limitasi kajian. Jumlah responden kajian adalah seramai enam (6) orang dan satu jumlah yang agak kecil dan kemungkinan kajian ini tidak dapat digeneralisasi bagi mewakili konteks amalan kepemimpinan mantan pengurusan tertinggi Felda dalam membangunkan sumber manusia dalam kalangan pegawai-pegawai Felda. Namun begitu, maklumat yang diperolehi melalui kajian ini bergantung sepenuhnya kepada kejujuran responden kajian untuk menjawab semua soalan yang diajukan oleh pengkaji. Meskipun dapatan tidak mewakili semua mantan pegawai tertinggi pengurusan Felda, kajian ini berupaya memberi kesan dan manfaat kepada situasi yang menunjukkan perlakuan serta ciri-ciri yang hampir sama.

Kajian ini mengandaikan bahawa kebanyakan cabaran dalam membangunkan komuniti di Felda dan meningkatkan kemajuan para pemimpin selanjutnya terletak kepada pembangunan sumber manusia. Pembangunan sumber manusia organisasi perlu mengambil suatu pendekatan yang lebih tersusun serta teratur dalam membina satu garis panduan dan kriteria bagi membangunkan kepimpinan dalaman dengan cara yang akan mempunyai kesan yang besar dalam memajukan organisasi. Gabungan antara pengetahuan dan pengalaman mantan pengurusan ini serta kaitan dengan pembangunan sumber manusia yang merangkumi pembangunan latihan, pembangunan organisasi serta pembangunan kerjaya adalah nanti dapat meningkatkan keberkesanan individu, kumpulan dan organisasi. Ini secara tidak langsung akan membantu dalam meningkatkan prestasi organisasi dan seterusnya akan membantu aspek pembangunan sumber manusia dan komuniti di Felda sendiri. Oleh itu, penemuan kajian adalah terhad kepada FELDA sahaja dan boleh digunakan dalam agensi lain mengikut kesesuaian penyelidikan.

### 1.7 Kepentingan Kajian

Pengkajian ini secara khusus akan memberikan sebahagian besar sumbangan pengalaman dan pengetahuan kerana pertamanya, adalah diharapkan bahawa pada akhir pelaksanaan kajian ini, satu garis panduan dan kriteria yang pasti untuk mengenal pasti amalan kepimpinan pengurusan tertinggi Felda dalam membangunkan sumber manusia pegawai-pegawai di Felda dapat dikenalkan dan ditambahbaik. Seterusnya dapat diselaraskan dengan amalan pembangunan sumber manusia lain seperti pembangunan organisasi (*organizational development*), pembangunan kerjaya (*career development*) dan pembangunan latihan (*training development*). Selain itu adalah dapat merangka kecekapan yang bijak dalam menggunakan kemahiran, pengetahuan, sikap dan pengalaman yang berkaitan daripada mantan pengurusan tertinggi untuk para pemimpin Felda akan datang untuk lebih berjaya dan diserahkan diperingkat yang lebih tinggi terutama pengurusan kepimpinan atasan Felda supaya menjadi contoh kepada pengurusan di semua agensi lain pula.

Akhirnya adalah dapat menyediakan garis panduan, kriteria dan kerangka kecekapan di mana kesemuanya akan dirumuskan dan disusuli serta diterjemahkan dengan program latihan dan modul untuk membangunkan pengurusan kepimpinan Felda dalam penyediaan kursus pengurusan untuk mewujudkan kepimpinan yang berkesan dikalangan pegawai-pegawai Felda dengan melihat juga kepada empat dimensi daripada model kepimpinan transformasional.

Kajian ini juga akan membawa manfaat dua hala untuk pengkaji dan untuk organisasi yang dikaji. Pertama, hasil kajian ini akan menjadi suatu asas bagi Felda dalam menghasilkan pelan pembangunan sumber manusia berkesan

dalam mempersiapkan pengurusan kepemimpinan Felda untuk mencapai tahap kepemimpinan global. Maka itu, kajian ini secara langsung membantu organisasi Felda ini dalam pembangunan sumber manusia dan juga komuniti peneroka.

Kedua, sejurus setelah garis panduan dan kriteria untuk mengenal pasti para pemimpin organisasi yang berpotensi yang akan memajukan organisasi ke arah berstatus global, ia dapat digunakan oleh Felda sebagai asas untuk melatih pegawai-pegawai Felda yang berbakat melalui pelan latihan kepemimpinan transformasional, berkebolehan dan bersedia untuk memikul peranan sebagai seorang pemimpin masyarakat dan organisasi. Selaras juga dengan era globalisasi, tahap persaingan menjadi semakin sengit dan keadaan ini mendorong kebanyakannya majikan untuk mengubah paradigma program latihan pengurusan daripada pendekatan tradisional yang berasaskan kerja kepada pendekatan kontemporari yang berasaskan matlamat, budaya dan strategi organisasi (Broome & Hughes, 2004; Ellinger, Ellinger & Keller, 2013).

Ketiga, sebagai merangka kecekapan, berkemahiran, pengetahuan dan sikap yang relevan untuk para pemimpin yang berjaya dapat diserlahkan, Felda akan menggunakan semua kriteria ini untuk mempertimbangkan dan memperbaiki serta dapat meningkatkan perkhidmatan yang diberikan oleh para kakitangannya terutama pengurusan kepemimpinan Felda untuk menerajui 317 buah rancangan yang merangkumi 112,635 peneroka di seluruh negara terutama malalui pelan penggantian petugas yang lebih efisien dan sistematik.

Akhirnya, kajian ini akan membuka ruang kepada organisasi daripada pelbagai industri lain serta penyelidik lain untuk inisiatif pengkajian mereka terutama dalam bidang pengurusan kepemimpinan dan pembangunan komuniti untuk dijadikan sebagai contoh. Selain itu, turut dapat untuk menerapkan penggunaan pendekatan pembangunan sumber manusia dengan lebih berkesan kepada petugas.

## 1.8 Definisi Istilah

Definisi istilah yang digunakan dalam kajian ini diberikan definisi yang bersesuaian dengan kehendak kajian. Untuk tujuan kajian ini, istilah-istilah berikut harus menunjukkan kepada takrifan berikut:

### **Kepemimpinan**

Seseorang yang memiliki ciri-ciri membimbing, keupayaan yang unik untuk memimpin dan mempengaruhi orang bawahannya serta yang berjaya untuk mengendalikan sebuah organisasi. Kamus Dewan (Dewan Bahasa dan

Pustaka) mendefinisikan kepemimpinan sebagai keupayaan (kebolehan, pencapaian, tindakanduk, kecekapan dan sebagainya) sebagai pemimpin. Kepemimpinan juga adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu yang sesuai bagi tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dalam kajian ini kepemimpinan dilihat daripada mantan pengurusan tertinggi Felda yang memacu kejayaan agensi ini dalam pengurusan peladangan dan komuniti.

### **Pengurusan Organisasi**

Organisasi merupakan himpunan individu (dua atau lebih) yang menjalankan tugas tersendiri mengikut unit kerja, yang diselaraskan untuk mencapai sesuatu matlamat yang telah ditetapkan. Manakala pengurusan pula adalah satu proses aktiviti tadbir urus untuk merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal sumber-sumber secara cekap dan berkesan ke arah mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Pengurusan organisasi dalam kajian ini melibatkan pengalaman dan pengetahuan mantan pengurusan tertinggi Felda dalam mengurus pentadbiran dan peladangan serta aktiviti sosial peneroka Felda

### **Pembangunan Sumber Manusia**

Pembangunan sumber manusia dirujuk sebagai usaha terancang organisasi dalam menyediakan pembelajaran ke atas tingkah laku kerja yang tertentu dan harapan agar dapat memperbaiki prestasi dari masa ke semasa melalui peningkatan kemahiran dalam melaksanakan bidang tugas mereka bagi mencapai objektif organisasi (Poon, 1995). Pembangunan sumber manusia juga di rangkum sebagai penggunaan latihan dan pembangunan, pembangunan kerjaya dan pembangunan organisasi (McLagan & Suhaldonik 1989 dalam York, 2005; Zafir Mohd Makbul, 2018).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kecenderungan melaksanakan idea-idea baru, sentiasa melakukan transformasi diri mereka sendiri, kekal fleksibel dan sentiasa menyesuaikan diri dengan perubahan sekeliling dan juga memperbaiki orang disekeliling. Model kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan kajian empirikal oleh Bass (1985) yang berlandaskan kepada kajian penerokaan oleh James McGregor Burns (1978). Model ini akan dikaitkan dengan kajian yang dijalankan.

## **Komunikasi**

Komunikasi adalah merupakan aspek yang penting dalam kefungsian bagi sesebuah organisasi. Spaho (2013), mendefinisikan organisasi sebagai koordinasi rasional tentang aktiviti sekumpulan manusia untuk mencapai matlamat bersama dengan pembahagian kerja dan tanggungjawab melalui hierarki komunikasi melibatkan penyampaian maklumat atau mesej di antara pekerja dengan pekerja, kumpulan dengan kumpulan atau organisasi dengan organisasi.

## **Amalan**

Sesuatu yang dilakukan (dilaksanakan, dikerjakan dll) sebagai suatu kebiasaan pada amalnya yang sebenar berlaku atau terdapat pada kebiasaannya. Dalam konteks kajian ini, tumpuan adalah kepada amalan kepemimpinan mantan pengurusan tertinggi organisasi di Felda dalam menguruskan pembangunan sumber manusia. Amalan yang dicontohi dapat melahirkan pekerja yang komited dan merupakan aset yang bernilai kepada organisasi kerana mereka berupaya membantu organisasi mencapai matlamat dengan lebih berkesan (Nazihah, 2011).

## **Komuniti Felda**

Kamus Dewan mendefinisikan komuniti sebagai kumpulan orang yang tinggal di sesuatu tempat, daerah dan negara. Komuniti Felda melibatkan 11 buah Wilayah Felda di seluruh negara yang menguruskan 317 buah Rancangan Felda. Setiap Wilayah Felda akan merangkumi negeri dan juga beberapa buah negeri yang telah diagihkan oleh Lembaga Pengarah Felda bagi tujuan pengawalan Pengurusan. Jumlah peneroka adalah sejumlah 112,635 peneroka diseluruh negara (tidak termasuk Pulau Pinang dan Sarawak). Dalam sesebuah komuniti Felda akan ada peneroka, penerokawati, belia, beliawanis, pertubuhan, agensi kerajaan dan petugas Felda yang mengendalikan rancangan.

## RUJUKAN

- A. Chaeder Alwasilah. (2002). Pokoknya Kualitatif. Jakarta: PT. Dunia Pastaka Jaya
- Ab. Aziz Yusof. (2006). Pengurusan Sumber Manusia; *Konsep, Isu dan Pelaksanaan*. Ed ke- 3. Petaling Jaya: Pearson
- Abd. Rahman Ahmad. (2011). Building learning organization: *Malaysian organizations context*. [http://wb.uum.edu.my/amgbe/fi\\_les/019F-Abd\\_Rahman\\_bin\\_Ahmad.pdf](http://wb.uum.edu.my/amgbe/fi_les/019F-Abd_Rahman_bin_Ahmad.pdf). September 7, 2011.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (2007). Teori dan teknik kepimpinan: Panduan aplikasi di tempat kerja. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *The Executive*, 6(3), 52-65.
- Adler, N. J., (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Ahmad Sharifuddin Abdul Ghani. (1992). Kajian Pembangunan Felda: Pencapaian Felda Dalam Meninggikan Taraf Sosio Ekonomi Peneroka-Peneroka Di Skim Rancangan Felda. Institut Teknologi Mara.
- Aizul Fidy Kamarudin & Suhana Saad. (2017). Kepimpinan transformasi dalam kalangan kepimpinan JKKK Kampung Pachitan, Port Dickson, Negeri Sembilan. Malaysia Journal of Society and Space 173 issue 3 (29-41) © 2017, ISSN 2180-2491.
- Al Bahar, A. A., Peterson, S.E. and Taylor, W.G.K. (1996) Managing training and development in Bahrain: The influence of culture. *Journal of Managerial Psychology*, 1 (5): pp. 26-32.
- Alzalabani, A. H. (2002) Training and development in Saudi Arabia. *International Journal of Training and Development*, 6 (2): pp. 125-140.
- Amriah Buang. (1977). Persepsi Inovasi Peneroka-Peneroka Felda: Kes Rancangan Tanah L.B. Johnson dan Sendayan, Negeri Sembilan, Semenanjung Malaysia. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Amrozi, S. R. (2014). The Power of Rasulullah's Leadership. Al-Hidayah House of Publishers Sdn Bhd.
- Anand, R., and Udaya Suriyan, G. 2010. Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 65-76
- Ani Ahmad & Abu Daud Silong. (2011). Issues and challenges affecting village leadership effectiveness for rural community development in Malaysia. *Economic Policy*, 1-9.

- Anney, Vicent N. (2014). "Ensuring the Quality of the Findings of Qualitative Research: Looking at Trustworthiness Criteria." *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies* 5(2):272–81.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ardichvili, A. dan Gasparishvili, A. (2001) Human resource development in an industry in transition. *Human Resource Development International*, 4 (1): pp. 47-63.
- Armstrong, A. & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms. *The Learning Organization* 10(2): 74-82
- Armstrong, S.J. (2000). A Handbook of Human Resource Management Practice. (7<sup>th</sup> ed) London: Kogan Page.
- Armstrong, S.J. (2004). The impact of supervisor's cognitive styles on the quality of research supervision in management education. *The British Journal of Educational Psychology*, 74(4), 599-616.
- Arnstein S.R. (1969). A ladder of citizen participation American Institute of Planners Journal 35(4), 216-224
- Arshad, Mohd Mursyid. (2016). *Pembangunan belia positif melalui proses pementoran dalam program kepemimpinan belia di Malaysia*. PhD thesis, Universiti Putra Malaysia.
- Arunachalam M., Lawrence S. (2010). Constructing strategies for sustainable development the communitarian way. *Journal of Sustainable Accounting, Management and Policy* 1(1), 66-80.
- Aziah Ismail, Loh, H. Y. & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2010). Komuniti pembelajaran profesional dan efikasi kendiri guru sekolah menengah di Pulau Pinang. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 2(1), 1-15.
- Azizi Yahaya, Nordin Yahaya & Lim Ting Theng. (2010). *Gaya kepemimpinan guru besar dan hubungannya dengan faktor-faktor kepemimpinan di sekolah penerima Anugerah Sekolah Cemerlang di negeri Melaka*. My Science Work.
- Azlinda Binti Jaini (2013). A Study on the Factors That Influence Employees Job Satisfaction at Scope International (M) Sdn. Bhd. Uitm Shah Alam: Disertasi. Sarjana.
- Badeni, (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Bandung: ALFABETA
- Baldwin, T. T. and Ford J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1): pp. 63-105.
- Baltas A (2001). Teamwork and Leadership, Remzi Bookshop, Istanbul

- Baran, Stanley J. (2011). Pengantar Komunikasi Massa: Literasi Media dan Budaya, Edisi Kelima Buku Satu Jakarta: Salemba Humanika.
- Baran, Stanley J. dan Dennis K. Davis. (2010). *Teori Komunikasi Massa: Dasar, Pergolakan, dan Masa Depan*, Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Humanika.
- Baran, Stanly J. (2012). Pengantar Media Massa dan Melek Media dan Budaya. Jakarta: Erlangga.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, Second edition* (2<sup>nd</sup>ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18, 19-31
- Bates, R. A. (2001). Public sector training participation: an empirical investigation. *International Journal of Training and Development*, 5 (2): pp. 37-152
- Bates, R., Chen, H.C., and Hatcher, T. (2002) Value priorities of HRD scholars and practitioners. *International Journal of Training and Development*, 6 (4): pp. 229-239.
- Becker, G. S. (1975). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (2<sup>nd</sup>ed.). *National Bureau of Economic Research*. New York: Columbia University Press.
- Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organization. San Fransisco: Jossey-Bass Pub.
- Beckhard,R., Dyer, W. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*, Summer, 5-12.
- Beckmann, M. (2002). Firm sponsored apprenticeship training in Germany: Empirical evidence from establishment data. *Labour: Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 16 (2): pp. 287-311.
- Benson, J. and Zhu, Y. (2002). The emerging external labour market and the impact on enterprise's human resource development in China. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (4): pp. 449-466.
- Bhatta, G. (2002). It's the identification, stupid: Profiling senior public service managers for training and development. *International Journal of Training and Development*, 6 (2): pp. 99-111.

- Bing, J. W., Kehrhahn, M. and Short, D. C. (2003). Challenges to the field of human resources development. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3): pp. 342-351.
- Bird, A., & Osland, J. S. (2004). Global competencies: An introduction. In H. Lane, M. L. Maznevski, M. E. Mendenhall & J. McNett (Eds.), *Handbook of Global Management*. Oxford: Blackwell.
- Bishop, Libby. (2015). "Handling Qualitative Data Transcription Listing." *Qualitative* (October).
- Bjorkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 197-222). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Black, J. S. (2006). The mindset of global leaders: Inquisitiveness and duality. In W. H. Mobley (Ed.), *Advances in global leadership* (Vol. 4, pp. 181-200). Stamford, CT: JAI Press.
- Black, J. S., Morrison, A. J., & Gregersen, H. B. (1999). *Global explorers: The next generation of leaders*. New York: Routledge.
- Blandford, Ann. (2013). "Semi-Structured Qualitative Studies." *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction* 2:53.
- Bloor, M. & Wood, F. (2006). Keyword in qualitative methods: A vocabulary to research concepts. Sage.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515
- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Story telling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18, 411-428.
- Bogdan, R.C & Bicklen, S.K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2<sup>nd</sup>ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Bogdan, R.C. & Bicklen, S.K. (2003). Qualitative research for education: An introduction to theories and method.
- Boldani, J. (2012). *Praise For Great Motivation Secrets of Great Leaders*. McGraw-Hill, New York.
- Bostrom N. (2003). "Are You Living in a Computer Simulation?" *Philosophical Quarterly*. 53(211): 243-255.
- Bova, B. and Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, Bradford. 13 (2): pp. 57.
- Bowen, G.L., Ware, W.B., Rose, R.A. & Powers, J.D. (2007). Assessing the function of schools as learning organization. *Children & School* 29(4): 199-208. Brandt, R. 2003. Is this school a learning?.

- Bowen, Glenn A. (2009). "Document Analysis as a Qualitative Research Method." *Qualitative Research Journal* 9(2):27–40.
- Boydell, T (1971). The Identification of Training Needs, London, BACIE
- Boydell, T H (1983). Identification of Training Needs, London, BACIE
- Brake, T., Sullivan, K., & Walker, D. (1992). *Doing business internationally: The crosscultural challenges*. Princeton, NJ: Princeton Training Press.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? 10 ways to tell. *Journal of Staff Development* 24(1): mhtml: file://F:\Is This School a Learning Organization.mht. Mac 19, 2007
- Branine, M. (1996). Observations on training and management development in the People's Republic of China. *Personnel Review*, 25 (1): pp. 25-39.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). 2006. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Data Analysis Software* 3:77–101.
- Brink, H. I. (1993). "Validity and Reliability in Qualitative Research." *Curationis* 16(2):35–38.
- Broome HG, Hughes RL (2004) Leadership Development: Past, Present and Future. *Human Resource Planning* 27(1), 24-32.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2013). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122, 587–598. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0>
- Budhwar, P. S. and Sparrow, P.R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource management Review*, 12: pp. 377-403.
- Budhwar, P.S., Al-Yahmadi, S. and Debrah, Y. (2002). Human resource development in the Sultanate of Oman. *International Journal of Training and Development*, 6 (3): pp.198.
- Bueno, C. M., & Tubbs, S. L. (2004). Identifying global leadership competencies: An exploratory study. [Empirical study to investigate Global Leadership Competencies Model by Chin, Gu and Tubbs (2001)]. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), 80.
- Bufkin, Melissa a. (2005). "Qualitative Studies: Developing Good Research Questions." 1–7.
- Bui, H. & Baharuch, Y. (2010). Creating learning organizations: A systems perspective. *The Learning Organization* 17(3): 208-227
- Burba, F.J., Petrosko, M.J. and Boyle, M.A. (2001) Appropriate and inappropriate instructional behaviours for international training. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (3): pp. 267-283.

- Burns, G, (2010). Examination of The Effectiveness of Male and Female Educational Leaders Who Made Use of the Invitational Leadership Style of Leadership. *Journal of Invitational Theory and Practice*. Vol 6. Pp 30 – 56.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York
- Burridge, Letitia H., Geoffrey K. Mitchell, Moyez Jiwa, and Afaf Grgis. (2011). “Consultation Etiquette in General Practice: A Qualitative Study of What Makes It Different for Lay Cancer Caregivers.” *BMC Family Practice* 12(1):110.
- Buyens, D., Wouters, K. and Dewettinck, K. (2001). Future challenges for HRD Professionals in European learning oriented organizations. *Journal of European Industrial Training*, 25 (9): pp. 442.
- C Auriacombe. (2007). “Qualitative Field Research.” *Journal of Public Administration* 42(6):441–57.
- Camino. (2006). “Probing Question in Interview.” *Qualitative Interview* (1995):2006.
- Campbell, C. M., Smith, M., Dugan, J. P., Komives, S. R. (2012). Mentors and college student leadership outcomes: The important of position and process. *The Review of Higher Education*, 35(4), 595-625
- Certo, S.C. (1997). Management – Quality and Competitiveness (2<sup>nd</sup>ed). USD: Irwin
- Chalofsky, N. and Reinhart, C. (1988). Effective human resource development: How to build a strong and responsive HRD function. San Francisco, California, Jossey-Bass.
- Chenail, Ronald J. (2010). “Introduction to Qualitative Research Design.” *Qualitative Research* 1–15.
- Cheng, E.W.L and Ho, D.C.K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*. 30 (1): pp. 102.
- Chermack, T.J., Lynham, S.A. and Ruona, W.E.A. (2003). Critical uncertainties confronting human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3): pp. 257-271.
- Chew Chee King (1986). Kajian Sosio Ekonomi Peneroka Felda: Satu Kajian Kes Di Rancangan Felda Ijok, Selama, Perak. Universiti Sains Malaysia.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Method in Education* (7<sup>th</sup>ed.). London: Routledge Falmer.
- Corbin, Juliet and Anselm Strauss. (2008). “The Basics of Qualitative Research.”
- Creswell, J. W. (2000). *Research Design* (2<sup>nd</sup> Ed.). Sage Publication Inc.

- Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2<sup>nd</sup>ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Sage
- Creswell, J. W. (2012). Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4<sup>th</sup>ed.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design*. 3rd Editio. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3<sup>rd</sup>ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Creswell, J. W. (2014). Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitatitve Research (Fourth). Pearson Education Limited.
- Creswell, J. W. and Dana L. Miller. (2000). "Determining Validity in Qualitatitve Inquiry." *College of Education, The Ohio State University* 39(3):7.
- Cunningham. J. B. & Debrah, Y. A. (1995). Skills for managing human resources in a complex environment: The perceptions of human resources managers in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (1): pp. 79-101.
- Daft, R. L. (2015). The Leadership Experience (6<sup>th</sup>ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.
- Dalton, M. A., & Ernst, C. (2004). Developing leaders for global roles. In C. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook ofLeadership Development* (pp. 361-382). San Francisco: Jossey-Bass. Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Dannar, P. R. (2013). Millennials: What they offer our organizations and how leaders can make sure they deliver. *The Journal of Values-Based Leadership*.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29-38.
- Davies, M., & Hughes, N. (2014). *Doing a successful research project: Using quantitative and qualitative research methods* (2<sup>nd</sup>ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Debrah, Y. A. (1996). Tackling age discrimination in employment in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 7 (4): pp. 813 – 831.

- Debrah, Y. A. (1998). Discrimination and Disadvantage in Employment: The Case of Older Workers in Singapore. *Management Research News*, 21 (12): pp.18-19.
- Debrah, Y.A., McGovern, I. and Budhwar, P. S. (2000). Complementarity or competition: the development of human resources in South-East Asian Growth Triangle: Indonesia, Malaysia and Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (2): pp. 314-335.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S (eds) (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research 3<sup>rd</sup> edition*. Thausand Oaks, California: Sage Publications.
- Desimone, R.L., Werner, J.M. and Harris, D.M. (2002). *Human Resource Development*. (3<sup>rd</sup>ed) Orlando, Harcourt College Publishers.
- Dessler, G. (2010). *Human resource management* (12<sup>th</sup>ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Deveugele, M. (2015). Communication training: Skills and beyond. *Patient Education and Counseling*, 98(10), 1287–1291. doi:10.1016/j.pec.2015.08.011.
- Dutton, Jane E., Gelaye Debebe, and Amy Wrzesniewski. (2012). “Being Valued and Devalued at Work: A Social Valuing Perspective.” *Qualitative Organisational Research: Best Papers from the Davis Conference on Qualitative Research* 3:1–58.
- Dyer, J. (2005). *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington DC: Bureau of National Affairs.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?
- Earley, P. (2009). Work, Learning and Professional Practice: The role of leadership apprenticeships. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*.
- Eberly, M., Johnson, M., Hernandez, M., & Avolio, B. J. (2010). Toward a meta-theory of leadership: Conceptualizing the loci and mechanism of leadership within a multi-level process model. Unpublished manuscript University of Washington.
- Edenborough, Robert. (2002). “Effective Interviewing : A Handbook of Skills and Techniques.” *Qualitative Inter 2*.
- Edwards, Rosalind and Janet Holland. (2013). *What Is Qualitative Interviewing?*
- Eidgahy, S. Y. (1995). Management of diverse HRD programs: Challenges and opportunities. *Personnel Management*, 46 (3): pp. 15-20.

- Ekasatya A, Afriansyah. (2016). "Penggunaan Software ATLAS.Ti Sebagai Alat Bantu Proses Analisis Data Kualitatif." *Journal Pendidikan Matematik* 8.
- Elangovan, A.R. and Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: an exploratory framework. *Leadership and Organisation Development Journal*. Bradford. 20 (5): pp. 268.
- Elbadri, A. N. A. (2001). Training practices of Polish companies: An appraisal and agenda for improvement. *Journal of European Industrial Training*, 25 (2-4): pp. 69-79.
- Eller, L. S., Lev, E. L., & Feurer, A. (2013). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*
- Ellinger A.E., Ellinger A.D., Keller S.B. (2013) Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35(9), 620-236.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning* 33(2): 147-179
- Elmusharaf, Khalifa, Farahman Farrokhi, and Asgar Mahmoudi-Hamidabad. (2012). "Qualitative Sampling Techniques." *Theory and Practice in Language Studies* 2(4):784–92.
- Ezhar Tamam. (2002). Menjayakan Komunikasi kumpulan kecil. Universiti Putera Malaysia, Serdang, Selangor
- Fadillah Mansor (2006). "Kualiti Kerja dalam Organisasi: Tinjauan dari Perspektif Pengurusan Islam" dalam Ab. Mumin Ab. Ghani & Fadillah Mansor (eds.), *Dimensi Pengurusan Islam, Mengurus Kerja dan Mengurus Modal Insan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya
- Faruk, S. & Nedim, Y. (2015). Organizational Communication in Five star Hotels and experiences Problem. *International Journal of Science Culture and Sport*. Vol 3 No 4, Ms 126 – 139.
- Fernald Jr, L., Solomon, G. and Bradley, D. (1999). Small business training and development in the United States. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (4): pp. 310-325.
- Flores, E. M. (2011). Becoming a Researcher: A Qualitative Study of the Apprenticeship Model in Doctoral Education. PhD Thesis, University of Washington.
- Fong, O.P., Cheong, E.K.W. (2015). Transformational leadership, work motivation and performance: An exploratory study on the context and process. *Social and Management Research Journal* 12, 122.

- Galagan, P (1986). Editorial, Training and Development Journal. 40, 3, p 4
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., Green, F. (2012). Teamwork, Skill Development and Employment and Employee Welfare. British Journal of Industrial Relations, 6(9), 78-88.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *International Journal of Manpower*, 12 (6): pp. 21-34.
- Garavan, T.N., Costine, P. and Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. Journal of European Industrial Training, 19 (10): pp. 4-10.
- Garavan, T.N., Heraty, N. and Morley, M. (1998). Actors in the HRD process: An exploratory study. International Studies of Management and Organization, 28 (1): pp.114.
- Garavan, T.N., Heraty, N., and Barnicle, B. (1999). Human resource development literature: Current issues, priorities and dilemmas. Journal of European Industrial Training, 23 (4-5): pp. 169-179.
- Garavan, T.N.; Morley, M.; Gunnigle, P. and McGuire, D. (2002). Human resource development and workplace learning: Emerging theoretical perspectives and organizational practices. Journal of European Industrial Training, 26 (2-4): pp. 60- 71.
- Gardiner, P, Leat, M. and Sadler-Smith, E. (2001). Learning in organisations: HR implications and considerations. Human Resource Development International, 4 (3): pp. 391-405.
- Gentles, Stephen J., Cathy Charles, and Jenny Ploeg. (2015). "Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature." *The Qualitative Report* 20(11):1772–89.
- Gibbs, G.R. (2008). Analysing qualitative data. Sage.
- Gilley, J. W. and Maycunich, A. (2000). Organisational Learning, Performance and Change. An Introduction to Strategic Human Resource Development. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- Gilley, J.W., Eggland, S.A. and Gilley, A.M. (2002) Principles of Human Resource Development. (2<sup>nd</sup>ed.) Cambridge, Perseus Publishing.
- Glesne, C. (2011). Prestudy tasks: Doing what is good for you. Qualitative research and science: A reader about useful strategies and tools, 1-37
- Goldstein, A. (2003). "Researcher on the Couch: Is 'Understanding the Self' Critical for Qualitative Research?" *Self* 14–20.
- Greenfield, W. (1995). Towards the theory of school administration: The centrality of leadership, Educational Administration Quarterly, 31, 1: 61–85

- Greenhalgh, C. & Mavrotas, G. (1996). Job training, new technology and labour turnover. *British Journal of Industrial Relations*, 34 (1): pp. 131-51.
- Greenhalgh, C. and Mavrotas, G. (1994). The role of career aspirations and financial constraints in individual access to vocational training. *Oxford Economic Papers*. Oxford. 46 (4): pp. 576-602.
- Griego, O.V., Geroy, G.D. & Wright, P.C. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective: *The Learning Organization* 7 (1): 5-12.
- Guile, D. and Young, M. (1999). The question of learning and learning organisation in Harrison, R.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Gutteridge, T.G., Leibowitz Z.B., and Shore, J.E. (1993). *Organizational Career Development*. United States of America: Jossey-Bass Inc Hall; 8 edition (January 20, 2012).
- Hannah, S.T., & Avolio, B.J. (2011). *The Locus of Leader Character*. The Leadership Quarterly, 22 (5), 979-983.
- Hansen, C. D. (2003). Cultural myths in stories about human resource development: analysing the cross-cultural transfer of American models to Germany and the Cote d'Ivoire. *International Journal of Training and Development*, 7 (1): pp. 16-30.
- Harrison, R. (2000) Employee Development. (2<sup>nd</sup>ed) London, Institute of Personnel and Development.
- Harrison, R. and Kessels, J. (2004). Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organisational View. New York: Palgrave MacMillan.
- Hasan Al-Banna, M., Ab. Mumin, A. G., & Siti Arni, B. (2013). Sistem Pengurusan Islam Yang Berkualiti Mampu Menjamin Kepuasan Pekerja: Satu Realiti dan Cabaran Masa Hadapan. GJAT | JUNE 2013 | VOL 3 ISSUE 1|67 ISSN: 2232-0474 | E-ISSN: 2232-0482
- Hashim Fauzy Yaacob (2011). Komunikasi Untuk Pembangunan Sumber Manusia. Penerbit UTM Press.
- Heraty and Morley (2002). Management development in Ireland: The new organizational wealth? *Journal of Management Development*, 22 (1): pp. 60-82.
- Hiebert, M (1996a). War of the Words. *The Far Eastern Economic Review*, 159 (12): pp.44.

- Hiebert, M (1996b). It's a jungle out there. *The Far Eastern Economic Review*, 159 (17): pp.58.
- Hill, R and Stewart, J. (2000). Human resource development in Small Organisations: *Journal of European Industrial Training*. Bradford. 24 (2-4): pp. 105.
- Hill, R. (2004). Why HRD in small organisations may have become a neglected field of study. In Stewart, J. and Beaver, G. (2004) HRD in Small Organisations: Research and Practice. London, New York: Routledge.
- Hofmeyer, Anne T. and Catherine M. Scott. (2007). "Relationships in the Workplace." *International Journal of Qualitative Methods* 6(2):2–8.
- Holland, P. J., Hecker, R. and Steen, J. (2002). Human resource strategies and organisational structures for managing goldcollar workers. *Journal of European Industrial Training*. Bradford. 26 (2-4): pp.79.
- Hoover, J. D. (1974). Experiential learning: Conceptualization and definition. Simulations, games and experiential learning techniques.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*. 7 (3): 323–352
- House, R.J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3: 81-108.
- Howell, J.M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6: 43-54
- Huberman, A.M. and Miles, M.B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672
- Ibn Taymiyyah (1995). *Siasah As-Syar'iyah: Etika Politik Islam*. Terjemahan Rofi Munawwar. Penerbit Risalah Gusti, Surabaya, Indonesia.
- Ibrahim Mamat (1996). *Rekebentuk dan Pengurusan Latihan; Konsep dan Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- ILO (1996). Human resource development in Asia and the Pacific in the 21st Century. ILO Workshop on Employers' Organizations in Asia Pacific in the 21st Century, Turin, Italy, ACT/EMP Publications.
- Ishak Mad Shah, Mastura Mahfar, Daliyana Mohd Dali & Fatin Aina Leong Abdullah. (2012). Kecerdasan emosi dalam kalangan pegawai kastam gred W17 di Jabatan Kastam Diraja Malaysia Johor Bahru. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*. 59: 141-145

- Jackson, Schuler & Werner (2009). *Managing Human Resources*. South Western Cengage Learning. USA
- Jacobs, R.L. and Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6 (3): pp. 343-354.
- Jamali, D. & Sidani, Y. (2008). Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context. *The Learning Organization* 15 (1): 58-74
- James, C. R. (2003). Designing learning organizations. *Organizational Dynamics* 32 (1): 46-61
- Janice, M., & Morse. Lyn, R. (2002). *Read Me First. For A User's Guide To Qualitative Methods*. Sage Publication, Thausand Oaks, London, New Delhi.
- Javidan, M., Steers, R. M., & Hitt, M. A. (Eds.). (2007). *The global mindset* (Vol. 19). Oxford: JAI Press.
- Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2006), Contemporary Management, Creating Value in Organizations. 4th ed., h. 5
- John P. Wilson (2005). Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations. Second Edition. Kogan Page Publishers.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29 (3), 199-216.
- Joyce, P., McNulty, T. and Woods, A. (1995). Workforce training. Are small firms different? *Journal of European Industrial Training*. Bradford. 19 (5): pp.19-26.
- Jyothibabu, C., Farooq, A. & Pradhan, B.B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization* 17 (4): 303-327 Kamus Dewan (2005). Dewan Bahasa dan Pustaka. Kaswan, (2013). *Leadership and teamworking*. Bandung: ALFABETA
- Keith, F. Punch. (2001). *Introduction ToSocial Research. Qualitative AndQuantitative Approaches*. Sage Publications Ltd. London, Thausand Oaks, New Delhi
- Kerr, A. and McDougall, M. (1999). The small business of developing people. *International Small Business Journal*. London. 17 (2): pp. 65-74.
- Kessels, J. (2004). Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organisational View. New York: Palgrave MacMillan.
- Kets De Vries, M. F. R., Vrignaud, P., & Florent-Treacy, E. (2004). The Global Leadership Life Inventory: development and psychometric properties of

- a 360-degree feedback instrument. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3), 475-492.
- Khairuddin Idris., Nur Fatihah Abdullah Bandar., Abdul Lateef Abdullah., Turiman Suandi., Ezhar Tamam., Ismi Ariff Ismail., Samsudin Ahmad., & Dzulhaimi Dahalan. (2009). *Profesionalisme dalam Kerja Belia*. Serdang: Universiti Putra Malaysia Press.
- Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal@Nordin Yunus, Suriani Abdul Hamid, (2014). Kepimpinan transformasional pengetua: Perbandingan antara sekolah menengah dan swasta cemerlang. *Management Research Journal* 3, 120-139.
- Khan, Z., Kahn, S. & Shahzad, S. (2013). Moderating role of procedural justice and empowerment in transformational leadership with its impact on organizational commitment. *International Review of Management and Business Research*, 2 (3), 847-852.
- Kiong C.C., Mohamad Roslan Aroff, Mohamed Alfian Harris Omar, Yan L.K., (2005). Pengamalan kepimpinan transformasi di kalangan guru tingkatan di tiga buah sekolah menengah daerah Kulai, Johor. *Seminar Pendidikan 2005*, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia
- Kolb, D.A., Boyatzis, R.E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. In R. Sternberg, & L. Zhang (Eds.), *Perspectives on thinking, learning and cognitive styles*. (pp. 227-247). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- Kotter, J. R. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. Kupritz, V. W. (2002). The relative impact of workplace design on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, San Francisco. 13 (4): pp. 427-447.
- Kuckartz, Udo. (2014). "Analysing Qualitative Data – But How?" *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice and Using Software* 0–13.
- Kvale, Steinar. (1996). "An Introduction to Qualitative Research Interviewing." *Sage Publications* 344.
- Kvale, Steinar. (2006). "Dominance Through Interviews and Dialogues." *Qualitative Inquiry* 12(3):480–500.
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management* 15 (2): 68-77.
- Laporan Ketua Audit Negara 2017 Siri 2. Jabatan Audit Negara
- Laporan Ketua Audit Negara 2015 Siri 2. Jabatan Audit Negara
- Laporan Tahunan 2011. FELDA

- Laporan Tahunan 2012. FELDA
- Laporan Tahunan 2013. FELDA
- Laporan Tahunan 2014. FELDA
- Laporan Tahunan 2015. FELDA
- Laporan Tahunan 2016. FELDA
- Law, M. et al. (2000). "Guidelines for Critical Review of Qualitative Studies Based on Guidelines for Critical Review Form-Qualitative Studies By." *Design* 91(4):357–62.
- Lee, Boon Thong & Bahrin, Tengku Shamsul (2006); "FELDA's Fifty Years: Land Pioneers toInvestors".
- Leithwood (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership* 49, 8-12
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teachers' perceptions of principals'leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312-31.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbench, R. (1999). Changing leadership for changing time. Buckingham, Philadelphia, PA: Open University Press
- Lichtman, Marilyn. (2013). "Making Meaning from Your Data." *Qualitative Research in Education* 241–68.
- Liguo, Xu et.al. (2014). Adding dynamics to a static theory: How leader traits evolve and how they are expressed. *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 1095–1119
- Lloyd, C. (2002). Training and development deficiencies in 'high skill' sectors. *Human Resource Management Journal*, 12 (2): pp. 64-81. Low, L (1998) Human resource development in the Asia-Pacific. *Asian-Pacific Economic Literature*, 12 (1): pp. 27-40.
- Lodge, George C. *Managing Globalization in the Age of Interdependence*. John Wiley & Sons, 1995.
- Low, L (1998). Human resource development in the Asia-Pacific. *Asian-Pacific Economic Literature*, 12 (1): pp. 27-40.
- Mahadevan Krishnan (2009). Knowledge, Attitude and Willingness to Adopt Environmentally Responsible Behaviours: A Survey among Students of Universiti Sains Malaysia. MA thesis, School of Communication, Universiti Sains Malaysia.

- Mahadir bin Ahmad (2014). Perubahan Sosial Generasi Kedua Felda Daripada Aspek Ekonomi: Satu Kajian Kes Di Felda Sg. Sibol. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Maimunah A (2014). Human Resource Management: Principles and Practices.
- Marhaini A.G., Husna N., Azharuddin M., Nur H, Amin H.M. (2016). Gaya kepimpinan transformasional terhadap keberkesanan organisasi di bahagian pentadbiran Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. *Proceeding of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Economics & Banking 2016 (2nd ICEB)*, hlm. 978-967
- Marohaini, Yussof (2004). Pengkajian kualitatif: Pengalaman kerja lapangan kajian. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Marquardt, M. J. (2003). Developing global leaders via action learning programs: A case study at Boeing. *Thai Journal of Public Administration*, 3 (3), 133-157.
- Marquardt, M. J. (2004). *Optimizing the Power of Action Learning: Solving Problems and Building Leaders in Real Time*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Marshall, C. and Rossman, G. (2016) Designing Qualitative Research. 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Marsick, V. and Watkins, K. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Quarterly*, 5: pp. 353-360. Malaysia, Ministry of Finance (2008). *The Economic Report 2008/2009*. Kuala Lumpur.
- Marzni Mokhtar, Mohamed Roselan Baki & Fadzillah Abd Rahman (2004). Perspektif Kualitatif Guru Terhadap Pelaksanaan Amalan Pentaksiran dalam Pengajaran Kemahiran Menulis Karangan Argumentatif.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Reseaching*. (1<sup>st</sup> Ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maxwell, J. A. (2010). Using numbers in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16 (6), 475-482.
- Maziah Che Yusoff (2002). Pendekatan Strategik Pengurusan Sumber Manusia. Pengurusan Awam Jilid 1 Bil. 2: Jabatan Perkhidmatan Awam.
- McCall, M. W., Jr. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 127-130.
- McCall, M. W., Jr., & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.

- McCracken, M. and Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24 (5): pp. 281-290.
- McGoldrick, J. and Stewart, J. (1996). The HRM-HRD nexus in Stewart, J. and McGoldrick, J. (eds). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Prentice Hall.
- McGurn, W. (1996). Money Talks. *The Far Eastern Economic Review*, 159 (12): pp.40. Moen, E. R. and Rosen, A. (2004) Does poaching distort training? *The Review of Economic Studies*. Oxford. 71 (249): pp.1143-1163.
- McLellan, Eleanor, Kathleen M. MacQueen, and Judith L. Neidig. (2003). "Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription." *Field Methods* 15(1):63–84.
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5<sup>th</sup> ed). NY: Paul Ducham.
- Md. Ali, Azlah and Thuaiyah, Thuaiyah and Omar, Rozeyta and Awee, Azeyan and Mohsin, Farhana Hanim and Zulkifli, Intan Shahnaz (2009) Persepsi pekerja terhadap strategi pembangunan kerjaya dalam organisasi: satu kajian di Johor Corporation, Johor Darul Takzim. In: Amalan Latihan dan Pembangunan Sumber Manusia di Malaysia. Penerbit UTM Press, Skudai, Johor, pp. 255-284. ISBN 978-983-52-0722-8
- Md. Yassin, Azlina (2014). Alternatif Tanam Semula Kelapa Sawit Milik Felda: Implikasi Kepada Daya Maju Ladang. Universiti Tun Hessein Onn.
- Mendenhall, M. E. (2006). The Elusive, yet Critical Challenge of Developing Global Leaders. *European Management Journal*, 24 (6), 422.
- Mendenhall, M. E. (2008). The birth of global leadership. *Global leadership: Research, practice and development* (pp. 1-17). New York: Routledge.
- Merode, J. (1997). *An annotated review prepared for the Global Leadership Development Research Project*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research and case study applications in education. Revised and expanded from case study research in education*. San Francisco: Jossey Bass
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey Bass
- Merriam, S. B., & Tisdell (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4<sup>th</sup>ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, Sharan B. (1998). "Case Studies as Qualitative Research." *Qualitative Research and Case Study Applications in Education* 3(2):29–43.

Merriam, Sharan. (2009). *Qualitative Research*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Middlebrooks A. E., Haberkorn JT (2009). Implicit Leader Development: *The Mentor Role as Prefatory Leadership Context*, J. Leadership Stud., 2(4): pp.7-22.

Minshew, Charles and Caitlin O. Dell. (1998). "Interviewing: The Art of Gathering Information Five Tips to Conduct a Better Interview Overcoming 'Introverted-Ness' Asking the Questions That Count When They Count." *Qualitative Interview* 2(3).

Moen,F., Hoigaard, R. & Peters, D.M. (2014). Performance progress and Leadership behavior. International Journal of Coaching Science Vol. 8 No.1 January 2014. pp67-79

Mogalakwe, Monageng and Jared J. Wesley. (2010). "Qualitative Document Analysis in Political Science." *African Sociological Review* 10(April):1–15.

Mohd Izham Hamzah, Fuziah Mat Yakop, Norazah Mohd Nordin dan Saemah Rahman (2011). *School as A Learning: The Role of Principal's Transformational Leadership in Promoting Teacher Engagement*. World Applied Sciences Journal

Mokhtar Abas (2005). Pembangunan Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jurnal Pengurusan Awam Jilid 4 Bilangan 1

Moran, R. T., & Riesenberger, J. R. (1994). *The global challenge: Building the new worldwide enterprise*. London: McGraw-Hill

Moran, R. T., Harris, P. R., & Stripp, W. G. (1993). *Developing the global organization*. Houston: Gulf Publishing.

Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, 39(2, 3), 117.

Morse, J., Barret, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of Qualitative Methods*

Muhammad Faizal A. Ghani. (2008). Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Mujiasih. E., & Ratnaningsih.I.Z. (2014). Meningkatkan *Work Engagement* Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Budaya Organisasi. pp 1 – 20.

Munandar. A.S. (2001). Psikologi Industri dan Organisasi Jakarta; UI Press.

- Mursyid Arshad, Mohd, Ismi Arif Ismail, Turiman Suandi, Zoharah Omar Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan, and Fakulti Pengajian Pendidikan. (2015). "Kepemimpinan Belia Dalam Jaringan Sosial: Potensi Pementoran Kepada Pembangunan Belia Positif." *International Journal of Education and Training (InjET) International Journal of Education and Training (InjET) International Journal of Education and Training* 1(12):1–12.
- Nabilah Abdullah, Rohaya Abdul Wahab, Ghaziah Ghazali, Shireena Basree Abdul Rahman & Norshidah Nordin (2010). Ciri-Ciri Pengkajian Kualitatif. Dalam Noraini Idris. *Pengkajian dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Nadler, L. and Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources*. San Francisco, California, Jossey-Bass.
- Nadler, L. and Wiggs, G. D. (1986). *Managing Human Resource Development. A practical guide*. San Francisco, California, Jossey-Bass Inc.
- Nazihah Omar, Ahmad Azman & Syed Izzaddin Syed Jaafar. (2011). Hubungan Antara Kepuasan Ganjaran dan Demografi dengan Komitmen Terhadap Organisasi: Satu Kajian di Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP). Institut Pengurusan Penyelidikan Universiti Teknologi Mara.
- Nigel Mathers. (1998). "Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care Using Interviews in a Research Project." *Research Qualitative* 1(2).
- Nirmalasari Leli (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasi, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Kautsar Utama Bandung. *SMART – Study & Management Research*. Vol XI, No 1 – 2014. Pp 53 – 66.
- Noe, R. A. (1986). Trainees'attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11 (4): pp. 736-749.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development* (4<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill. O'Connell, J. (1999) HR's Next Challenge: Harnessing Individualism. *HR Focus*, pp.7-8.
- Nor Faniza Maidin (2012). Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Cemerlang. Satu Kajian Kes. Fakulti Pendidikan, UKM
- Noresah Baharom (2007). *Kamus Dewan Edisi Keempat*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership, theory and practice* (6th ed.). Sage, Thousand Oaks, California, USA

- Nurshahira. I, Fariza Md. Sham, & Azman. I (2016). Gaya kepemimpinan Islam Satu Proses Transformasi Dalam Organisasi. *Jurnal Reflektika*. Vol 2, No 12 ms 43 – 58.
- O'Connell, J. (1999). HR's Next Challenge: Harnessing Individualism. *HR Focus*, pp.7-8.
- O'Hara-Devereaux, M. and Johansen, R. (1994). Global Work: bridging distance, culture and time in Pritchett, P. (ed). *New Work Habits for a Radically Changing World*. Dallas, TX: Pritchett and Associates.
- Oppong, Steward Harrison. (2013). "The Problem of Sampling in Qualitative Research." *Asian Journal of Management Sciences and Education* 2(2):202–10.
- Osland, J. S., & Bird, A. (2008). Process models of global leadership development *Global leadership: Research, practice, and development* (pp. 81-93). New York: Routledge.
- Osland, J. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, A. (2006). Developing global leadership capabilities and global mindset: A review. In G. K. Stahl & I.
- Osman-Gani, A.A.M. and Tan, W.L (2000). Training and development in Singapore. *International Journal of Training and Development*, 4 (4): pp. 305-323.
- Othman Lebar. (2007). *Pengkajian kualitatif: Pengenalan kepada teori dan metod*. Tanjung Malim, Selangor: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris. Oxford University Press, Kuala Lumpur. Third Edition
- Othman Lebar. (2007b). *Penyelidikan Kualitative : Pengenalan Kepada Teori Dan Method*. 2nd Edition. Tanjung Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Patton, M. (1990). "Qualitative Evaluation and Research Methods." *Qualitative Evaluation and Research Methods* 169–86.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative interviewing. In qualitative research and evaluation method. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. John Wiley & Sons, Ltd.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation method* (4<sup>th</sup>ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Petrova, Valentina and Savery Hall. (2014). "Intro to Atlas. Ti : Qualitative Data Analysis Software." (June):1–11.
- Pezalla, Anne E., Jonathan Pettigrew, and Michelle Miller-Day. (2012). "Researching the Researcher-as-Instrument: An Exercise in Interviewer Self-Reflexivity." *Qualitative Research* 12(2):165–85.

- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous for your organization. Working Paper No. 1687. Stanford Business. Retrieved from <https://www.gsb.stanford.edu/gsb-cmis/gsb-cmis-download-uth/317631>
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48
- Phillips, B.T. (2003). A four-level learning organization benchmark implementation model. *The Learning Organization* 10(2): 98-105.
- Pietersen, W. G. (2002). *Reinventing strategy: Using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Pineda, R. P., & Lerner, L. D. (2006). Goal attainment, satisfaction and learning from teamwork. *Journal of Team Performance Management*, 12 (56), 82–191
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 137.
- Ponelis, Shana R. (2015). "Using Interpretive Qualitative Case Studies for Exploratory Research in Doctoral Studies: A Case of Information Systems Research in Small and Medium Enterprises." *International Journal of Doctoral Studies* 10:535–50.
- Poon, J. M. L. (1995). Effect of perceived transformational leadership behavior of followers satisfaction and motivation: Survey results of Malaysian managers. *Journal of Malaysian Management Review*, 4249
- Pranee Liamputpong. (2014). "Keadah Penyelidikan Kualitatif." 667.
- Program Kerja (2010). Transformasi Meningkat Prestasi. FELDA
- Program Kerja (2012). Merealisasi Transformasi. FELDA
- Program Kerja (2013). Merealisasi Transformasi. FELDA.
- Program Kerja (2016). Komuniti Sejahtera Integriti Terpelihara. FELDA
- Purwanto, B. & Adisubroto, D. (2001). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan komitmen Terhadap Organisasi Sosiohumanika, 14(1), pp 245 – 263.
- Rasmani, U. E. E., Widodo J., & Wibowo M. E. (2017). A Model for developing soft skill training management oriented toward service quality for SHS counselors. *The Journal of Educational Development*, 5 (1), 39-49
- Razali Mat Zin (1996). *Kepemimpinan Dalam Pengurusan*. Utusan Publication and Distributors Sdn Bhd
- Reid, M.A. and Barrington, H. (2003). Training Interventions: Promoting learning opportunities. (6<sup>th</sup>ed.) London, CIPD.

- Rhinesmith, S. H. (1996). *A manager's guide to globalization: Six skills for success in a changing world* (Second ed.). New York: McGraw-Hill
- Richards, B. (2012). The new age transformational leader: Richard Branson  
<https://www.virgin.com/richard-branson>  
<http://www.nytimes.com/topic/person/richard-branson>  
<http://www.inc.com/author/sir-richard-branson>
- Richards, L. (2005). *Handling Qualitative Data: A practical Guide* London: Sage Publication.
- Richter, Teri. (2013). "Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS) – Atlas . Ti: Enhancing Qualitative Data Analysis and Findings." *Qualitative Data Analysis Software* 1–6.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behaviour*, 6th edn, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. (2002), *Gelagat Organisasi*, Abdul Razak Ibrahim & Ainin Sulaiman (terj.). T.T.P: San Diego State University.
- Robbins, Stephen P. dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Dua belas*. Jakarta: Salemba Empat
- Robert K. Yin. 2011. *Qualitative-Research-From-Start-To-Finish*. 1st ed. New York: The Guilford Press.
- Roberts, C. and McDonald, G. (1995). Training to fail. *Journal of Management Development*, 14 (4): pp.16-31.
- Robiah Sidin (1998). *Pemikiran Dalam Pendidikan*. Shah Alam: Fajar Bakti. Malaysia
- Robiah Sidin (2003). *Teori Pentadbiran Pendidikan*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia
- Robson, C. (2002). *The analysis of qualitative data: Real World Research*. A Resource for social scientists and Practitioner-researcher. Oxford: Blackwell Publications.
- Rolfe, P. (2011). Transformational leadership theory: What every leader needs to know. *Nurse Leader*, 9(2): 54-57
- Rosima Alias., Mohd Hanapiah Ismail., & Nurhanis Sahiddan. (2015). A measurement model for leadership skills using Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*
- Rosnah Ishak & Muhammad Faizal. Amalan Kepemimpinan Terbaik untuk "Organisasi Pembelajaran". *Jurnal Pendidikan Malaysia* 37(2); 35-41
- Rozhan Othman. (2002). *Pengurusan Personel Dan Perancangan Guna Tenaga*. Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka

- Ryan, Gery W. and H. Russell Bernard. (2007). "Techniques to Identify Themes in Qualitative Data." *Research Method* 2.
- Ryan, Gery W. et al. (2000). "Data Management and Analusis Methods." *Handbook of Qualitative Research* 769–802.
- Saadan, R., Bokhari, M., Yahya, Aziz, Rajikon, M. A. N., Hassan, S.N.S., & Pilus, A. M. (2011). Keberkesanan Kursus Kokurikulum Berkredit Dalam Memperkasakan Kemahiran Insaniah Dalam Kalangan Pelajar Institusi Pengajian Tinggi Awam. ISSN: 1985-7012. Melaka: Universiti Teknikal Malaysia Melaka. Pp. 109-111.
- Sadler-Smith, E. (2004). An International perspective on HRM and performance. *People Management*, 10 (4): pp. 50.
- Sadler-Smith, E., Down, S., and Lean, J. (2000). "Modern" learning methods: Rhetoric and reality. *Personnel Review*, 29 (4): pp 474-490.
- Santos, A. and Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*. London. 13 (1): pp. 27.
- Schmidt, J. & Lines, S. (2002). A measure of success. *People Management*, 8 (9): pp.32.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying of theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.). *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, Vol. 8 (pp. 1–24). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Schwartz, S. H. (2006). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Eds.). *Measuring attitudes cross-nationally - lessons from the European Social Survey*. London: Sage.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researcher in education and the social science* (4<sup>th</sup>ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Senka Borovac Zekan et al. (2012) / *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41. 237 – 242
- Seyitoglu, F., Yuzbasioglu, N. (2015, Desember). Organizational communication in five star hotels and experienced problems. *International Journal of Science Culture and Sport*, 3, 126-139. Doi: 10.14486/IntJSCS455
- Shaharom TM, S. (1999). Pengurusan Islam dan Pembangunan Manusia. Thinker's Library Sdn. Bhd., Selangor, Malaysia
- Shenton, Andrew K. (2004). "Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects." *Education for Information* 22(2):63–75.

- Shim, D. S. (2001). Recent human resources developments in OECD member countries. *Public Personnel Management*, 30 (3): pp. 323.
- Shukri bin Haji Zain (2004). Komunikasi Kepemimpinan dan Hubungannya Dengan Motivasi. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-12, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia
- Sikandar Hayyat Malik (2013). A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job Expectancies: A Path-Goal Approach
- Silver, M. (1991). Competent to Manage? (ed) London: Routledge. Silverman, D. (2002) Doing Qualitative Research: A practical handbook. London, Sage Publications.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007). Fundamentals of organizational behavior. USA: Thomson South Western
- Smolter, V. (2011). Leadership Development Programs and Generational Differences. Master Thesis, The Pennsylvania State University.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict. *Management*, 18, 103–118
- Spitzer, R. J. (2000). The Spirit of Leadership. Provo, Utah; Executive Excellence Publishing.
- Spurling, A. (1993). Employing Science and engineering Graduates: The first few years. *Education and Training*. London. 35 (4): pp. 9-15.
- Srinivas, K. M. (1995). Globalization of business and the third world: Challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*, 14(3), 26-49.
- Stagich, T. M. (2001). Collaborative Leadership and Global Transformation: Developing Collaborative Leaders and High Synergy Organizations. Bloomington. Indiana: 1st Books
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. The Sage handbook of qualitative research, 443-446
- Stake, Robert E. (2002). "Case Studies." *Handbook of Qualitative Analysis* 435–54.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy* 54, 1-29
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* New York: Free Press

- Stogdill, Ralph Melvin, Bass, Bernard M. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research Rev. and Expanded/Edition. New York: Free Press
- Strauss, A.L & Corbin, J (1990). Basic qualitative research: Grounded theory, procedures and technique. Newbury Park: Sage Publications.
- Streumer, J., Van Der Klink, V. and Van De Brink, K. (1999). The future of HRD. *International Journal of Lifelong Education*, 18 (4): pp. 259-274.
- Suhairi, Intan, Nur Syuhada, Mohamad Ali, and Khairiyah Mohd-yusof. (2017). "Analysing Qualitative Data Systematically Using Thematic Analysis for Deodoriser Troubleshooting in Palm Oil Refining." *Qualitative Analysis* 56(1998):1315–20.
- Susanne Friese. (2012). "Qualitative Data Analysis Using Atlas.Ti."
- Suseela Malakolunthu (2013). Pengumpulan dan Data Kualitatif dalam Marahaini Mohd Yusoff, Pengkajian Kualitatif: Pengalaman Kerja Lapangan. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya
- Suutari, V. (2002). Global leader development: An emerging research agenda. *Career Development International*, 7(4), 218-233.
- Swanson, R. A. and Holton, III, E. F. (2009). Foundations of Human Resource Development. San Francisco: Berrett Koehler Publishers Inc.
- Tannenbaum, S. and Yukl, G. (1992). Training and development in work organisations. *Annual Review of Psychology*, 43: pp.399-441.
- Taylor M. (2007). Community participation in the realworld: Opportunities and pitfalls in new governance spaces. *Urban Studies* 44 (2), 297-317
- Taylor-Powell, Ellen and Marcus Renner. (2003). *Analyzing Qualitative Data*.
- Tead; Terry; Hoyt (2003). Dalam Kartono. *Beyond Leadership*. 12 Konsep Kepemimpinan, Jakarta. PT Elek Media Komputindo.
- Thamrin, H.M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566- 572.
- Thomas, Eileen and Joan Kathy Magilvy. (2011). "Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research." *Journal for Specialists in Pediatric Nursing* 16(2):151–55.
- Tichy, N. M. (1983). Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics. New York: Wiley.

Timothy Ho Ha Yin (2003). *Managing Training and Development Malaysia*. Edisi Pertama. Singapore: CCH Asia

Timothy, C Obiwuru et al., (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketucozlncl development area of Lagos State, Nigeria, issue 7, pp. 100-111

Ting, K. (2009). *Kepimpinan transformasi: Inventori amalan kepimpinan pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sibu, Sarawak* (Masters Thesis). Universiti Teknologi Malaysia.

Tracey, J. B., Scott, T. and Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*. Washington. 80 (2): pp. 239

Turner III, D.W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The qualitative report*, 15 (3), 754-760.

Turner, Daniel W. (2010). "Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators." *The Qualitative Report* 15(3):754–60.

Viswambharan, Aswathy P. and Kumar Ravi Priya. (2016). "Documentary Analysis as a Qualitative Methodology to Explore Disaster Mental Health: Insights from Analysing a Documentary on Communal Riots." *Qualitative Research* 16(1):43–59.

Voulalas, Z.D. & Sharpe, F.G. (2005). Creating schools as learning communities: obstacles and processes. *Journal of Educational Administration* 43(2): 187-208

Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamad, Ishak Mad Shah (2002). Kepimpinan transaksi/transformasi dan ciri kerja profesional teknologi maklumat sektor awam Malaysia. *Jurnal Teknologi* 37, 57-70

Wan Norasiah Wan Ismail (2003). Akhlak Remaja Di Felda Ulu Belitong, Kluang, Johor: Kajian Tentang Masalah. Jabatan Dakwah dan Pembangunan Insan Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.

Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993). Sculpting the Learning Organisation: Lesson in the Art and Science of Systematic Change. San Francisco: Jossey-Bass.

Webb, L. (2006). Learning by doing. Training Journal

Wedell, K. K. (1999). Covering new ground in benefits. Looking ahead to 2000 and beyond. *Employee Benefits Journal*, 24 (4): pp.3-9.

Wexley, K.N. and Latham, G.P. (1991). Developing and Training Human Resources in Organizations. (2 nd ed) New York: Harper Collins Publishers.

- Wheelan, S. A. (2010). *Creating Effective Teams: A Guide for Member and Leaders* 3<sup>rd</sup> Edition. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- William Blake Ford (2015). Reducing Disruptive Behavior in High School: The Good Behavior Game. Master's Thesis, University of Southern Mississippi
- Wilmot, Amanda. (2005). "Designing Sampling Strategies for Qualitative Social Research: With Particular Reference to the Office for National Statistics' Qualitative Respondent Register." *Survey Methodology Bulletin-Office for National Statistics* 1–14.
- Wood & Kaswan. (2013). *Leadership and teamworking*. Bandung: ALFABETA
- Wright, P. M., Dyer, L. and and Takis, M.G. (1999). What's next? Key findings from the 1999 state-of-the-art and practice study. *Human Resource Planning*, 22 (4): pp. 12-20.
- Yadapadithaya, P. S. and Stewart, J. (2003). Corporate training and development policies and practices: A cross-national study of India and Britain. *International Journal of Training and Development*. Oxford. 7 (2): pp.108-123.
- Yahya, K. K., Johari, J, Adnan, Z Isa. Mf., & Daud, Z. (2008). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Dalam Kalangan Penjawat Awam. IJSM (15), 199-223.
- Yahya, M. K. (2012) Pendekatan Program Kualiti Kehidupan Bekerja (KKB). Dicapai Januari 2013 daripada Md Kamal Yusoff: <http://mdkamalyusoff.blogspot.com>
- Yan, B. & McLean, G. N. (1998). Human resource development in the People's Republic of China in Dilworth, R.L and Willis, V.J. (eds) *Human Resource Development Cutting Edge: The outstanding 1997 Conference Paper*. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development and International Society for Performance Improvement, pp. 82-90.
- Yap, M.K.C. (2006). Visi ke Realiti: Pengalaman Sekolah Menengah Teknik Tawau Menjadi Sebuah Sekolah Cemerlang. Petaling Jaya: Kreatif Kembala Sdn. Bhd.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York, NY: The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Yukl, G.A. (2012). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

- Yunggar, M. (2005). Globalizing Malaysia's Human Resources: Removing the language barrier. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 6 (2): pp. 332-339.
- Yusof, A. (2002). Transformational leadership behaviours of athletic directors and their effects on coaches' job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum* 10, 1-8.
- Zafir Mohd Makbul dan Fazilah Mohamad Hasun. (2003). Siri Pengurusan dan Pentadbiran Utusan: Mengurus Sumber Manusia. Edisi Pertama. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd. 203-209
- Zafir Mohd Makbul, Fazilah Mohamad Hasun dan Mohd Helmi Ali. (2018). Latihan dan Pembangunan Sumber Manusia Mendapani Cabaran Industri 4.0. Penerbit Universiti Kebangsaan Manusia. 69-83
- Zahatul Laili. (2014). Semarakkan Kreativiti Budayakan Inovasi. Pusat Pengurusan Pengkajian dan Inovasi. Dimensi Koop. Bil 22/2014
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare*, 36 (2), 229–247.
- Zenka, J., Novotny, J., Slach, O., Ivan, I. (2012) Spatial Distribution of Knowledge—Intensive Business Services In A Small Post-Communist Economy. *Journal off The Knowledge Economy*. DOI 10.
- Zhang, Yan and Barbara M. Wildemuth. (2009). “Qualitative Analysis of Content.” *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* 3(2):421.
- Zulkefli Aini, Zaini Jamaludin (2015). The relationship between spiritual and transformational leadership. *Al-Hikmah* 7, 172-184
- Zuraidah Abdullah. (2009). Pembentukan Komuniti Pembelajaran Profesional: Kajian terhadap sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Management Pendidikan* 5(2): 78-96