

## Kepimpinan Rohani: Perkaitan Kualiti Komunikasi Kepimpinan Mahathir Mohamad dengan Falsafah Hindu

S. MAARTANDAN SUPPIAH  
*Universiti Utara Malaysia*

PRAKASH VELLOO  
*Han Chiang University College of Communication, Malaysia*

AMMAR REDZA AHMAD RIZAL\*  
*Universiti Kebangsaan Malaysia*

### ABSTRAK

Kajian ini meneroka komunikasi kepimpinan Mahathir Mohamad berdasarkan persepsi pemimpin pendapat Hindu Malaysia berdasarkan kerangka kepimpinan rohani. Walaupun sering dikritik kerana menyokong masyarakat majoriti, Mahathir Mohammad sebagai Perdana Menteri keempat (1981-2003), telah membawa pembangunan yang signifikan kepada Malaysia termasuk minoriti iaitu penganut Hindu Malaysia. Walaupun banyak kajian dijalankan memfokuskan komunikasi kepimpinan beliau, namun terdapat kekurangan kajian dalam konteks komuniti majoriti-minoriti berdasarkan kerangka kepimpinan rohani. Berdasarkan temu bual mendalam yang dijalankan melibatkan 23 pemimpin pendapat beragama Hindu, penyelidikan ini mengkaji kualiti komunikasi kepimpinan Mahathir Mohammad dan kerelevanannya dengan falsafah agama Hindu. Data yang dikumpul dianalisis secara tematik dengan menggunakan perisian NVIVO 14. Penyelidikan ini menyumbang kepada perspektif baharu dalam komunikasi kepimpinan berdasarkan kepimpinan rohani dalam masyarakat majmuk terutamanya komunikasi kepimpinan antara komuniti majoriti dan minoriti dalam konteks masyarakat majmuk; dan tafsiran kritis terhadap peranan agama Hindu (falsafah Hindu) dalam memudahkan proses komunikasi kepimpinan ke arah perubahan sosial antara komuniti majoriti-minoriti dalam konteks pelbagai budaya.

**Kata kunci:** *Komunikasi kepimpinan, kepimpinan rohani, Hinduisme, perubahan sosial, minority.*

## Spiritual Leadership: The Relationship Between Mahathir's Leadership Communication and Hindu Philosophy

### ABSTRACT

This study explores Mahathir Mohamad's leadership communication based on the perceptions of Malaysian Hindu opinion leaders within the spiritual leadership framework. Although he was often criticised for supporting the majority community, Mahathir Mohammad, as the fourth Prime Minister (1981-2003), has brought tremendous development to Malaysia, including the minority, Malaysian Hindus. Although vast research focused on his leadership communication, there is a lack of investigation on the majority-minority community context based on the spiritual leadership framework. Through in-depth interviews conducted with 23 Hindu opinion leaders, this research examined the leadership communication qualities of Mahathir Mohammad and their relevance to the Hindu philosophy. The data collected were thematically analysed using NVIVO 14. The research

highlights a new perspective on leadership communication based on the spiritual leadership dimension in a heterogeneous society. The distinct contribution of this research to theory and practice is its significant study of leadership communication between majority and minority communities from the cross-cultural perspective; and a critical interpretation of the role of Hinduism (Hindu philosophy) in facilitating the leadership communication for social change process between majority-minority community in a multicultural context, specifically leadership communication involving two communities of different cultures, specifically to enrich and contribute to new knowledge of leadership communication for social change from the Hindus' perspective.

**Keywords:** *Spiritual leadership, Hinduism, social change, minority, leadership communication.*

## PENGENALAN

Terbukti bahawa terdapat banyak penyelidikan yang dijalankan untuk menyiasat anggapan teori komunikasi kepimpinan tetapi kebanyakannya dikaji dari sudut pandangan barat (Barrett, 2014; Fairhurst & Connaughton, 2014; Mayfield, & Mayfield, 2017). Walau bagaimanapun, penyelidikan antara budaya membincangkan bahawa tidak semua anggapan tersebut sesuai dengan budaya yang berbeza kerana setiap budaya di dunia mempunyai keunikannya yang tersendiri (Hofstede & Minkov, 2010). Kajian lepas juga menunjukkan bahawa output kepimpinan yang berbeza terhasil berdasarkan pendekatan kepimpinan yang berbeza dalam konteks budaya yang berbeza (Beyer, 1999). Selain itu, kajian lepas juga menunjukkan bahawa kajian yang dijalankan mengenai komunikasi kepimpinan dari perspektif antara budaya, terutamanya dalam bidang komunikasi kepimpinan antara kumpulan majoriti dan minoriti di Malaysia masih terhad (Lynn-Sze, 2021; Suppiah et al., 2019; Suppiah et al., 2022). Kajian lepas juga menunjukkan bahawa terdapat keperluan untuk mengkaji komunikasi kepimpinan rohani dalam konteks pelbagai budaya dan keperluan pembangunan model komunikasi kepimpinan berdasarkan budaya masyarakat setempat (Shahin & Wright, 2004; Yukl, 2013). Justeru, kajian ini menyumbang kepada satu dimensi baharu dalam komunikasi kepimpinan daripada konteks pelbagai budaya, khususnya komunikasi kepimpinan yang melibatkan komuniti majoriti dan minoriti (Muslim-Hindu) yang berbeza budaya berdasarkan kerangka kepimpinan rohani. Kajian ini penting untuk mengkaji dan memahami kepimpinan rohani dalam konteks pelbagai budaya kerana budaya dan agama masyarakat memainkan peranan penting dalam menjalin dan membina hubungan antara kumpulan etnik yang berbeza di negara majmuk seperti Malaysia (Beyers, 2017).

Daripada 28.3 juta penduduk Malaysia, 69.9% merupakan masyarakat Bumiputra, Cina terdiri daripada 22.8%, India terdiri daripada 6.6% dan yang lain-lain terdiri daripada 0.7%. Masyarakat India merupakan salah satu kumpulan minoriti di Malaysia (Jabatan Statistik Malaysia, 2023) dan majoriti masyarakat India di Malaysia beragama Hindu. Di Malaysia, Mahathir Mohamad dianggap sebagai seorang pemimpin yang terkenal atas usahanya untuk mengubah Malaysia menjadi sebuah negara maju (Suppiah et al., 2018). Sehubungan dengan itu, Mahathir telah memperkenalkan dan melaksanakan banyak dasar dan visi yang dapat menyumbang kepada perubahan sosial dalam kalangan masyarakat. Sebagai contoh, pelaksanaan Dasar Pembangunan Baru (1991-2000) yang memberi kesan yang ketara kepada masyarakat India yang majoritinya penganut Hindu (Teo, 2021). Masyarakat India Malaysia mencatatkan pencapaian yang memberangsangkan dalam pelbagai bidang dalam termasuk perubahan sosial di bawah kepimpinan Mahathir Mohamad (Suppiah et al., 2018). Komunikasi kepimpinan Mahathir bertujuan untuk mengubah rakyat Malaysia menjadi lebih produktif dan cekap. Untuk mencapainya, beliau telah banyak berusaha, antaranya, mewujudkan satu set etika baharu yang perlu dipatuhi oleh penjawat awam (Karim, 1988).

Etika ini adalah untuk menyuburkan nilai moral dan sikap yang baik dalam kalangan penjawat awam. Usaha ini adalah untuk memupuk budaya baru dalam kalangan rakyat Malaysia yang bertujuan untuk mengubah sikap dan tingkah laku rakyat Malaysia yang akan menggalakkan ke arah perubahan atau peningkatan sosial. Tambahan pula, beliau juga sangat mempercayai falsafah 'kepimpinan melalui teladan'. Dasar Pandang ke Timur adalah satu lagi dasar penting yang dimulakan oleh Mahathir semasa menjadi Perdana Menteri. Melalui dasar ini, Jepun dan Korea digunakan sebagai contoh untuk kejayaan ekonomi di mana Mahathir menggalakkan orang ramai menyesuaikan budaya kerja orang Jepun dan Korea yang dilihat lebih cekap dan produktif. Ini jelas menunjukkan bahawa Mahathir menetapkan visi yang jelas untuk rakyat Malaysia dan orang yang sentiasa bermotivasi untuk mencapai matlamat bersama yang boleh dikaitkan dengan kepimpinan rohani.

Kirkpatrick dan Locke (1996) menyatakan bahawa Mahathir Mohamad membawa perubahan sosial yang ketara di Malaysia semasa menjadi Perdana Menteri dari 1981 sehingga 2003. Mahathir memperkenalkan visi dan mampu menyampaikannya dengan baik yang membolehkan beliau mendapat sokongan rakyat. Idea dan dasar yang beliau perkenalkan telah dilaksanakan dengan baik dan keadaan ini menunjukkan bahawa beliau mendapat sokongan padu daripada rakyat Malaysia tanpa mengira kumpulan etnik, termasuk penganut Hindu di Malaysia. Penganut Hindu Malaysia mencatatkan pencapaian yang memberangsangkan dalam pelbagai bidang di bawah kepimpinan Mahathir Mohamad (Suppiah et al., 2018). Walau bagaimanapun, komunikasi kepimpinan Mahathir Mohamad sering dikritik dan dipersalahkan kerana menyebabkan peminggiran dan penindasan masyarakat India di Malaysia (Singh, 2013)

Perlaksanaan Dasar Pembangunan Baru (1991-2000) telah memberi kesan yang ketara kepada masyarakat India yang majoritinya penganut Hindu (Teo, 2021). Menurut Kailasam (2015), masyarakat India Malaysia telah diketepikan daripada arus pembangunan negara dan tidak diberikan layanan yang saksama di bawah komunikasi kepimpinan Mahathir (Sikri, 2013; Anbalakan, 2015). Mahathir Mohammad disifatkan sebagai pemimpin yang bertujuan untuk memartabatkan masyarakat majoriti yang terdiri daripada orang Melayu sepanjang perkhidmatan beliau sebagai Perdana Menteri Malaysia yang keempat (1981-2003) selama 22 tahun. Menurut Khoo (1995), Mahathir juga menyatakan bahawa Hinduisme dan animisme mempunyai pengaruh dalam masyarakat Melayu. Justeru, kerajaan di bawah kepimpinannya cuba menghapuskan budaya berkaitan agama Hindu yang terdapat dalam kalangan umat Islam (Cangi, 2014). Perkara ini telah mencetuskan ketegangan dalam kalangan masyarakat India khususnya penganut Hindu Malaysia kerana mereka bimbang dasar kerajaan cuba untuk mengasimilasi orang bukan Islam (Willford, 2007). Mahathir yang memperjuangkan nilai-nilai Islam dalam kepimpinannya dan dilabel sebagai pejuang Melayu, sememangnya menimbulkan pertikaian yang ketara dalam kalangan masyarakat India khususnya penganut Hindu Malaysia (Mahathir & Ishihara, 1995). Menurut Baharuddin (2005), komunikasi kepimpinan mempengaruhi keharmonian masyarakat Malaysia. Mahathir Mohammad yang telah menjadi Perdana Menteri Malaysia yang keempat selama 22 tahun telah disifatkan sebagai seorang pemimpin yang semata-mata bertujuan untuk memartabatkan masyarakat majoriti yang terdiri daripada orang Melayu dan meminggirkan masyarakat India khususnya penganut Hindu Malaysia (Wain, 2012). Walau bagaimanapun, didapati masyarakat India khususnya penganut Hindu Malaysia menunjukkan perubahan sosial yang positif dalam pelbagai sektor di bawah pimpinan Mahathir Mohamad (lihat Jadual 7, Insiden Kemiskinan Mengikut Kumpulan Etnik, Strata dan Negeri, Malaysia, 1970-2014,

untuk butiran) dan selain itu, sensitiviti antara budaya dalam kalangan orang bukan Islam terhadap orang Islam juga bertambah baik di bawah komunikasi kepimpinannya (Saad, 2012).

Pada abad ke-21 ini, kepimpinan berasaskan nilai-nilai positif dan integriti didapati penting dalam memimpin rakyat (Lemoine et al., 2019). Secara khusus, kepimpinan kerohanian telah mendapat perhatian menyelidik dan didapati relevan dalam memimpin komuniti ke arah perubahan sosial dengan menerapkan nilai-nilai murni dan dengan mempamerkan kualiti kepimpinan yang positif yang merangkumi nilai-nilai moral dan etika yang tinggi (Dinh et al. 2014; Lemoine et al., 2019). Secara umumnya, kepimpinan rohani memberi peluang kepada pemimpin untuk menggunakan kaedah yang berbeza untuk mempengaruhi pengikut ke arah perubahan sosial yang positif dalam masyarakat. Menurut Fry (2003), kepimpinan rohani bertujuan memberi inspirasi kepada pengikut untuk mencapai visi yang jelas yang merangkumi nilai yang mendorong, menghargai dan menggalakkan semangat kekitaan dalam kalangan pengikutnya. Dalam dunia globalisasi, kepimpinan rohani didapati membawa perubahan sosial yang positif tanpa mengorbankan kesejahteraan manusia.

Sebagai bukti, Giacalone dan Jurkiewicz (2010) menunjukkan bahawa orang ramai mencari panduan untuk mengatasi isu-isu yang mereka hadapi dalam masyarakat dan dalam perniagaan. Kepimpinan rohani terdiri daripada beberapa komponen iaitu visi, cinta altruistik (cinta tanpa sebarang syarat) dan harapan. Komponen-komponen ini memberi tumpuan kepada keperluan asas pemimpin dan pengikut untuk kelangsungan rohani yang bergantung kepada panggilan yang merujuk kepada pemberian makna kepada kehidupan orang ramai (memberi harapan kepada orang ramai), dan keahlian yang merujuk kepada orang ramai diterima dan dihargai tanpa syarat (Maddock & Fulton, 1998).

Kajian ini menggunakan kepimpinan spiritual atau kerohanian sebagai paradigma yang meneroka kualiti kepimpinan rohani Mahathir Mohamad (seorang pemimpin yang mewakili komuniti majoriti Muslim) dari perspektif pendapat pemimpin Hindu Malaysia (masyarakat India Hindu yang merupakan salah satu kumpulan minoriti di Malaysia). Rasional penggunaan paradigma kepimpinan kerohanian dalam kajian ini adalah kerana kepimpinan kerohanian membincangkan kepentingan pemimpin mempamerkan tingkah laku atau ciri-ciri komunikasi kepimpinan yang selaras dengan nilai sejagat atau nilai yang boleh diterima oleh pengikut bagi menggalakkan perubahan sosial dalam kalangan pengikutnya (Fry et al., 2017; Owens et al., 2016).

Sejak mencapai kemerdekaan pada tahun 1957, untuk mengelakkan ketegangan kaum dan untuk memastikan persekitaran yang harmoni, kerajaan Malaysia memperkenalkan dasar-dasar yang dapat memupuk perpaduan (Bjerregaard et al., 2009). Sebagai contoh, selepas rusuhan kaum 1969, ideologi negara yang dikenali sebagai Rukun Negara telah dibentuk untuk menangani ekstremisme (Dahles & Leng, 2014). Kajian ini melihat Rukun Negara relevan dengan kepimpinan rohani. Kepercayaan Kepada Tuhan, Kesetiaan Kepada Raja dan Negara, Keluhuran Perlembagaan, Kedaulatan Undang-undang yang boleh dikaitkan dengan prinsip kepimpinan rohani iaitu motivasi intrinsik (memfokuskan keperluan rohani), agama (memberi tumpuan kepada kasih sayang altruistik dan mengambil berat terhadap orang lain). Kesopanan dan Kesusilaan yang boleh dikaitkan dengan etika (memberi tumpuan kepada visi atau matlamat bersama) dan nilai (nilai yang membimbing dan menyumbang kepada kerja yang lebih bermakna).

Namun, kehadiran parti politik berorientasikan etnik tertentu, contohnya, Kongres India Malaysia (MIC), Pertubuhan Kebangsaan Melayu Bersatu (UMNO) dan Persatuan Cina Malaysia (MCA) menunjukkan bahawa keutamaan etnik dalam kalangan rakyat Malaysia

masih wujud (Dahles & Leng, 2014). Situasi ini menunjukkan bahawa sensitiviti antara kaum menjadi tunjang kepada keharmonian sosial di Malaysia (Baharuddin, 2005). Beberapa pengkaji menyatakan bahawa Mahathir Mohammad mementingkan masyarakat majoriti (orang Melayu) dan mengklasifikasikan beliau sebagai "pejuang Melayu" yang lebih menumpukan perhatian kepada memartabatkan masyarakat Melayu (Willford, 2007). Willford (2007) juga menyatakan bahawa Mahathir menggunakan "Islam" sebagai alat penaklukan untuk menguasai majoriti masyarakat untuk kelangsungan politiknya. Di sebalik pendekatan komunikasi kepemimpinan beliau, masyarakat India Hindu Malaysia merekodkan kemajuan dalam pelbagai sektor dan mereka juga menunjukkan sensitiviti antara budaya yang lebih baik (Saad, 2012). Oleh itu, kajian ini akan menyumbang kepada pemahaman komunikasi kepemimpinan dalam konteks majoriti-minoriti terutamanya dalam konteks masyarakat majmuk setempat.

Perbincangan di atas mencetuskan soalan-soalan di bawah:

- a) Apakah kualiti komunikasi kepimpinan yang digambarkan oleh Mahathir Mohamad dari sudut pandangan pemimpin pendapat Hindu Malaysia berdasarkan kerangka kepimpinan rohani?
- b) Apakah pemahaman pemimpin pendapat Hindu Malaysia terhadap visi komunikasi kepimpinan Mahathir Mohamad berdasarkan kerangka kepimpinan rohani?

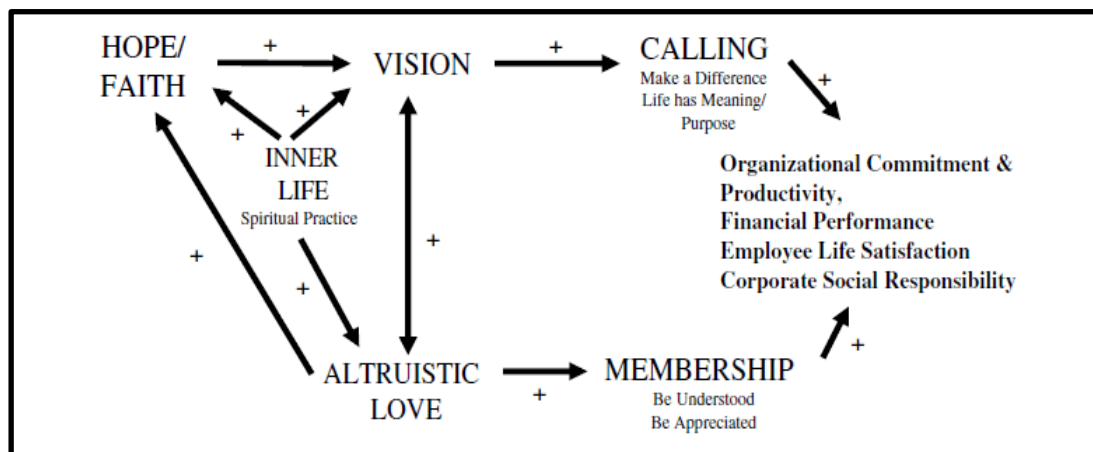
#### SOROTAN LITERATUR

##### *Kepimpinan Rohani dari Perspektif Barat*

Kepimpinan rohani atau *spiritual* melibatkan motivasi intrinsik dan inspirasi pengikut melalui visi yang jelas dan kukuh untuk pengikut dan mempromosikan budaya berdasarkan nilai cinta altruistik untuk melahirkan para pengikut yang bermotivasi tinggi (Anderson & Sun, 2017). Kajian lepas juga menunjukkan bahawa kepimpinan rohani adalah berbeza berbanding dengan kepimpinan transformasi kerana kepimpinan rohani bukan sahaja akan merangsang motivasi intrinsik tetapi juga memperkasakan pengikut ke arah perubahan melalui visi yang jelas yang berlandaskan nilai-nilai murni yang tinggi (Anderson & Sun, 2017). Pendek kata, kepimpinan rohani melihat kepada keperluan asas pemimpin dan pengikut untuk kelangsungan rohani yang penting dalam memotivasikan dan menggalakkan perubahan dalam masyarakat (Wang et al., 2019).

Wang et al. (2019) membincangkan bahawa kepimpinan rohani terdiri daripada beberapa idea utama iaitu nilai, sikap dan tingkah laku yang secara intrinsik memotivasikan pengikut agar mempunyai kemandirian rohani melalui panggilan dan keahlian. Secara khusus, pemimpin rohani secara intrinsik memotivasikan pengikut melalui visi nilai yang kaya yang memberikan pengikut makna untuk kehidupan mereka atau harapan untuk masa depan mereka. Kedua, kepimpinan kerohanian juga mewujudkan budaya sosial berdasarkan kasih sayang altruistik di mana pemimpin dan pengikut menunjukkan kasih sayang yang tulen untuk diri sendiri dan orang lain. Ia mewujudkan keahlian dan rasa dihargai. Kajian lepas juga membuktikan bahawa apabila seorang pemimpin mengintegrasikan aspek kerohanian dalam kerja beliau, ia membawa perubahan sosial yang positif dalam kehidupan beliau dan kehidupan orang lain (Devloo et al., 2015; Ali et al., 2022). Sebagai contoh, Giacalone dan Jurkiewicz (2010) dan Sapta et al. (2021) menunjukkan bahawa aspek kerohanian bukan sahaja menyumbang kepada perkembangan peribadi yang lebih baik tetapi juga menyumbang kepada hasil yang lebih holistik dalam kalangan pengikut.

Bozeman dan Su (2015) juga menegaskan bahawa kepimpinan rohani boleh digunakan sebagai model untuk mengkaji kepimpinan dalam konteks sektor awam. Kajian ini berasaskan model kerohanian Fry (2003). Rajah 1 melihat model berkenaan. Model itu dibentuk atas motivasi intrinsik (memfokuskan keperluan rohani), agama (memberi tumpuan kepada kasih sayang altruistik dan mengambil berat terhadap orang lain), etika (memberi tumpuan kepada visi atau matlamat bersama) dan nilai (nilai yang membimbing dan menyumbang kepada kerja yang lebih bermakna). Model ini memberi tumpuan kepada visi, harapan dan cinta altruistik, kesejahteraan rohani pengikut dan kesan kepada organisasi atau komuniti. Pada tahun 2005 dan 2008, Fry menambah baik model asalnya dengan mengintegrasikan empat lagi dimensi iaitu amalan kehidupan, kepuasan hidup, kesejahteraan rohani, dan tanggungjawab sosial korporat (CSR). Model itu menekankan bahawa kepimpinan rohani menekankan kepada pengaruh atau elemen dalam membangunkan kualiti pemimpin rohani. Benefiel, Fry, dan Geigle (2014) menyatakan bahawa usaha ini merupakan anjakan baharu dalam paradigma kepimpinan. Menurut Fry (2005), artikel jurnal (isu khas) yang diterbitkan dalam *The Leadership Quarterly* telah menjadi rujukan berkaitan kepimpinan rohani.



Rajah 1: Model Kerohanian Fry (2003)

Dent et al. (2005) yang menyemak 87 artikel mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara nilai kerohanian dengan keberkesanan komunikasi kepimpinan. Fry dan Nisiewicz (2013) juga menunjukkan bahawa teori kepimpinan *spiritual* sesuai diaplikasikan dalam konteks yang berbeza. Teori ini dibangunkan berdasarkan idea Kouzes dan Pozner (2017) yang membincangkan bahawa komunikasi kepimpinan sebagai cara mempengaruhi pengikut ke arah visi atau matlamat bersama. Oleh itu, teori ini penting untuk memenuhi keperluan asas pemimpin dan pengikut dengan mempamerkan kualiti komunikasi kepimpinan tertentu untuk memenuhi keperluan mereka yang dapat menyumbang kepada perubahan sosial.

Kesejahteraan rohani melalui panggilan dan keahlian membawa kepada perubahan sosial individu dan komuniti yang positif (Fry & Nisiewicz, 2013). Berdasarkan sorotan karya, terdapat banyak kajian telah dijalankan untuk meneroka konsep kepimpinan kerohanian. Walaupun begitu, terdapat kekurangan kajian dalam meneroka kepimpinan rohani dalam konteks budaya yang berbeza atau masyarakat majmuk (Benefiel, 2005).

Bhagavad-Gita menegaskan bahawa seorang pemimpin yang ikhlas dalam melaksanakan tugasnya boleh mempengaruhi pengikutnya. Kedua, seorang pemimpin harus mampu berfikir secara proaktif dan sentiasa harus membuat keputusan yang rasional

(Prabhupada, 2003). Seorang pemimpin harus dapat merasionalkan keputusannya dan bertindak tanpa sebarang berat sebelah. Ketiga, Bhagavad-Gita juga menekankan bahawa seorang pemimpin tidak harus mementingkan diri sendiri dalam melayan masyarakat untuk kebaikan bersama tanpa mementingkan kepentingan peribadi (Prabhupada, 2003). Ringkasnya, Bhagavad-Gita menekankan bahawa untuk membawa perubahan sosial dalam masyarakat, seorang pemimpin yang baik harus memiliki sifat-sifat *sattva* seperti perkhidmatan kepada orang ramai tanpa mengharapkan ganjaran, beretika dan menghormati para pengikut (Prabhupada, 2003). Menurut perbincangan ini, dapat dilihat bahawa agama Hindu mengandungi nilai-nilai universal yang relevan dengan amalan kepimpinan moden, termasuk kepimpinan rohani (Suppiah et al., 2019).

#### *Kepimpinan Rohani dalam Agama Hindu*

Oleh kerana penyelidikan ini meneroka komunikasi kepimpinan Mahathir dari perspektif agama Hindu, ia cuba memahami idea-idea kepimpinan rohani dalam konteks Hinduisme, di mana Bhagavad-Gita dirujuk. Bhagavad-Gita dikenali sebagai salah satu rujukan terpenting bagi penganut Hindu kerana ia terdiri daripada kebijaksanaan Veda, khususnya mengandungi pelbagai ajaran kepimpinan yang sesuai untuk diamalkan pada abad ke-21 (Easwaran, 1985; Miller & Moser, 1986). Kebijaksanaan *Veda* dikenali sebagai falsafah, tradisi dan amalan Hindu. Menurut Engardio dan McGregor (2006), Bhagavad-Gita telah digunakan sebagai rujukan pelbagai institusi pengajian tinggi di Amerika Syarikat untuk meningkatkan kemahiran komunikasi kepimpinan pelajar. Secara umumnya, terdapat tiga sifat yang dibincangkan dalam Bhagavad-Gita yang mempengaruhi proses pemikiran seseorang individu; *sattva*, *rajas* dan *tamas* (Chinmayananda, 2003).

Berdasarkan Bhagavad-Gita, tiga sifat (*Gunas*) mempengaruhi proses pemikiran individu yang menentukan sikap dan tingkah laku seseorang individu. *Sattva* merujuk kepada sifat-sifat terpuji yang menyumbang kepada proses pemikiran penganut Hindu Malaysia yang mempengaruhi sikap dan tingkah laku mereka. *Rajas* pula merujuk kepada sifat-sifat yang mengambil berat untuk memenuhi keinginan individu semata-mata. *Tamas* merujuk kepada sifat-sifat yang tidak mempedulikan orang lain. Ia dicirikan oleh ketamakan dan mementingkan diri sendiri. Bhagavad-Gita juga membincangkan beberapa aspek komunikasi kepimpinan yang dikaitkan dengan kepimpinan rohani yang penting dalam membawa perubahan sosial dalam masyarakat, seperti peranan seseorang individu dalam melaksanakan tugasnya (Prabhupada, 2003). Walau bagaimanapun, perbincangan tentang bagaimana falsafah Hindu yang mempengaruhi orang Hindu hanya tertumpu kepada orang Hindu sahaja dan tidak melibatkan konteks antara budaya. Kebanyakan penyelidikan yang telah dijalankan menganalisis andaian teori komunikasi kepemimpinan dari perspektif barat atau masyarakat yang bersifat homogen (Barrett, 2014; Fairhurst & Connaughton, 2014; Suppiah, Ahmad, & Gunasekaran, 2018; Suppiah et al., 2019). Penyelidikan komunikasi antara budaya juga menunjukkan bahawa bukan semua andaian teori komunikasi kepemimpinan dapat menjelaskan semua aspek budaya di dunia atau masyarakat yang bersifat heterogen (Hofstede, 2011). Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk meneroka kepimpinan rohani Mahathir dalam konteks antara budaya di Malaysia.

## METODOLOGI

Penyelidikan ini menggunakan kaedah kualitatif untuk meneroka maklum balas pemimpin Hindu Malaysia terhadap kualiti komunikasi kepimpinan Mahathir Mohamad berdasarkan rangka kepimpinan rohani. Kaedah kualitatif memudahkan pengkaji menerokai selok-belok proses kepimpinan antara pemimpin dan pengikut, khususnya dalam konteks antara budaya (Gordon & Yukl, 2004). Tambahan pula, kaedah kualitatif mampu mendapatkan gambaran tentang makna sesuatu fenomena (Creswell, 2013). Creswell (2013) telah menyatakan bahawa metodologi interpretatif sesuai untuk memahami sesuatu fenomena dari sudut pandangan individu. Selaras dengan itu, kajian ini menyiasat kualiti kepimpinan rohani Mahathir Mohamad dari sudut pandangan pemimpin Hindu Malaysia yang memberi tumpuan kepada membawa perubahan sosial yang positif.

Kajian ini memilih seramai 23 orang informan seperti yang disarankan oleh Polkinghorne (2005) dan Creswell (2013). Kajian ini memilih informan kajian dalam kalangan penganut Hindu Malaysia yang mempunyai pengalaman di bawah kepimpinan Mahathir Mohamad (1981-2003). Terdapat beberapa kriteria yang terlibat dalam memilih informan kajian. Kriteria pertama ialah informan haruslah beragama Hindu di Malaysia, seterusnya, mereka haruslah pemimpin pendapat bagi organisasi yang berbeza termasuk awam, swasta, media dan pertubuhan bukan kerajaan (termasuk pertubuhan Hindu Malaysia). Informan kajian ini dipilih melalui carian dalam talian, populariti, cadangan orang ramai dan kenalan penyelidik.

Jadual 1: Demografi informan

<b>Informan</b>	<b>Jenis Organisasi</b>	<b>Umur (Tahun)</b>	<b>Agama</b>
Informan1	NGO	44	Hindu
Informan2	NGO	43	Hindu
Informan3	NGO	45	Hindu
Informan4	Parti Politik	50	Hindu
Informan5	Parti Politik	52	Hindu
Informan6	NGO	50	Hindu
Informan7	Institut Pengajian Tinggi	47	Hindu
Informan8	Perniagaan	49	Hindu
Informan9	Keagamaan	55	Hindu
Informan10	Politik	53	Hindu
Informan11	Media	48	Hindu
Informan12	Institut Pengajian Tinggi	46	Hindu
Informan13	Perniagaan	46	Hindu
Informan14	Keagamaan	47	Hindu
Informan15	Parti Politik	54	Hindu
Informan16	Parti Politik	56	Hindu
Informan17	Political party	53	Hindu
Informan18	NGO	53	Hindu
Informan19	NGO	54	Hindu
Informan20	Organisasi Swasta	24	Hindu
Informan21	NGO	43	Hindu
Informan22	Akademik	52	Hindu
Informan23	Penulis	26	Hindu



Temu bual mendalam memberikan penyelidik data kualitatif yang kaya dan terperinci untuk memahami pengalaman informan, bagaimana mereka menerangkan pengalaman tersebut dan makna yang mereka peroleh daripada pengalaman tersebut (Rubin & Rubin, 2011). Informan telah dimaklumkan mengenai tujuan kajian dan turut dinyatakan bahawa dapatan yang diperolehi daripada mereka akan dijamin kerahsiaan serta data peribadi mereka akan dilindungi. Berdasarkan cadangan Castillo-Montoya (2016), untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahihan protokol temu bual yang dibangunkan, kajian semasa mengguna pakai rangka kerja penghalusan protokol temu bual (IPR) yang merangkumi empat fasa untuk membangun dan memperhalusi protokol temu bual. Selain itu, pengkaji juga mengkaji literatur berkaitan komunikasi kepimpinan dan falsafah Hindu untuk membangunkan protokol temu bual.

Soalan temu bual dibangunkan berdasarkan jurang kajian. Kaedah fenomenologi Colaizzi (1978) telah diterima pakai dalam menganalisis transkrip temu bual. Dalam kaedah ini, semua transkrip bertulis dibaca beberapa kali. Bagi setiap transkrip, frasa atau ayat penting yang berkaitan dengan respons orang Hindu terhadap kepimpinan Mahathir telah dikenal pasti. Kemudian, makna dirumus daripada pernyataan dan frasa. Makna yang dirumuskan telah dikategorikan kepada tema yang membolehkan kemunculan tema yang sama kepada semua transkrip informan. Kemudian, keputusan telah disepadukan ke dalam penerangan yang mendalam dan menyeluruh tentang fenomena tersebut. Setelah penerangan dan tema diperolehi, pengkaji telah mendekati beberapa informan untuk mengesahkan dapatan. Analisis tematik digunakan untuk menjalankan analisis data kajian ini. Analisis tematik ialah proses yang melibatkan pembacaan teliti dan pembacaan semula, mentafsir untuk mewujudkan tema (atau tema) (Clark & Braun, 2017).

#### PENEMUAN DAN PERBINCANGAN

Persepsi pemimpin Hindu Malaysia terhadap kualiti komunikasi kepimpinan Mahathir dibentangkan dalam Jadual 2. Berdasarkan analisis tematik, ciri-ciri komunikasi kepimpinan Mahathir dikaitkan dengan visi dan wawasan beliau, keberanian, komitmen, etika, semangat kekitaan, perkhidmatan tanpa mementingkan diri sendiri, dan komunikasi berkesan.

Jadual 2: Kualiti Kepimpinan Mahathir Mohamad dan perkaitannya dengan falsafah Hindu

<b>Tema dalam komunikasi kepimpinan Tun Mahathir</b>	<b>Perkaitan dengan Kepimpinan Rohani</b>	<b>Aspek rohani berdasarkan falsafah Hindu</b>
Berkhidmat tanpa mengharapkan ganjaran ( <i>Selfless service to others</i> )	Amalan mengutamakan orang lain ( <i>Altruism</i> )	Karma-yoga (Berorientasi tugas)
Semangat kekitaan ( <i>Sense of belonging</i> )	Memberi harapan kepada orang ramai ( <i>Calling</i> )	Karma-yoga (Berorientasi tugas)
Komunikasi berkesan ( <i>Effective communication</i> )	Komunikasi ( <i>Communication</i> )	Jnana yoga (Ilmu pengetahuan)
Keberanian ( <i>Boldness</i> )	Nilai teras ( <i>Core values</i> )	Karma-yoga (Berorientasi tugas)
Komitmen ( <i>Commitment</i> )	Keahlian ( <i>membership</i> )	Bhakti yoga (cara untuk memaparkan nilai cinta)
Pembentukan visi yang berkesan ( <i>Strong vision</i> )	Visi ( <i>Vision</i> )	Buddhi yoga (pemikiran tentang masa depan)
Transformasi komuniti ( <i>Community transformation</i> )	Harapan ( <i>Hope</i> )	Bhakti yoga ( <i>unite the mind for future development</i> )
Etika ( <i>Ethical values</i> )	Etika ( <i>Ethics</i> )	Sattva-samuddhi (etika)

Berdasarkan temu bual mendalam dengan semua pemimpin pendapat Hindu, kajian ini mendapati bahawa informan menegaskan bahawa Mahathir Mohamad menunjukkan kualiti komunikasi kepimpinan yang tidak mementingkan diri. Ramai informan kajian menunjukkan bahawa Mahathir adalah seorang pemimpin yang tidak mementingkan diri sendiri yang mahu melihat rakyat Malaysia membangun dan semua orang mendapat manfaat daripadanya. Sebagai contoh, Informan 19 serta Informan 1 ada berkata:

...masyarakat di negara ini telah mendapat manfaat daripada komunikasi kepimpinan Mahathir; bukan sahaja masyarakat India tetapi seluruh rakyat Malaysia telah mendapat manfaat di bawah kepimpinan Mahathir Mohamad.  
(Informan 19)

Mahathir membuat propaganda ke arah pembangunan negara. Sebagai ahli politik, saya percaya beliau telah memberi peluang kepada pemimpin lain untuk menyumbang idea dalam penggubalan dasar pembangunan negara.  
(Informan 1)

Kedua, informan kajian menyatakan bahawa Mahathir mempamerkan semangat kekitaan. Informan kajian menyatakan bahawa mereka berasa puas dan yakin terhadap komunikasi kepimpinan Mahathir. Sebagai contoh, Informan 13 menegaskan bahawa "mungkin cara beliau berkomunikasi telah memberikan keyakinan dalam kalangan orang ramai untuk membangun, saya boleh katakan ia memupuk semangat kekitaan dalam kalangan rakyat negara". Begitu juga, Informan 7 berkata, "Saya rasa masyarakat India Malaysia menganggap bahawa Dr Mahathir merupakan idola atau seseorang yang kita (masyarakat India) harapkan".

Ketiga, informan kajian menyatakan bahawa Mahathir adalah seorang komunikator yang berkesan yang mampu meyakinkan mereka. Mereka telah menunjukkan bahawa Mahathir adalah seorang komunikator strategik (jumlah 12 informan). Informan 1 berkata bahawa "apabila beliau menyampaikan mesej, beliau mempunyai fakta yang mengalir bersama ucapannya atau fakta untuk menyokong perbincangan beliau. Beliau tahu cara membina mesej yang ingin beliau sampaikan. Jadi, masyarakat umum tertarik dengan ucapannya". Secara konsisten, Informan 7 berkata "beliau mempunyai cara untuk menangani khalayak dengan mempamerkan gaya pengurusannya yang kelihatan logik dan memuaskan masyarakat".

Seterusnya, informan kajian menyatakan bahawa nilai teras Mahathir ialah keberanian dan etika (jumlah 9 informan). Informan 13 dan 2 ada menyatakan:

...beliau berani dan bercakap apa yang beliau pikirkan. Saya fikir begitu kerana dalam kebanyakan ucapan yang saya dengar, beliau menunjukkan sikap beraninya dan beliau sangat beretika yang memberi inspirasi kepada saya.  
(Informan 13)

Saya percaya beliau sangat berani dan tegas. Sebagai contohnya, beliau membentuk Pertubuhan Kebangsaan Melayu Bersatu (UMNO) baru. Beliau merupakan seorang pemimpin yang sangat boleh dipercayai. Matlamat beliau adalah untuk menjadikan Malaysia setanding dengan negara maju...  
(Informan 2).

Informan 9 pula menyatakan bahawa adalah penting bagi penganut Hindu untuk memberi kembali kepada masyarakat. Seorang pemimpin sepatutnya boleh menyumbang kepada masyarakat dan mengutamakan masyarakat daripada kepentingan diri sendiri, di mana Mahathir melaksanakannya. Mahathir menunjukkan keupayaannya untuk memberi manfaat kepada rakyat. Informan 9 menjelaskan bahawa agama Hindu memupuk prinsip moral dalam kalangan penganutnya. Menurut Informan 14 dan 21, budaya melahirkan pemimpin yang lebih baik. Agama Hindu menekankan aspek moral dan sentiasa menggalakkan kita untuk menjadi pemimpin yang beretika sebagai suri teladan kita.

Informan 4 menyatakan bahawa “beliau adalah seorang pemimpin yang berpegang pada agama”. Seterusnya, informan kajian juga menyatakan Mahathir sentiasa menunjukkan komitmen yang tinggi dan kualiti transformasi masyarakat yang menunjukkan beliau prihatin terhadap rakyat (jumlah 13 informan). Sebagai contoh, Informan 4 dan 15 mengatakan bahawa:

Beliau merupakan seorang pemimpin yang berupaya membawa pembangunan kepada rakyat dan negara. Beliau memang membawa penambahbaikan dan memperkenalkan dasar dan visi seperti Wawasan 2020. Saya suka pembangunan beliau kepada negara. Beliau membawa banyak pembangunan dan telah mengubah negara untuk diiktiraf dunia. Beliau telah berada di sana selama 22 tahun dan beliau telah membangunkan negara dan rakyat. Beliau juga sentiasa mementingkan dan menekankan nilai-nilai murni dalam masyarakat... (Informan 15).

Informan 11, 14, dan 18 menyatakan bahawa mereka melihat Mahathir sebagai "Guru" yang membawa mereka ke tahap yang lebih tinggi kerana mereka meletakkan nilai tinggi untuk memiliki "Guru" (mentor/guru) yang boleh membantu mereka maju. Informan 11 menyatakan bahawa agama Hindu menekankan ketaatan kepada "Guru" dalam kalangan penganutnya. Informan 18 menyatakan bahawa seorang pemimpin harus mempunyai sifat-sifat Guru-guru terkenal di India, seperti Swami Vivekananda dan Ramakrishna, yang sentiasa memberi rakyat mereka hala tuju untuk mencapai kemajuan. Menurut Informan 18, agama Hindu mempunyai kesan yang ketara terhadap cara orang India memandang pemimpin. Seorang pemimpin perlu menyerupai Ramakrishna dan Vivekananda. "Guru" itu menanamkan prinsip moral dalam diri kita dan sentiasa mengarahkan kami ke arah pembangunan; sedikit sebanyak, Mahathir melakukan perkara yang sama kepada kita.

Akhir sekali, informan juga dengan jelas menyatakan Mahathir berwawasan. Tambahan pula, mereka menambah bahawa beliau mencipta dan menyatakan visi atau matlamat yang kaya dengan nilai. Sebagai contoh, Informan 10 berkata "Wawasan 2020 beliau adalah satu cara untuk menanam idea dalam minda orang ramai. Ia adalah modenisme dan ia memberi inspirasi kepada saya untuk terus berusaha dan membangun tanpa mengabaikan nilai-nilai murni". Begitu juga, informan 16 mengatakan bahawa:

Wawasan 2020, sangat memberi inspirasi dan memberi anda perasaan perancangan jangka panjang. Ini memberi inspirasi terutamanya Dasar Pandang ke Timur. Kemudian, lihat apa yang kita boleh belajar daripada orang lain... (Informan 16)

Senario ini dijelaskan oleh Informan 3, 7, 8, 9, 11, 14 dan 19. Mereka berkata Wawasan 2020 sangat memberi inspirasi dan memberi mereka perasaan perancangan jangka panjang. Ia memberi inspirasi dan nilainya dicerminkan pada "Dasar Pandang ke Timur" dan ia baik untuk masa hadapan. Mereka juga menyatakan bahawa selain Wawasan 2020, idea Mahathir seperti:

Amanah Saham juga memberi inspirasi kepada mereka. Tambahan pula, mereka juga menunjukkan bahawa banyak visi Mahathir digunakan oleh masyarakat Cina, dan digunakan dalam cara yang berbeza. Yang penting ialah visi beliau jelas dan kaya dengan nilai-nilai murni...

#### PERBINCANGAN

Untuk memahami sifat kepimpinan Mahathir Mohamad sebagai pemimpin rohani, bahagian ini menganalisis tindakan kepimpinan Mahathir yang boleh dikaitkan dengan kualiti kepimpinan rohani yang boleh dibandingkan dengan falsafah agama Hindu (sila rujuk Jadual 2). Pertama, Mahathir Mohamad menunjukkan kualiti kepimpinan yang tidak mementingkan diri sendiri. Mahathir berhasrat untuk menjadikan rakyat Malaysia lebih produktif dan cekap. Mahathir Mohamad memperkenalkan garis panduan baharu untuk diikuti oleh tenaga kerja kerajaan (Karim, 1988; Muhamad Ali, 2009). Garis panduan tersebut adalah untuk memupuk sikap dan tingkah laku positif dalam kalangan kakitangan kerajaan di luar garis panduan sedia ada iaitu Perintah Am yang hanya tertumpu kepada prosedur kerja am. Usaha ini adalah untuk memupuk budaya kerja baru yang lebih produktif dalam kalangan rakyat Malaysia yang bertujuan untuk mengubah sikap dan tingkah laku Malaysia yang akan menggalakkan ke arah pembangunan atau kebaikan. Didapati bahawa idea yang diajukan oleh informan kajian iaitu masyarakat Hindu boleh dikaitkan dengan perbincangan yang ditekankan dalam Bhagavad-Gita, *karma-yoga* (tindakan yang diambil tanpa mementingkan diri sendiri). Tambahan pula, keikhlasan (Prabhupada, 2003) telah ditunjukkan sebagai salah satu kebajikan yang harus diamalkan oleh seseorang.

Pemimpin sentiasa digesa mengorbankan kepentingan sendiri demi kesejahteraan rakyat. Menurut Covey (2004), adalah penting untuk individu dan organisasi membuat perubahan yang sinergistik dan berpanjangan dalam minda, hati, penglihatan, pandangan, pemahaman, tujuan, kepercayaan, prinsip, dan nilai. Terdapat tiga tindakan antara pemimpin dan pengikut dalam gaya kepemimpinan rohani: 1) meningkatkan kesedaran nilai dalam kalangan pengikut, 2) meningkatkan fokus organisasi dan visinya, 3) meningkatkan keupayaan untuk membezakan keperluan peringkat tinggi (Smith et al., 2018). Melalui penerapan nilai-nilai murni/terpuji, seorang pemimpin boleh membentuk visi dan budaya yang berkesan (Burns, 1978). Pemimpin juga harus mempercayai pengikutnya kerana mereka mesti bersedia menerima visi atau matlamat yang disampaikan oleh pemimpin (Fry et al., 2017). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa komunikasi kepimpinan Mahathir diterima oleh penganut Hindu Malaysia kerana mereka menerima Mahathir sebagai pemimpin mereka. Mereka lihat Mahathir Mohamad sebagai seorang pemimpin yang berupaya membentuk visi yang jelas, berupaya memotivasi mereka secara intrinsik, dan sentiasa mempamerkan dan menekankan nilai-nilai murni dalam tindakan beliau.

Tambahan pula, Mahathir Mohamad turut memperkenalkan konsep 'kepimpinan melalui teladan'. Dasar Pandang Ke Timur merupakan satu lagi dasar penting yang dimulakan oleh Mahathir sebagai Perdana Menteri Keempat (1981-2003). Dalam Dasar Pandang ke Timur, negara seperti Jepun dan Korea Selatan digunakan sebagai contoh yang baik dalam

mencapai kejayaan ekonomi dan sosial. Mahathir menggalakkan rakyat Malaysia menyesuaikan diri dengan budaya kerja Jepun dan Korea yang dilihat lebih cekap dan produktif. Ini jelas menunjukkan bahawa Mahathir menetapkan visi yang jelas untuk rakyat Malaysia dan terus memotivasikan rakyat untuk mencapai matlamat tersebut tanpa mengabaikan nilai-nilai murni dan budaya rakyat Malaysia.

Tambahan pula, kajian lepas juga menunjukkan bahawa komunikasi kepimpinan Mahathir Mohamad adalah teras kepada banyak perubahan sosial yang berjaya di Malaysia. Kualitinya berdasarkan ciri karismatiknyanya menyumbang kepada banyak reformasi yang berjaya di Malaysia (Muhamad Ali, 2009). Bhagavad-Gita juga menekankan bahawa seorang pemimpin harus memainkan peranan sebagai hamba, yang boleh memupuk keterangkuman (Rarick & Nickerson, 2008). Gita, XVII, hlm. 28 menyatakan bahawa kerja yang dilakukan tanpa kepercayaan adalah tidak bermakna. Justeru, keikhlasan amat penting dalam membuat amal. Pendek kata, ini akan memastikan integriti seseorang pemimpin sentiasa terjaga. Bhagavad-Gita secara khusus menekankan bahawa seorang pemimpin harus memimpin melalui teladan dan jelas menunjukkan bahawa pengikut akan mengikut jejak langkahnya apabila seorang pemimpin memimpin melalui teladan. Alasan di atas juga jelas membuktikan mengapa penganut Hindu Malaysia menerima Mahathir sebagai pemimpin rohani kerana komitmen yang tinggi dan nilai-nilai positifnya dalam melaksanakan Pembangunan di Malaysia. Kajian lepas menunjukkan bahawa komunikasi kepimpinan melibatkan pemimpin yang mempunyai karisma, sentiasa memotivasikan pengikut mewujudkan visi bersama dan menggalakkan pengikut mencapai visi bersama (Wilderom et al., 2012). Oleh itu, kualiti komunikasi kepimpinan yang positif menjadikan beliau inspirasi dan teladan kepada pengikut

Bhagavad-Gita (Prabhupada, 2003) juga menegaskan bahawa apa sahaja yang dilakukan oleh orang hebat, akan diamalkan oleh orang lain. Menghubungkan kualiti komunikasi kepimpinan rohani dengan kepimpinan Mahathir, seseorang boleh memahami bahawa sebagai seorang pemimpin, Mahathir telah memperkenalkan banyak visi dan membawa kepada pembangunan dalam masyarakat di Malaysia terutamanya penganut Hindu, menyediakan cara untuk mencapai visi dan mendorong mereka untuk berjaya. Kualiti ini mewujudkan persepsi positif terhadap Mahathir sebagai pemimpin rohani, termasuk informan kajian ini.

Untuk lebih memahami komunikasi kepemimpinan rohani, Martin Luther King, Jr. boleh digunakan sebagai salah satu contoh terbaik. Beliau memotivasikan pengikutnya dengan menyampaikan visi bersama yang kaya dengan nilai (Den Hartog, 2019). Komunikasi didapati menjadi pusat dalam interaksi pemimpin-pengikut yang memastikan pengikut mencapai visi bersama (Buss, Kearney, Noureen, & Gandhi, 2023). Visi diutarakan oleh pemimpin melalui pelbagai bentuk komunikasi termasuk komunikasi lisan dan bukan lisan yang berkesan (Zasa & Buganza, 2023) dan mesejnya tertumpu kepada pelaksanaan visi dan nilai (Venus et al., 2013; AlKayid et al., 2023). Tambahan pula, penyelidikan berasaskan visi pada mulanya bermula daripada kajian mengenai kepimpinan. Oleh itu, ia menunjukkan kepimpinan dan visi didapati saling bergantung (Barkela, 2021). Oleh itu, pembentukan dan penyampaian visi yang jelas menentukan kejayaan komunikasi kepemimpinan (Brown et al., 2019).

Justeru, berdasarkan perbincangan di atas, Mahathir Mohamad dilihat dan dilabel sebagai seorang pemimpin rohani dalam penyelidikan ini. Sebaliknya, Fry (2003) menegaskan bahawa kepimpinan kerohanian memasukkan pendekatan berasaskan nilai agama, etika melalui panggilan dan keahlian. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa bagi informan kajian ini

untuk mengiktiraf Mahathir sebagai pemimpin rohani, kepimpinan yang lebih holistik diperlukan yang mengintegrasikan empat komponen asas: badan (fizikal), minda (logik), hati (perasaan) dan roh seperti yang dinyatakan oleh Fry (2003). Bhagavad-Gita menyatakan bahawa seorang pemimpin yang baik: “yang tidak mampu membenci mana-mana manusia, yang baik dan penyayang, bebas dari mementingkan diri, tanpa kesombongan, sama dalam kesenangan dan dalam kesakitan, dan pemaaf” (Prabhupada, 2003).

Ajaran dalam Bhagavad Gita menekankan bahawa kepimpinan kerohanian adalah paradigma penyepaduan bagi kepimpinan rohani. Informan kajian ini membincangkan bahawa Mahathir mempamerkan keberanian dan etika dalam kualiti kepimpinannya, yang dianggap selaras dengan falsafah Hindu dalam Bhagavad-Gita menggesa seseorang individu untuk bertekad dalam tugasnya (Prabhupada, 2003). Bhagavad-Gita mengelaskan kebajikan atau etika kepada dua; kebajikan tentang diri dan lain-lain mengenai kebajikan. Antara nilai yang ditekankan dalam Bhagavad-Gita adalah kesederhanaan, keazaman, keberanian, keikhlasan dan kebenaran, keamanan, pengampunan dan sedekah. Bhagavad-Gita juga menekankan idea *Karma-yoga* yang menggesa seseorang untuk melaksanakan tugasnya tanpa mengharap balasan (Prabhupada, 2003).

Informan kajian juga menyatakan bahawa Mahathir mempamerkan kualiti kekitaan. Kualiti ini boleh dikaitkan dengan perbincangan dalam Bhagavad-Gita yang menerangkan konsep '*kesatuan*'. Telah ditunjukkan bahawa seorang pemimpin perlu menjaga atau melindungi pengikutnya atau pendek kata, dia harus memeluk perpaduan dalam kepelbagaian (Bhagavad Gita, 2003). Kualiti Mahathir ini sememangnya mewujudkan rasa kekitaan kepada penganut Hindu Malaysia yang membolehkan mereka untuk menerima kepimpinan dan pembangunan beliau.

Kepimpinan rohani juga menekankan nilai dan moral yang lebih tinggi serta pengiktirafan terhadap kebenaran sifat dalaman manusia (Hackett & Wang, 2012). Berdasarkan Fry dan Kriger (2009), teras kerohanian adalah untuk melayani orang lain tanpa syarat yang mewujudkan hubungan positif dengan orang lain yang memimpin sikap dan tingkah laku seseorang. Karya lepas juga jelas membezakan agama dan kerohanian. Agama sering merujuk kepada sistem teologi yang merangkumi ritual dan amalan tertentu, manakala kerohanian merujuk kepada kualiti yang dipamerkan oleh manusia termasuk cinta tanpa syarat, perkhidmatan kepada manusia dan toleransi. Kualiti ini terbukti dalam kepimpinan Mahathir yang secara intrinsik mendorong penganut Hindu Malaysia ke arah perubahan sosial. Walau bagaimanapun, kepimpinan rohani dipengaruhi oleh pelbagai pengaruh luaran (*antecedents* dan *moderator/mediator*) dan dalaman (atribut peribadi dan kesejahteraan rohani) (Oh & Wang, 2020; Fry et al., 2017).

## KESIMPULAN

Sumbangan kajian ini kepada teori dan amalan ialah kajian empirikal yang signifikan mengenai komunikasi kepimpinan antara komuniti majoriti dan minoriti dari perspektif antara budaya; dan tafsiran kritis terhadap peranan Hinduisme (falsafah Hindu) dalam memudahkan kepimpinan untuk proses perubahan sosial antara komuniti majoriti-minoriti dalam konteks pelbagai budaya. Ia menyediakan maklum balas yang komprehensif mengenai kepimpinan dalam konteks pelbagai budaya, khususnya kepimpinan yang melibatkan dua komuniti daripada budaya yang berbeza, khususnya untuk memperkaya dan menyumbang kepada pengetahuan baharu komunikasi kepimpinan untuk perubahan sosial dari perspektif Hindu.

Seperti yang dicadangkan oleh kajian ini, budaya setempat memainkan peranan penting dalam memudahkan proses komunikasi kepimpinan untuk perubahan sosial antara komuniti majoriti-minoriti dalam konteks pelbagai budaya. Seperti yang dinyatakan dalam kajian ini, perubahan sosial dalam sesebuah komuniti berlaku apabila komunikasi kepemimpinan seorang pemimpin adalah relevan dengan budaya pengikut dalam sesebuah komuniti. Masyarakat akan mendapat inspirasi dan motivasi untuk berubah apabila pemimpin memamerkan kemahiran kepemimpinannya yang konsisten dengan budaya khususnya nilai yang dipegang oleh sesebuah komuniti. Oleh itu, pemimpin semasa dan masa depan harus lebih peka atau sensitif terhadap budaya dalam berkomunikasi dengan komuniti minoriti. Kajian ini mendapati bahawa kemahiran komunikasi antara budaya adalah penting untuk memuaskan hati ahli masyarakat dengan memastikan keberkesanan penerimaan dasar berdasarkan nilai-nilai keagamaan seseorang.

Secara ringkasnya, Teori Kepemimpinan Rohani merangkumi nilai dan moral yang lebih tinggi serta menyentuh kebenaran sifat dalaman pengikut (I Ketut et al., 2021). Teori kepemimpinan rohani, terutamanya dalam masyarakat majmuk, boleh dilihat sebagai tindak balas kepada seruan untuk kepimpinan yang lebih holistik yang membantu untuk mengintegrasikan empat komponen asas yang mentakrifkan intipati kewujudan manusia dalam masyarakat iaitu badan (fizikal), minda (pemikiran logik/rasional), hati (emosi/perasaan), dan semangat. Walau bagaimana pun, perbincangan teori kepemimpinan rohani adalah bersifat umum. Kajian ini mendapati bahawa untuk memastikan keberkesanan kepimpinan rohani, aspek budaya khususnya nilai hidup masyarakat yang dipimpin harus diambil kira yang menjadi perantara dalam proses komunikasi kepemimpinan antara pemimpin dan pengikut yang dari budaya yang berbeza. Secara spesifiknya, kajian ini mendapati bahawa komunikasi kepimpinan yang ditonjolkan oleh Mahathir Mohamad adalah konsisten dengan nilai-nilai hidup yang dipegang oleh masyarakat Hindu Malaysia yang menerima Mahathir Mohamad sebagai seorang pemimpin rohani. Walau bagaimanapun, salah satu aspek yang ditekankan oleh masyarakat Hindu Malaysia ialah layanan yang adil dan saksama untuk semua anggota masyarakat yang juga menjadi salah satu komponen penting yang ditekankan dalam falsafah agama Hindu. Beberapa informan kajian ini menyatakan bahawa terdapat isu marginalisasi yang wujud di bawah kepimpinan Tun Mahathir Mohamad terutamanya golongan komuniti India Malaysia miskin yang tidak mendapat layanan yang adil dan saksama. Komponen keadilan sosial yang ditekankan dalam Hinduisme tidak ditekankan dalam Teori Kepemimpinan Rohani yang meningkatkan keberkesanan pengaruh seorang pemimpin dalam membawa perubahan sosial dalam kalangan anggota masyarakat.

#### BIODATA

*S. Maartandan Suppiah* merupakan Pensyarah Kanan di Pusat Pengajian Multimedia, Teknologi dan Komunikasi, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia. Bidang penyelidikan utama beliau adalah dalam komunikasi untuk perubahan sosial. Beliau menerima ijazah sarjana muda dalam komunikasi dan Sarjana Sains dalam komunikasi pengurusan. Beliau memperoleh Ph.D. dalam bidang komunikasi dari Universiti Utara Malaysia pada tahun 2019. Tesis PhD beliau adalah mengenai komunikasi kepimpinan Mahathir untuk perubahan sosial. Email: s.maartandan.suppiah@uum.edu.my

*Prakash Velloo* adalah Pensyarah di Pusat Bahasa, Kolej Universiti Komunikasi Han Chiang, Pulau Pinang, Malaysia. Bidang penyelidikan utamanya adalah dalam komunikasi kepimpinan, Bahasa Inggeris untuk keperluan khas dan pengajaran Bahasa Inggeris sebagai bahasa kedua. Beliau menerima ijazah Sarjana Muda Pendidikan dan Sarjana Sastera dalam Linguistik Gunaan dari Universiti Sains Malaysia masing-masing pada tahun 1994 dan 2003. Email: prakash@hju.edu.my

*Ammar Redza Ahmad Rizal* (Penulis Koresponden) Ammar Redza Ahmad Rizal merupakan pensyarah kanan di Pusat Penyelidikan Media dan Komunikasi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM. Bidang penyelidikannya termasuk komunikasi untuk perubahan dan penerimaan teknologi, serta komunikasi politik. Email: araredza@ukm.edu.my



RUJUKAN

- Ali, M., Usman, M., Shafique, I., Garavan, T., & Muavia, M. (2022). Fueling the spirit of care to surmount hazing: Foregrounding the role of spiritual leadership in inhibiting hazing in the hospitality context. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 34, 3910–3928. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1087>
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42(4), 3382-3394. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6>
- Anbalakan, K. (2015). Political expediencies and the process of identity construction: The quest for Indian identity in Malaysia. *Kajian Malaysia*, 33(1), 1–18.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Baharuddin, S. A. (2005). *Making sense of national unity in Malaysia: ‘Break down’ versus ‘break out’ perspective*. COLLA Research Group.
- Barkela, B. (2021). Leadership communication and knowledge integration across the artistic, technical and administration area in theaters. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(6), 393-409. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1974628>
- Barrett, D. J. (2014). *Leadership communication* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16, 723-747.
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 1(3), 175–187.
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
- Beyers, J. (2017). Religion and culture: Revisiting a close relative. *HTS: Theological Studies*, 73(1), 1-9.
- Buss, M., Kearney, E., Noureen, R., & Gandhi, N. (2023). Antecedents and effects of visionary leadership: When and how leader work centrality is linked to visionary leadership and follower turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(4), 413-427. <https://doi.org/10.1177/15480518231203637>
- Bjerregaard, T., Luring, J., & Klitmoller, A. (2009). A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management: Introducing newer developments in anthropology. *Critical Perspectives on International Business*, 5(3), 207-228.
- Brown O., Paz-Aparicio C., & Revilla A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 230–258.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cangi, A., F. (2014). The Hindu Rights Action Force and the definition of the 'Indian Community' in Malaysia. *Sociological Research Online*, 19(4), 3.
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *Qualitative Report*, 21(5).
- Chinmayananda, S. (2003) *The Holy Geeta*. Mumbai: Chinmayananda Mission Trust.

- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Commentary: Thematic analysis. *Journal of Positive Psychology, 12*(3), 297-298.
- Colaizzi, P. (1978). Psychological research as a phenomenologist views it. In Valle, R. S. & King, M. (Eds.), *Existential phenomenological alternatives for psychology*. New York: Open University Press.
- Covey, S. (2004). *The 8th habit*. Free Press.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Dahles, H., & Leng, L. W. (2014). *Multicultural organizations in Asia*. Taylor & Francis.
- Den Hartog, D. N. (2019). Transformational leadership. In Poff, D., & Michalos, A. (Eds.), *Encyclopedia of business and professional ethics* (pp. 1-4). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1\\_57-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_57-1)
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly, 16*(5), 619-622.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behavior. *Eur. J. Work Organ. Psychol., 24*, 491–504. <https://doi.org/gnfw7r>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36-62. <https://doi.org/gfr9j9>
- Easwaran, E. (1985). *The Bhagavad Gita*. Nilgiri Press.
- Engardio, P., & McGregor, J. (2006). Karma capitalism. *Business Week, 4007*, 84-91.
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership, 10*(1), 7-35. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly, 14*(6), 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Introduction to the Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *Leadership Quarterly, 16*, 619–22.
- Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations, 62*(11), 1667-1696. <https://doi.org/10.1177/0018726709346380>
- Fry, L., & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Standford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804784290>
- Fry, L. W., John R. L., Sharon K. C., & Keiko, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige Award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 14*(1), 22–47.
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management, 18*(3), 359–365.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). *The handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Routledge.
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision, 50*(5), 868-899.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 8.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: New perspective. *Asia Pacific Business Review, 16*(4), 493-504.

- I Ketut, S. S., Ni Wayan, R., I Gusti, A. E. T. K., & I Made, P. A., Alireza, N. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/mpsp>
- Jabatan Statistik Malaysia. (2023). Current Population Estimates, Malaysia, 2023. <https://www.dosm.gov.my/portal-main/release-content/current-population-estimates-malaysia---2023>
- Karim, M. R. A. (1988). Administrative reforms and bureaucratic modernisation: The need for new strategies in productivity improvements within the public sector. *Intan Journal of Administration and Development*, 3(1), 62.
- Khoo, B. T. (1995). *Paradoxes of Mahathirism: An intellectual biography of Mahathir Mohamad*. Oxford University Press.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (J-B Leadership Challenge: Kouzes/Posner)* (6th ed.). Jossey-Bass Publication.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Acad. Manag. Ann.*, 13, 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Lynn-Sze, J. C. (2021). Female leadership communication styles from the perspective of employees. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, 13(3), 84-93.
- Maddock, R. C., & Fulton, R. L. (1998). *Motivation, emotions, and leadership: The silent side of management*. Quorum Books.
- Mahathir, M., & Ishihara, S. (1995). *The Voice of Asia: Two leaders discuss the coming century*. (Frank Baldwin, Trans.). New York: Kodansha International.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2017). Leadership communication: Reflecting, engaging, and innovating. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 3-11. <https://doi.org/10.1177/2329488416675446>
- Miller B. S., & Moser B. (1986). *The Bhagavad-Gita: Krishna's counsel in time of war*. Columbia University Press.
- Muhamad Ali, B. E. (2009). Reformasi pentadbiran awam di Malaysia pada masa kepemimpinan Tun Mahathir. *Demokrasi*, VIII(1), 49-69.
- Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>
- Owen, J., Tao, K. W., Drinane, J. M., Hook, J., Davis, D. E., & Kune, N. F. (2016). Client perceptions of therapists' multicultural orientation: Cultural (missed) opportunities and cultural humility. *Professional Psychology: Research and Practice*, 47(1), 30–37. <https://doi.org/10.1037/pro0000046>
- Prabhupada, A. C. B. S. (2003). *Bhagavad-Gita as it is* (2nd ed.). The Bhaktivedanta Book Trust.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counselling Psychology*, 52, 137-145.
- Rarick, C. A., & Nickerson, I. (2008). *Expanding managerial consciousness: Leadership advice from the Bhagavad Gita*. Paper presented at the Allied Academies International Conference, Tunica, MS.

- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.
- Sapta, I. K., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. E., & Astakoni, I. M. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8.
- Saad, S. (2012). Re-building the concept of nation building in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(4), 115-123. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n4p115>
- Shahin, A. I., & Wright, P. L. (2004). Leadership in the context of culture - An Egyptian perspective. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 499-511.
- Sikri, V. (2013). *India and Malaysia*. ISEAS Publishing.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual leadership: A guide to a leadership style that embraces multiple perspectives. *Journal of Instructional Research*, 7, 80-89.
- Singh, K. (2013). Challenges to the rights of Malaysians of Indian descent. *E-International Relations*. <https://www.e-ir.info/2013/02/06/challenges-to-the-rights-of-malaysians-of-indian-descent/>
- Smith, T., Fowler-Davis, S., Nancarrow, S., Ariss, S. M. B., & Enderby, P. (2018). Leadership in interprofessional health and social care teams: A literature review. *Leadership in Health Services*, 31(4), 452-467.
- Suppiah, S. M., Ahmad, M. K., & Gunasekaran, H. N. (2018). Mahathir's leadership communication: Exploring the Indian political and nongovernmental organisation experience. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 34(2), 205-222.
- Suppiah, S. M., Ahmad, M. K., Yusof, N., & Velloo, P. (2019). Mahathir Mohamad's leadership communication attributes for social change: The perspective of Malaysian Hindus. *Journal of Intercultural Communication Research*, 48(5), 508-532.
- Suppiah, S. M., Ahmad, M. K., & Velloo, P. (2022). Tun Mahathir Mohamad's leadership communication as the essence of social change: What the Malaysian Hindus' opinion leaders say? *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 38(3), 37-53. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2022-3803-03>
- Teo, S. A. (2021). Marginalized minorities in Malaysia? A case study of a demolished estate Hindu temple in Penang. *Advances in Southeast Asian Studies*, 14(1), 81-98.
- Venus, M., Stam, D., & van Knippenberg, D. (2013). Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), 53-68.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11.
- Weiss, M. L. (2013). BOOK REVIEW: Malaysian maverick: Mahathir Mohamad in turbulent times, by Barry Wain. *SOJOURN: Journal of Social Issues in Southeast Asia*, 28(1), 156-160. <https://doi.org/10.1355/sj28-1g>
- Wilderom, C. P. M., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 835-848.
- Willford, A. C. (2007). *Cage of freedom: Tamil identity and the ethnic fetish in Malaysia*. NUS Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zasa, F. P., & Buganza, T. (2023). Developing a shared vision: Strong teams have the power, *Journal of Business Strategy*, 44(6), 415-425. <https://doi.org/mpsq>