© Association of Researcher of Skills and Vocational Training, Malaysia

ASIAN PENDIDIKAN
ISSN: 2735-2331, eISSN: 2805-4350
DOI: https: //doi.org/10.53797/aspen.v3i1.9.2023

Kepimpinan Moral: Falsafah dan Model Kepimpinan dari Perspektif Moral

Nadarajan Thambu

Faculty of Human Science, Sultan Idris Education University, 35900 Tanjong Malim, Perak, MALAYSIA

*Corresponding Author: nada@fsk.upsi.edu.my

Received 21 May 2023; Accepted 20 June 2023; Available online 20 June 2023

Abstract: The discussion about virtue and morality in leadership has been around for a long time among world philosophers. Leadership has been recognized as a "necessity" to build the strength of an organization. The elements of leadership that a leader should possess such as power, values, charisma, character, accountability, planning in organizing, leader-follower relationships and organizational goals are often the basis for producing various leadership styles. However, leadership based on moral and ethical aspects is still limited and less practiced by leaders. Therefore, this concept paper aims to examine the philosophy of moral leadership and the existing Moral Leadership Model, from a moral perspective. The moral elements underlying the Moral Leadership Model such as moral agency, moral self-concept, noble personality, altruism, moral content and moral emotions are analyzed and discussed to provide a broader and deeper explanation. The moral elements used to build the Moral Leadership Model are in line with the moral philosophy that can be translated to realize moral leadership in all organizations.

Keywords: Leadership, leaders, morality, moral leadership, moral leadership model

Abstrak: Perbincangan tentang kebajikan (*virtue*) dan moraliti dalam kepimpinan sudah lama wujud dalam kalangan ahli falsafah dunia. Kepimpinan pula sudah diiktiraf sebagai satu "keperluan" untuk membina kekuatan sesuatu organisasi. Elemen-elemen kepimpinan yang wajar dimiliki oleh seseorang pemimpin seperti kuasa, nilai, karisma, karakter, akauntabiliti, perancangan dalam pengorganisasian, hubungan pemimpin-pengikut dan matlamt organisasi sering menjadi asas untuk melahirkan pelbagai gaya kepimpinan. Namun, kepimpinan yang mendasari aspek moral dan kemoralan masih terhad dan kurang dipraktikkan oleh para pemimpin. Oleh itu, kertas konsep ini adalah bertujuan untuk mengupas fasafah kepimpinan moral dan Model Kepimpinan Moral yang wujud, dari perspektif moral. Elemen-elemen moral yang mendasari Model Kepimpinan Moral seperti agensi moral, konsep kendiri moral, keperibadian mulia, altruisme, kandungan moral dan emosi moral dikupas dan dibincangkan untuk memberikan penjelasan yang lebih luas dan mendalam. Elemen-elemen moral yang digunakan untuk membina Model Kepimpinan Moral ternyata selaras dengan falsafah moral yang mampu diterjemahkan untuk merealisasikan kepimpinan moral dalam semua organisasi.

Kata Kunci: Kepimpinan, pemimpin, kemoralan, kepimpinan moral, model kepimpinan moral

1. Pendahuluan

Kemahiran kepimpinan merupakan ikhtiar hidup yang diperlukan dalam abad ke-21 oleh generasi kini (Simin & Sani, 2015). Dalam persekitaran persaingan global yang semakin sengit, masyarakat tidak boleh alpa dan cuai untuk mencapai aspirasi pembangunan negara. Justeru, pemimpin dan kepimpinan menjadi tunjang untuk pembangunan sosial, ekonomi dan kestabilan politik sesebuah negara. Pembangunan ekonomi dan kemajuan peradaban sesebuah negara-bangsa terletak pada kepimpinan yang mapan. Ternyata, kepimpinan menjadi tunjang kepada pembangunan sesebuah organisasi termasuk institusi kepimpinan. Terdapat pelbagai teori dan model yang membincangkan pelbagai gaya kepimpinan sehingga kini. Namun aspek yang sering dipertikaikan dalam kesemua bentuk kepimpinan ialah aspek etika dan kemoralan dalam kepimpinan yang diterajui oleh seseorang pemimp. Justeru, komponen etika dan kemoralan perlu wujud sebagai ramuan "autentik" dalam membentuk kepimpinan moral (Anwar et al., 2019).

*Corresponding author: nada@fsk.upsi.edu.my
https://www.arsvot.org/All right reserved

2. Takrif dan Proses Kepimpinan

Menurut Gini (1997), kepimpinan dan pemimpin sebenarnya adalah dua istilah yang tidak sinonim maknanya. Namun dalam realiti perlaksanaannya pula kepimpinan tidak dapat dipisahkan daripada individu sebagai pemimpin dan kerja kepimpinan itu sendiri. Kepimpinan sebagai fenomena hanya dapat diketahui dan diukur dalam keadaan tertentu yang mana pemimpin "melakukan" pekerjaan kepimpinan tersebut. Justeru, persoalannya ialah, apakah takrifan kepimpinan yang sebenar-benarnya? Gini (1997) mendefinisikan kepimpinan sebagai "*is a delicate combination of the process*, the techniques of leadership, the *person*, *the specific talents and traits of a/the leader, and the general requirements of the job itself* " (m.s. 324). Antara intipati takrifan kepimpinan oleh Gini (2004) ialah, proses kepimpinan, individu pemimpin, dan kerja kepimpinan.

Kepimpinan ialah hubungan di antara pemimpin dan orang bawahan yang ditentukan oleh kuasa yang berpaksikan pada pacuan nilai (*value-laden*). Hubungan ini harus berlandaskan niat untuk membawa perubahan dari aspek tujuan dan matlamat demi kebaikan bersama. Dalam konteks ini beberapa elemen perlu hadir untuk memastikan fenomena kepimpinan telah wujud dalam satu-satu organisasi. Antaranya ialah:

2.1 Kuasa

Kuasa berasal daripada perkataan Latin *posse*, yang bermaksud kebolehan atau menguasai. Dalam erti kata umum, kuasa ialah kebolehan menguasai dan menjana sesuatu produk atau perkhidmatan. Semua bentuk kepimpinan perlu menggunakan kuasa. Walaubagaimanapun, penggunaan kuasa secara kuku besi (diktator), paksaan dan hukuman sahaja tidak dapat membentuk satu kepimpinan yang efektif. Kuasa juga boleh digunakan tanpa paksaan untuk mengarah dan memandu ahli dalam organisasi untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi. Kuasa sepatutnya digunakan untuk kemakmuran semua dan bukannya untuk tujuan memajukan diri dan kerjaya pemimpin itu sendiri (Bao et al., 2018).

2.2 Dipacu Nilai (*value-laden*)

Menurut Peters & Waterman (1982), peranan sebenar kepimpinan ialah untuk mentadbir nilai dalam organisasi. Semua bentuk kepimpinan sepatutnya ialah kepimpinan yang dipacu nilai (*value-laden*) dan semua kepimpinan ialah kepimpinan yang berteraskan moral. Hal ini kerana, semua bentuk kepimpinan yang sedia wujud, secara sedar atau tidak sedar menunjukkan kecenderungan dan motivasi untuk menjustifikasikan "kemoralan" mereka dari aspek falsafah, teori, idea dan peraturan yang dipelopori atau yang diperjuangkan oleh mereka.

2.3 Hubungan Pemimpin dan Pengikut

Salah satu kesilapan yang biasa dilakukan tentang kepimpinan ialah kepimpinan disamakan dengan kebolehan pemimpin untuk memimpin. Aspek kepimpinan bagaimanapun tidak wujud secara semula jadi dalam diri seseorang yang dilantik sebagai pemimpin. Kepimpinan ialah hubungan dinamik di antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Kepimpinan bersifat majmuk dan ia berlaku dalam konteks dengan orang lain. Menurut Hollander (2014), pemimpin ialah nukleas dalam konsep kepimpinan dan merupakan aspek yang penting dalam fenomena kepimpinan dan pada masa yang sama pengikut atau orang yang dipimpin juga perlu dan sama penting. Tanpa pengikut yang responsif kepimpinan yang efektif tidak wujud. Kuasa sebenar seseorang pemimpin terletak pada kebolehannya untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.

Semua bentuk kepimpinan sebenarnya sinonim dengan transformasi. Kepimpinan bukan untuk mengekalkan status quo, tetapi ia lebih kepada membawa perubahan dalam organisasi. Proses kepimpinan perlu ditakrifkan sebagai "peningkatan daripada peringkat membuat keputusan kepada perubahan konkrit yang wujud dalam kehidupan dan tingkah laku manusia serta institusi. Isu sebenar dalam proses ini ialah niat (*intention*) yang diutarakan oleh Kant (1964). Transformasi berkait rapat dengan niat pemimpin dan pengikut untuk melakukan perubahan secara aktif. Pemimpin dan pengikut terlibat dalam matlamat yang sama; mereka saling bergantung antara satu sama lain, dan mereka bangkit dan jatuh bersama-sama. Kualiti dan nilai kepimpinan tidak hanya boleh diukur dari aspek pencapaian semata-mata. Komitmen secara beretika, kesungguhan, usaha bersepadu dan iltizam juga adalah sama penting dengan hasil dalam konsep kepimpinan.

2.4 Tujuan dan Matlamat Bersama

Jika kepimpinan ialah hubungan yang aktif dan berterusan di antara pemimpin dan pengikutnya, maka tugas pemimpin ialah untuk membangkitkan kata sepakat dan mempengaruhi pengikut dengan cara memberitahu matlamat dan tujuan kepimpinan dan perjuangan organisasi kepada pengikutnya. Pemimpin perlu memastikan keterlibatan pengikut demi kejayaan kepimpinannya dan bukan setakat mengarah orang bawahan sahaja. Pemimpin perlu memainkan peranan sebagai suri teladan (*moral exampler*) dan mentor kepada organisasi dan bukan sebagai pentadbir yang autokratik. Dalam kepimpinan matlamat bersama di antara pemimpin dan pengikit dapat membantu masyarakat untuk mencapai konsensus, bertanggungjawab dan bekerja untuk kebaikan bersama dalam membina komuniti. Pemimpin perlu menjadi guru yang efektif melalui pendidikan, latihan dan dasar agar para pengikut boleh berkolaborasi dan sanggup bekerjasama untuk merealisasikan tanggungjawab dan matlamat organisasi (Treviño et al., 2000).

3. Pemimpin dan Tugas

Kepimpinan dan proses kepimpinan tidak dapat dipisahkan daripada individu sebagai pemimpin. Antara ciri-ciri yang perlu ada pada individu untuk memenuhi kualiti sebagai pemimpin ialah:

3.1 Karakter

Kata akar karakter berasal dari kata Greek yang bermaksud corak, ukiran atau mengukir (*engraving*). Apabila istilah ini dikaitkan dengan manusiaia merujuk kepada corak atau "*etched-in factors"* yang ada dalam diri dan personaliti seseorang. Antara "*etched-in factors"* yang ada dalam diri individu, termasuklah bakat semulajadi (*inborn talent*), ciri-ciri pendidikan, pengalaman dan norma yang disogokkan oleh masyarakat dalam sepanjang kehidupan ini. Kesemua mekanisme ini akan kekal,bertahan lama dan menjadi asas untuk membina perwatakan atau karakter individu. Justeru, elemen "*engraving*" menjadi asas dalam membentuk diri seseorang serta memotivasikan tingkah laku individu. Sheehy et al. (2016), menyatakan karakter atau perwatakan ialah aspek paling utama dan penting dalam kepimpinan. Kepimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan karakter. Oleh itu, amat perlu untuk kita menilai dan mengukur karakter seseorang yang ingin menjadi pemimpin (Bass & Stiedlmeier, 1999).

3.2 Karisma

Kepimpinan juga dikaitkan dengan konsep pemimpin yang mempunyai karisma. Karisma amat diperlukan dalam diri seseorang pemimpin. Kepimpinan ialah satu hubungan emosi di antara pemimpin dan orang yang dipimpin dalam landasan undang-undang dan peraturan. Pemimpin yang efektif perlu memenangi hati orang yang dipimpin melalui personaliti, pencapaian, persembahan, imej, minda, mesej, dan ideologi yang dijunjung. Dalam hubungn ini, unsur karisma yang paling asas seperti harga diri (*self-esteem*), atau imej-kendiri pemimpin harus diperlihatkan kepada pengikutnya demi mendapatkan kepercayaan, keyakinan dan kerjasama daripada mereka (Lishner & Stocks, 2015).

3.3 Cita-cita

Menurut Maslow (2019), cita-cita biasanya didasari oleh harga-diri yang kuat, dan ia (cita-cita) merupakan satu dorongan yang berpotensi dan bermanfaat kepada mereka yang gigih mencari kuasa. Bagi Maslow (2019), individu yang mempunyai harga diri dan kesedaran diri (*self-actualization*) mempunyai visi yang jelas terhadap objektiviti, diri sendiri, orang lain, egoisme, hak individu, hak bersama, keperluan asas dan keperluan untuk pembangunan. Pemimpin begini tidak mudah dikaburi dan tergugat dengan konflik. Mereka yang memiliki kesedaran diri bukan dipandu oleh ego atau bertindak untuk memenuhi kehendak sendiri. Mereka ini tidak menuntut penghargaan, keistimewaan atau bertugas untuk pangkat dan populariti. Pemimpin begini bercita-cita untuk melaksanakan tugas demi membawa perubahan dengan memberikan sumbangan kepada orang yang dipimpin.

Pemimpin mempunyai tugas dan peranan yang khusus. Mereka perlu melaksanakan tugas yang diamanahkan dengan dedikasi. Beberapa ciri perlu ada dalam kerja kepimpinan dan wajar dilaksanakan oleh pemimpin. Antaranya ialah:

3.4 Visi

Visi ialah nukleas kepada kepimpinan.Tugas utama dalam kerja kepimpinan ialah, pemimpin yang efektif perlu mencipta dan menyatakan visi yang jelas tentang pegangan atau ideologi perjuangan organisasi mereka. Aspek seperti, matlamat perjuangan dan perkara yang perlu dicapai oleh daripada pengikutnya juga perlu dijelaskan oleh pemimpin (Hollander, 2014). Pemimpin harus menjadi innovator dalam setiap isu yang timbul.Pemimpin bukan seharusnya menjadi ahli birokrasi dan kerani semata-mata. Tanpa visi yang jelas, kepimpinan akan menjadi lemah dan kepimpinan begini akan terbabas daripada landasan untuk memandu orang bawahan , kepada tugas mengawal sesuatu kumpulan atau orang bawahan ini secara tidak efektif. Untuk kejayaan kepimpinan, visi yang digariskan perlulah boleh dilakukan dan dicapai ibarat “ukur baju dibadan sendiri”. Jika visi tersebut terlalu besar, maka ia tetap tinggal sebagai idea yang utopia dan sukar untuk dicapai. Justeru, visi yang digariskan perlu menawarkan hala tuju, di samping harapan yang jelas kepada pemimpin dan pengikutnya.

3.5 Pengurusan

Tugas pengurus dan pemimpin berbeza dari aspek komitmen atau iltizam mereka. Zaleznick (1990), memberikan definisi tentang tugas pengurus dan tugas pemimpin. Menurut Zaleznick (1990), seorang pengurus akan memberikan tumpuan tentang bagaimana keputusan dibuat dan bagaimana aliran komunikasi wujud dan berjalan lancar. Manakala pemimpin pula mengambil kira apakah keputusan yang dibuat dan apakah komunikasi yang diwujudkan. Definisi ini memberi pengertian bahawa pemimpin terlibat dalam strategi dan pengurus pula lebih memberikan tumpuan terhadap bahagian operasi dalam satu-satu tugasan yang diberikan kepadanya. Namun dalam kehidupan harian, manusia sering salah faham dan menganggap pemimpin sebagai “orang baik yang bertopi putih”. Manakala pengurus dipandang sebagai birokrat, orang biasa yang santai, mengutamakan kepentingan peribadi serta “orang jahat yang bertopi hitam” lantas tidak layak dan tidak sesuai untuk memimpin.

Ternyata, kepimpinan dan pengurusan adalah dua tugas yang berbeza. Seseorang boleh menjadi pemimpin tanpa menjadi pengurus, dan pada masa yang sama seseorang juga boleh mengurus tanpa menjadi pemimpin. Namun dalam realiti kehidupan, kedua-dua tugas ini sering bertindih dan bertimbal balik. Walaupun pengurusan dan kepimpinan adalah dua elemen yang berbeza tetapi kedua-dua elemen ini merupakan ramuan yang diperlukan dalam kelangsungan setiap organisasi. Kepimpinan bukan sekadar pengurusan yang baik, tetapi pengurusan yang baik adalah sebahagian daripada kerja keseluruhan setiap pemimpin. Oleh itu, berpandukan definisi kepimpinan sebagai hubungan dinamik antara pemimpin dan pengikut, pada ketika tertentu, pemimpin mesti menguruskan pengurus, dan pengurusan mesti dikendalikan oleh peneraju atau pemimpin yang cekap.

3.6 Pihak Berwajib (*Stakeholders*)

Para pemimpin, melalui tingkah laku dan dasar perlu berusaha untuk meyakinkan para pengikutnya bahawa mereka (pengikut) adalah aset yang amat penting dalam organisasi. Kejayaan sesebuah organisasai bergantung pada penglibatan serta komitmen para pengikut mereka. Kepimpinan yang berjaya adalah hasil kerjasama dan iltizam pemimpin dan pengikutnya. Dalam peringkat operasi, sekurang-kurangnya tiga dasar yang bertindih mesti berfungsi secara seiring untuk menterjemahkan konsep *stakeholders* daripada teori kepada praktikal (Franklin, 2020).

Pertama ialah penyertaan. Dalam konteks ini, pemimpin mesti mengambil bahagian secara aktif dalam “kehidupan” organisasi.Tindakan seperti menyapa dan melihat-lihat para pekerja sahaja tidak memadai. Penyertaan bermaksud pemimpin perlu bertanya soalan, terlibat sama, meluangkan masa dan menyelesaikan masalah bersama-sama dengan para pengikut. Kedua ialah kepercayaan. Aspek mempercayai konstituen seseorang, bermaksud jika pemimpin mempercayai orang bawahannya,maka mekanisme kepercayaan itu, mendorong orang akan bertindak balas dengan baik untuk bekerja demi memajukan organisasi mereka. Ketiga ialah pengambilan risiko. Dalam konteks ini, pemimpin yang berjaya mestilah berkomunikasi dengan jelas bahawa kreativiti dan inovasi adalah “komoditi” yang berharga. Oleh itu, autonomi, penyelidikan dan pembangunan digalakkan, sebaliknya, kegagalan pula tidak ditolak dan dilihat secara negatif. Para pemimpin perlu faham, bahawa, mereka yang yakin dan berkemampuan kadang-kadang gagal, tetapi mereka yang hidup biasa dan tidak yakin dalam apa-apa sahaja yang mereka lakukan tidak pernah berani untuk mengambil risiko untuk menempuh kejayaan atau kegagalan (Franklin, 2020).

3.7 Tanggungjawab

Pemimpin bertanggungjawab atas keputusan yang dibuat secara sedar. Oleh itu pemimpin dan kepimpinan perlu berhadapan dengan persaingan dan konflik dengan rasa penuh bertanggungjawab. Justeru, pemimpin dalam apa-apa jua profesion tidak patut mengelakkan konflik, malahan perlu menghadapi konflik, berhadapan dengannya, mengeksploitasi dan akhirnya mengambil tanggungjawab atas pilihan dan keputusan yang dapat mereka lakukan.Para pemimpin mesti bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pilihan dan komitmen, kejayaan dan kegagalan. Sekiranya seseorang pemimpin tidak dapat menunaikan janji dan membawa perubahan untuk kemajuan organisasai, maka mereka juga ada tanggungjawab untuk “melepaskan” mandat sebagai pemimpin kepada orang yang lebih layak. Pekerjaan terakhir pemimpin dan kepimpinan adalah mengetahui masa untuk meninggalkan kepimpinannya (Ciulla, 2003).

4. Kepimpinan Moral

Istilah kepimpinan moral hanya tinggal sebagai konsep yang samar dalam penulisan akademik oleh para sarjana, ahli falsafah, ahli psikologi dan ahli akademik di Amerika Syarikat. Namun pelbagai salah laku moral di dalam sektor perbankan, perniagaan, kewangan, pentadbiran awam, rasuah dan salah laku oleh pemimpin politik serta pelbagai kes pecah amanah dalam sektor korporat telah mendesak pihak berwajib untuk memberikan tumpuan kepada aspek moral dan etika. Senario permasalahan ini menyebabkan para pendidik dan pemimpin meminta negara untuk membuat sesuatu untuk menangani masalah ini. Kini kepimpinan moral menjadi konsep yang penting dalam bidang kepimpinan dan etika (Becker, 2009).

Kepimpinan moral ialah gabungan daripada dua perkataan iaitu "kepimpinan" dan "moral". Istilah kepimpinan itu sendiri berasal dari kata akar "pimpin" yang bermaksud dibimbing atau dipandu. Pemimpin pula bererti orang yang memimpin dan kepimpinan pula dapat ditakrifkan sebagai keupayaan memimpin. Hal ini bermaksud, seseorang yang dilantik sebagai pemimpin mempunyai kuasa dan potensi untuk memimpin orang lain. Konsep kepimpinan berpasak pada tanggungjawab dan tidak keterlaluan jika dikatakan kepimpinan adalah tanggungjawab.

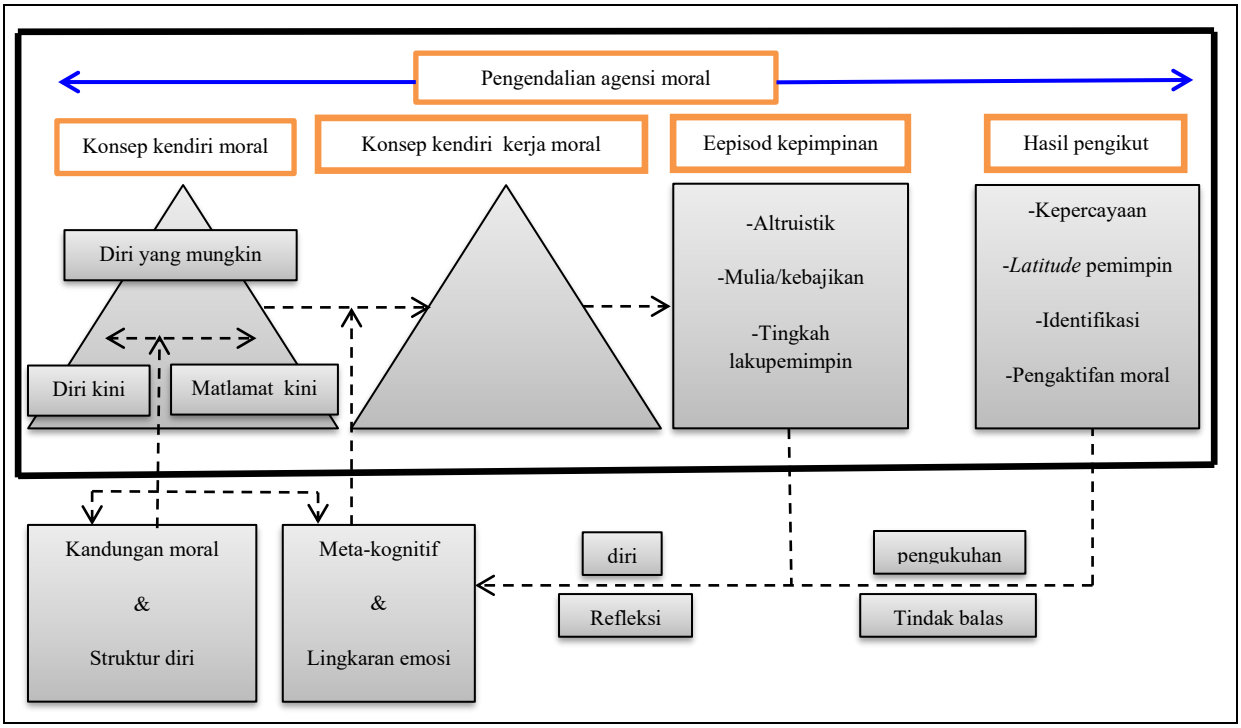
Moral berasal daripada perkataan Latin “*moralitas*” (Bull, 1969) yang bermaksud perwatakan, cara dan tingkah laku yang diterima. Kemoralan berkaitan juga dengan perkara seperti nilai yang menjadi pilihan individu, nilai harus dan patut, nilai sejagat daripada budaya, agama, sekular dan falsafah yang dikongsi bersama oleh masyarakat (Aroff & Chang, 1994). Aroff (1999) pula menyatakan kemoralan sebagai mengikut secara reflektif segala peraturan masyarakat dan memupuk sifat-sifat murni serta peraturan masyarakat yang digubal berdasarkan prinsip autonomi, keadilan dan altruisme. Dalam pada itu, Wilson (1972) menyatakan terdapat empat prinsip kemoralan iaitu berfikir tentang pihak lain mempunyai emosi seperti empati dan kasih sayang terhadap orang lain, mempunyai fakta tentang situasi seseorang berada dan mengambil keputusan untuk bertindak secara bermoral.

Kedua-dua takrifan iaitu "kepimpinan" dan "kemoralan" jelas menuntut tanggungjawab diri pemimpin kepada orang yang dipimpin. Seseorang pemimpin yang mempunyai kuasa, harus menggunakan kuasa itu untuk memimpin ke arah kemajuan dan kesejahteraan orang lain. Pemimpin tidak harus menggunakan kuasa untuk kepentingan diri sendiri.Seseorang pemimpin mempunyai tanggungjawab moral untuk memberdayakan (*to empower*) orang di bawah pimpinannya. Menurut Morrison, "*If you have some power, then your job is to empower somebody else*." *Your best self is when you use your power to lead others* (2019, m.s. 17)

Sementelahan itu, kepimpinan moral dapat dirumuskan sebagai satu bentuk kepimpinan yang bertunjangkan kesejahteraan orang lain yang bertaut pada etika dan kemoralan manusia. Kepimpinan moral memberikan nilai atau makna bagi seseorang untuk hidup. Kepimpinan moral menjadi nilai tambah dan inspirasikepada manusia untuk bertindak secara bermoral. Sering kali kepimpinan moral menjadi motivasi untuk pemimpin berpegang pada tanggungjawab atau akauntabiliti diri (Becker, 2009).

5. Model Kepimpinan Moral

Sebenarnya, pentakrifan kepimpinan Gini (2004) juga selari dengan konsep kepimpinan autentik. Hal ini kerana, kepimpinan yang autentik dan tulen sering ditakrifkan berdasarkan bukti kemoralan yang terdapat dalam proses kepimpinan. Seorang pemimpin moral yang cekap diharapkan boleh bertindak bersesuaian dengan konsep dirinya, (konsep-kendiri) untuk mencapai tahap yang lebih tinggi dalam agensinya untuk membuat keputusan "betul" dan "beretika' (Gini, 2004). Kepimpinan moral begini, dibangunkan melalui konsep kendiri yang sangat mantap, dan disokong oleh keupayaan peraturan meta-kognitif dan emosi.–Struktur kognitif dan kebolehan ini dikatakan dapat membantu pemimpin untuk mengaktifkan penyelesaian moral dalam episod proses kepimpinan mereka. Pemimpin yang memiliki kepimpinan tulen dan sahih serta disokong oleh ciri-ciri kemoralan seperti altruisme dan kebajikan (*virtuousness*) akan mendapat sokongan padu daripada pengikutnya. Hubungan begini dapat meningkat kesan positif kepada pengikut dan organisasi. Rujuk Rajah 1.



Rajah 1. Model Kepimpinan Moral. *Sumber*: Hannah et al. (2005)

Hannah et al. (2005), membincangkan pembentukan kepimpinan moral dengan memberi tumpuan khusus pada komponen moral yang membentuk kepimpinan tulen atau autentik. Mereka (Hannah et al., 2005), menggunakan dua elemen untuk membentuk kerangka konsep yang mendasari model ini iaitu elemen agensi moral oleh Bandura (1977), dan elemen konsep kendiri oleh (Lord & Brown, 2004). Komponen moral dalam kepimpinan tulen ditakrifkan sebagai satu pengendalian terhadap pesekitaran moral seperti elemen altruistik dan kebajikan oleh pemimpin yang cekap.

5.1 Pengendalian Agensi Moral

Agensi moral dalam model ini terdiri dari agensi peribadi, di mana pemimpin menunjukkan peribadi moral mereka yang tulen semasa proses kepemimpinan, untuk mempengaruhi pengikut melalui manifestasi moral diri yang positif. Agensi

moral adalah paksi kepada hubungan antaraketulenan dan kepimpinan etika. Selaras dengan rangka teori Bandura (1999) dan Kurt (2019), kita boleh mentakrifkan agensi moral sebagai pengendalian terhadap persekitaran moral oleh pemimpin melalui pemikiran, niat, reaksi kendiri, dan refleksi diri untuk mencapai kesan positif moral dalam kepimpinan mereka (Rajah 1). Agensi moral melalui diri dan persekitaran akandiperkuatkan lagi oleh altruisme dan kebaikan pemimpin.

Melalui interaksi timbal balik antara pemimpin, tingkah laku mereka, dan persekitaran, pemimpin menjadi pengeluar dan produk dalam persekitaran moral mereka. Mereka mengendalikan keupayaan agensi moral melalui: 1) niat (perbuatan agensi dilakukan secara sengaja), 2) pemikiran (memilih tindakan yang memberikan hasil yang diingini dan mengelakkan tindakan yang merugikan), 3) reaktiviti diri (keupayaan untuk memotivasi diri dan mengawal diri), dan 4) refleksi diri sendiri (keupayaan untuk merenung diri sendiri) (Bandura, 2007). Komponen agensi moral juga termasuk menahan kuasa, untuk bertindak secara tidak bermoral, dan keupayaan untuk bertindak secara proaktif dan bermoral (Cherry, 2013).

5.2 Konsep Kendiri Moral

Kemoralan dan etika secara asasnya dibangunkan melalui budaya dan pengaruh masyarakat. Menurut Bandura (2007), kesedaran dan penghayatan tentang persekitaran akan membentuk konsep kendiri seseorang, dan pada masa yang sama komponen moral terbentuk sebagai sebahagian daripada konsep kendiri. Melalui proses pembelajaran sosial, pemimpin bukan sahaja membentuk konsep kendiri global tentang diri mereka sebagai pemimpin (Lord & Brown, 2004), tetapi juga membentuk dimensi khusus tentang konsep diri, kerana ia berkaitan dengan pandangan diri (*self-views*) mereka tentang kemoralan mereka sendiri. Pemimpin tulen mempunyai konsep kendiri yang sangat mantap, khususnya dari aspek dimensi moral yang rumit dan berkembang. Aspek dimensi moral dalam konsep kendiri bertindak sebagai penggerak utama di sebalik persepsi moral dan kemahiran membuat keputusan.Sikap kendiri moral ini, menetapkan syarat bagi pemimpin untuk membuat keputusan moral melalui pengaktifan dan kesesuaian antara diri semasa (*current self*) (iaitu, anggapan tentang siapa sepatutnya diri mereka?), andaian tentang diri (*possible selves*) (iaitu, mereka ingin menjadi siapa?), dan matlamat semasa (*current goals*), iaitu, perkara yang mereka ingin capai.

Teori perkembangan moral kognitif oleh Kohlberg (1984) juga mencadangkan bahawa keupayaan penalaran moral (*moral reasoning*) dapat diperbaiki, melalui peristiwa pencetus (dilemma moral) yang menjadi pengalaman dalam kehidupan seseorang. Biasanya dilemma moral yang berimpak tinggi menjadi "peristiwa pencetus" (Hannah et al., 2005), dalam kehidupan seseorang untuk membentuk skema moral mereka. Pengalaman dalam kehidupan atau peristiwa pencetus ini akan menggerakkan seseorang melalui pelbagai peringkat moral sepanjang hayat mereka. Peristiwa pencetus boleh dianggap sebagai insiden kritikal dalam kehidupan seseorangpemimpin. Peristiwa pencetus ini akan mengakibatkan introspeksi yang mendalam atau muhasabah diri individu dan ini membawa kepada perubahan dalaman atau teori tersirat tentang hubungan antara kepimpinan dan kemoralan (Rest, 1979).

5.3 Episod Kepimpinan

5.3.1 Keperibadian Mulia (*virtuousness*)

Setiap tingkah laku moral yang tidak disokong oleh keperibadian mulia (*virtuousness*) dan altruisme moral (sebagai konsep motivasi) adalah dianggap tidak tulen. Di samping itu, setiap tingkah laku yang merosakkan konsep kendiri pemimpin juga tidak autentik. Dalam membincangkan kepimpinan tulen, kita perlu membezakan tingkah laku moral yang tidak ikhlas atau tingkah laku moral yang dipaksa secara sosial daripada tingkah laku moral yang berpunca daripada tahap perkembangan moral pemimpin yang tinggi, bersandarkan keperibadian mulia, dan bertunjangkan motivasi altruistik untuk membantu orang lain.

Agensi moral menuntut seseorang pemimpin untuk melihat dirinya sebagai seorang yang bermoral dan berkelakuan sesuai dengan diri sendiri (*true self*). Kandungan moral yang ada dalam konsep kendiri mesti menyokong pandangan diri (*self-view*) ketika dinilai oleh pemimpin melalui refleksi diri. Altruisme dan kebajikan diaktifkan sebagai sebahagian daripada konsep kendiri yang bermoral (Constantinescu & Kaptein, 2020) dan dipamerkan semasa episod kepimpinan sebagai tingkah laku oleh pemimpin. Keperibadian mulia ditakrifkan sebagai satu "proses psikologi yang konsisten membolehkan seseorang berfikir dan bertindak supaya memberi faedah kepada diri sendiri dan masyarakat" (Vriens et al., 2018). Keperibadian mulia dibenamkan/embedded dan dipelihara dalam budaya dengan cara yang sama seperti etika dan moral, bukannya hanya disimpulkan melalui penalaran (*reasoning*).

5.3.2 Altruisme

Tingkah laku moral luaran secara paksaan dan tingkah laku moral yang tulen dibezakan oleh pembinaan altruisme. Berbeza dengan egoisme, altruisme melibatkan motivasi untuk meningkatkan kebajikan orang lain (Batson, 2011). Menurut Boston & Ice (2011) ciri-ciri seperti tingkah laku pembelajaran sosial, norma, peranan, ekuiti, penugasan, penambahbaikan harga diri dan penaakulan moral juga gagal menerangkan sepenuhnya perbuatan kejahatan atau kegagalan untuk bertindak secara prososial dalam teori tingkah laku pro-sosial (Kohlberg, 1980). Tindakan atau perbuatan altriusme mesti didorong oleh keperibadian mulia dan agensi moral yang menjadi teras kepada konsep kendiri pemimpin.

Namun, Batson (2011) menyatakan bahawa empati boleh mewujudkan emosi pro-sosial seperti simpati, belas kasihan, dan sifat lemah-lembut dan sopan-santun terhadap individu. Beliau juga mencadangkan hipotesis empati-altruisme, yang akan membawa kepada motivasi altruistik dalam kajian emperikalnya (Franklin, 2020). Pemimpin yang tulen akan memegang pemilikan moral (agensi) dan empati altruistik yang penting dan terikat dalam konsep kendiri mereka. Melalui pengaktifan aspek-aspek ini dalam konsep kendiri kerja moral (*working self-concept*), pemimpin tulen meningkatkan tahap penglibatan moral mereka melalui peningkatan kecenderungan untuk membentuk niat moral. Jika cukup kuat, penglibatan sedemikian boleh melangkaui peribadi pemimpin dan memotivasikannya untuk campur tangan semasa situasi tidak beretika wujud.

Oleh itu, dapatlah dirumuskan bahawa, kepimpinan tulen sebagai satu proses yang berasal dari seorang pemimpin. Kepimpinan ini didorong oleh kebolehan dan motif yang wujud dalam konsep kendiri moral mereka. Pemimpin yang didedahkan dengan kemoralan akan memberikan kerjasama yang baik dengan memasukkan altruisme dan keperibadian mulia sebagai aspek penting dalam membinakonsep kendiri mereka.Pemimpin yang menggabungkan tahap altruisme dan keperibadian mulia dalam konsep kendiri mereka akan mengendalikan agensi moral atas domain kepimpinan mereka. Pemimpin moral yang tulen akan memperoleh tahap kesesuaian diri yang tinggi, melalui penggendalian agensi, dengan mencapai penjajaran yang lebih baik antara konsep kendiri mereka, konsep diri bekerja (*working self-concept*) mereka, dan tingkah laku moral yang konsisten. Pemimpin moral yang tulen akan terus menjunjung keperibadian, kebajikan dan altruisme.

5.4 Kandungan Moral

Konsep kendiri moral pemimpin, juga boleh dirujuk melalui domain kandungan moral yang ada dalam memori jangka panjang dan juga cara kandungan ini distrukturkan. Kedua-duanya akan memberi kesan kepada pengaktifan kemoralan diri semasa episod kepimpinan kepada konsep diri kerja (*working self-concept*) yang dipacu moral. Pemimpin akan memiliki tahap keupayaan untuk menerangkan (mengaktifkan, menyedari, dan menggunakan) konsep kendiri moral mereka semasa episod kepimpinan bergantung kepada: 1) keteguhan dan kerumitan kandungan moral diri; 2) kemudahan yang disediakan oleh struktur kandungan itu; 3) keupayaan meta-kognitif untuk memproses kandungan moral yang diaktifkan semasa dilema moral; dan 4) peningkatan kesedaran dan keupayaan untuk mengawal emosi semasa pemprosesan moral (Andenoro et al., 2019).

Kandungan moral merujuk kepada kepercayaan yang direkodkan dalam skema mental individu. Ia juga berfungsi sebagai struktur ingatan yang mudah diakses, dan mengandungi domain pengetahuan (Hannah et al., 2005). Keupayaan pemimpin untuk membuktikan kemoralan diri mereka adalah berdasarkan kepada kuantiti dan kualiti kandungan moral yang ada dalam memori mereka. Struktur pula merujuk kepada kandungan organisasi ke dalam skem mental itu yang mempengaruhi kedua-dua pemprosesan moral dan tingkah laku apabila diaktifkan melalui proses automatik atau terkawal (Vriens et al., 2018). Struktur dan fungsi konsep kendiri moral yang dinamik membolehkan ia memacu agensi moral dan kepimpinan yang mulia.

5.5 Emosi Moral

Selain kognitif, proses afektif juga mempengaruhi sistem kendiri, pemprosesan kognitif, dan peraturan kendiri (Nawi et al., 2013). Menurut Gardner et al. (2005), pemimpin tulen boleh memiliki tahap kecerdasan emosi yang lebih tinggi, dan ini menyediakan mereka dengan keupayaan untuk menganalisis dan mengawal emosi mereka. Pemimpin yang mempunyai kesedaran diri memaparkan kecerdasan emosi yang lebih tinggi. Mereka lebih memahami pengaktifan dan pengaruh emosi semasa proses kognitif dan keputusan mereka semasa episode kepimpinan moral. Seorang pemimpin yang benar-benar tulen dan dipupuk dengan kecerdasan emosi akan lebih cenderung mengawal emosi dalam pemprosesan moralnya. Hal ini menunjukkan pemimpin yang mempunyai kapasiti yang lebih tinggi untuk peraturan emosi akan lebih mudah untuk merasakan, memantau, dan mengawal emosi semasa pemprosesan moral, serta mampu membawa kepada penyelesaian moral yang lebih mulia dan altruistik.

Keupayaan moral dibangunkan selari dengan ketulenan pemimpin. Oleh sebab pemimpin mengalami peristiwa pencetus moral yang kukuh, mereka merekodkan sejumlah besar pengetahuan meta-moral (kandungan). Mereka boleh mengambil keputusan semasa penentuan moral masa depan untuk mencapai penyelesaian moral altruistik. Oleh kerana peristiwa pencetus (dilema moral) berlaku atas pelbagai peranan dan konteks, pemimpin akan menyusun kandungan ke dalam skema yang lebih kompleks. Pada dasarnya, hasil akhir proses ini adalah teras diri moral yang diaktifkanke dalam konsep kendiri kerja moral pemimpin. Proses eksplorasi diri didayakan melalui kebolehan meta-kognitif dan peraturan emosi pemimpin.

5.6 Impak Kepimpinan Kepada Pengikut

Pemimpin moral dapat menunjukkan tingkah laku moral yang tinggi kepada pengikut melalui pengaktifan dan penyusunan domain moral ke dalam konsep kendiri pengikut. Beberapa kajian yang telah dijalankan sebelum ini menunjukkan kelemahan dalam membuat keputusan moral yang membawa akibat kepada tingkah laku moral (Constantinescu & Kaptein, 2020). Pemimpin autentik atau tulen yang proaktif bukan sahaja dapat mengaktifkan skema

moral kendiri, malahan juga mengaktifkan penglibatan para pengikut dengan meluaskan perspektif mereka tentang etika, kepimpinan dan kemoralan pemimpin (Constantinescu & Kaptein, 2020).

5.6.1 Kelakuan Pemimpin Cemerlang

Organisasi adalah entiti sosial dan para pengikut dengan cepat disosialisasikan ke dalam persekitaran organisasi. Mereka dapat bertindak balas terhadap kedua-dua; implikasi dan norma sosial yang jelas daripada rakan-rakan mereka (Gini, 2004). Sebagai yang diterangkan oleh Treviño et al. (2000), para pemimpin yang bermoral sering mencari jalan untuk menanamkan etika, moral dan nilai mereka ke dalam organisasi untuk membimbing tindakan masa depan oleh ahli organisasi. Pada masa yang sama, semua ahli dalam organisasi pula mempunyai peluang untuk melihat sendiri kelakuan pemimpin dalam organisasi, dan ini memberikan motivasi untuk mereka mencontohi amalan pemimpin dengan lebih beretika. Ringkasnya, apabila pemimpin secara konsisten memaparkan tahap kelakuan moral yang tinggi, mereka sebenarnya berusaha untuk menetapkan standard etika positif agar diikuti oleh seluruh ahli organisasi. Tingkah laku beretika dan bermoral daripada pemimpin akan menjadi satu budaya kolektif dalam organisasi. Kepimpinan moral yang dipamerkan oleh pemimpin pula dapat disosialisasikan kepada ahli organisasi sehingga ia menjadi satu norma organisasi (Lord & Brown, 2004).

5.6.2 Kepercayaan

Oleh sebab tingkah laku etika pemimpin autentik disebarkan ke dalam organisasi maka norma kepercayaan antara pemimpin dan pengikut meningkat. Elemen kepercayaan menjadi komponen penting dalam meramalkan pelbagai sikap, tingkah laku, dan prestasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, penglibatan, serta keadilan (Nawi et al., 2013). Ikatan kepercayaan menjadikan pengikut lebih bersedia untuk berkomunikasi secara terbuka dengan pemimpin, dan mereka akan menunjukkan konsistensi kepada tindakan moral pemimpin yang autentik . Dalam proses ini, pengikut akan bertindak untuk bekerjasama dengan pemipin atas dasar "kepunyaan" (*sense of belonging*) dan rela membuat keputusan tanpa perlu memikirkan bagaimana pemimpin akan bertindak balas. Lishner & Stocks (2015) mencadangkan bahawa pengikut yang tidak mempercayai pemimpin mereka akan mengalihkan tenaga ke arah penentangan secara senyap terhadap pemimpin dan organisasi. Jelasnya banyak kegagalan kepimpinan moral peringkat organisasi adalah disebabkan kurangnya kepercayaan antara pemimpin dan pengikut. Jika kepercayaan antara pemimpin dan pengikut kuat dan mantap, ia akan menguatkan organisasi. Kebanyakan kegagalan moral boleh dielakkan kerana keputusan tidak beretika daripada pemimpin atau pengikut akan melemahkan budaya organisasi (Aydin & Ceylan, 2009).

5.6.3 Ketelusan

Satu lagi aspek yang mempengaruhi keputusan moral secara positif oleh para pemimpin autentik/ tulen adalah ketelusan organisasi dan operasi. Pemimpin autentik mempunyai peranan untuk mempromosikan ketelusan berkaitan perkongsian maklumat dalam hubungan mereka dengan orang lain. Tindakan ini dijangka dapat memupuk lebih besar kepercayaan dan interaksi positif di antara pemimpin dan ahli organisasi (Peters & Waterman, 1982). Ketelusan operasi dalam sesuatu organisasi memudahkan para pengikut untuk mengetahui matlamat organisasi dan mereka dapat menyebarluaskan matlamat ini demi kebaikan organisasi. Namun ketelusan dalam organisasi juga harus diiringi dengan integriti dalam kalangan ahli organisasi untuk menyimpan rahsia rahsia (sama ada positif atau negatif) oleh pemimpin dan pengikutnya (Zaleznik, 1990). Aspek ketelusan dalam organisasi ini juga akan menjadi kukuh apabila pemimpin mengadakan perbincangan secara terbuka dengan pengikut untuk menyelesaikan pelbagai dilema yang wujud dalam organisasi. Menurut Rest (1979), pemimpin yang bersikap terbuka dan mengundang penyertaan pengikut dalam perbincangan mereka akhirnya mudah mendapat kerjasama daripada pengikut.

5.6.4 Identiti Sosial yang lebih kukuh

Apabila kuasa membuat keputusan moral yang ada pada pengikut menjadi norma dalam organisasi, ia akan membentuk identiti pengikut. Hal ini juga membuka ruang kepada organisasi untuk membina identiti sosial yang lebih kukuh. Dalam jangka masa yang panjang imej organisasi akan meningkat kerana, masyarakar boleh melihat faktor autonomi yang diberikan kepada pengikut untuk membuat keputusan membawa kemajuan kepada organisasi (Ete et al., 2022). Kemajuan organisasi juga dapat mencerminkan tingkah laku autentik pemimpin dan pengikutnya. Identiti sosial ini juga akhirnya mempengaruhi diri pengikut dari aspek psikologi dan intrapersonal mereka. Pengikut kini boleh mengenal pasti dengan melakukan apa-apa yang betul dan mengambil keputusan bermoral menjadi hasil yang nyata, dan bukannya matlamat yang sukar difahami. Pemimpin autentik dapat memanfaatkan motivasi kuasa yang ada pada pengikut ahli organisasi untuk menyelaraskan konsep diri mereka dengan identiti organisasi (Hollander, 2014). Hal ini dapat meningkatkan kecemerlangan organisasi sebagai organisasi yang memiliki identiti moral. Jika pengikut cukup bermotivasi untuk menyelaraskan organisasi dengan nilai, dan menyediakan ganjaran untuk tindakan moral ahli yang mencerminkan nilai ini, maka matlamat membentuk setiap ahli organisasi sebagai agen moralyang autentuk tercapai.

6. Kesimpulan

Artikel ini membincangkan ontologi yang luas tentang kepimpinan tulen, kepimpinan moral dan etika. Kepemimpinan tulen, agensi dan moraliti adalah saling berkaitan. Model Kepimpinan Moral yang diutarakan oleh Hannah et al. (2005), menunjukkan kepimpinan moral mempunyai hubungan rapat dengan konsep kendiri moral, konsep kendiri kerja moral, episod kepimpinan seperti altruisme, keperibadian, emosi, kepercayaan dan ketelusan. Selain itu, konsep kendiri, emosi dan konsep kendiri kerja moral (*moral working self-concept*) juga mempunyai hubungan yang saling berkaitan. Semua elemen memberi impak serta pengaruh kepada para pengikutnya. Konsep kendiri moral, konsep kendiri kerja moral dan episod kepimpinan yang disebut sebagai agensi moral perlu dilatih oleh seseorang pemimpin untuk meningkatkan kemahiran kepimpinan moral mereka. Pelbagai dilema moral yang dihadapi dalam kehidupan pula menjadi elemen penting untuk menggilap agensi moral seseorang pemimpin. Dengan cara ini, seseorang pemimpin berkembang dan mengaktifkan komponen diri, bukan sahaja untuk untuk bertindak secara bermoral, tetapi juga untuk membuat keputusan dan penalaran (*reasoning*) moral mereka.

Pengakuan

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada rakan penulis dan organisasi yang harta inteleknya digunakan untuk kajian ini.

Konflik Kepentingan

Penulis mengisytiharkan tiada konflik kepentingan.

Rujukan

Andenoro, A., Wasserman, J., & Newsome, W. J. (2019). Building moral imagination, emotionally engaged thinking, and adaptive leadership capacity in leadership learners through the power of the holocaust. *Journal of Character and Leadership Development*, *6*(2).

Anwar, A., Abid, G., & Waqas, A. (2019). Authentic leadership and creativity: Moderated meditation model of resilience and hope in the health sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, *10*(1), 18-29.

Aroff, A. R. M. (1999). *Pendidikan moral: Teori etika dan amalan moral*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Aroff, A. R. M., & Chang, L. H. (1994). Siri pendidikan dinamika guru: Pendidikan moral. *Petaling Jaya: Longman Malaysia*.

Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*, *3*(5), 184.

Bandura, A. (2007). *A History of Psychology in Autobiography* (9th ed.). Washington: American Psychological Association.

Bandura, A. (1999). A social cognitive theory of personality. Dlm. L. Pervin & O. John. *Handbook of personality* (pp. 154-196). New York: Guildford publications.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.

Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, *33*(6), 406-417.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, *10*(2), 181-217.

Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. New York: Oxford University Press.

Becker, G. K. (2009). Moral leadership in business. *Journal of International Business Ethics*, *2*(1), 7.

Boston, W. E., & Ice, P. (2011). Assessing retention in online learning: An administrative perspective. *Online Journal of Distance Learning Administration*, *14*(2), 1-12.

Bull, N. J. (1969). *Moral Education*. London, UK: Routledge & Kegan Paul.

Cherry, K. (2013). *Social learning theory*. http://psychology.about.com/od/developmentalpsychology/a/sociallearning.html.

Ciulla, J. B. (2003). *The ethics of leadership.* New York: Thompson-Wadsworth Publishers.

Constantinescu, M., & Kaptein, M. (2020). Virtue, virtuousness, and moral responsibility in organizations: Guidelines to ascribe degrees of individual and organizational blame. https://www.researchgate.net/publication/309610358

Ete, Z., Epitropaki, O., Zhou, Q., & Graham, L. (2022). Leader and organizational behavioral integrity and follower behavioral outcomes: the role of identification processes. *Journal of Business Ethics*, *176*(4), 741-760.

Franklin, R. M. (2020). *Moral leadership: Integrity, courage, imagination*. Maryknoll, NY: Orbis Books.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A selfbased model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, *16*(3), 343-372.

Gini, A. (2004). Moral leadership and business ethics. Dlm. Joanne B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 25-43). London: Praeger.

Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of business ethics*, *16*, 323-330.

Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, *3*, 43-81.

Hollander, E. P. (2014). Leader-follower relations and the dynamics of inclusion and idiosyncrasy credit. In *Conceptions of Leadership: Enduring Ideas and Emerging Insights* (pp. 201-221). New York: Palgrave Macmillan US.

Kant, I. (1964). *Groundwork on the metaphysics of morals* (H. J. Paton, Terj.). New York, NY: Harper & Row.

Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row.

Kohlberg, L. (1980). Educating for a just society: An updated and revised statement. In B. Munsey (Ed.), *Moral development, moral education and Kohlberg* (pp. 455-470). Birmingham, AL: Religious Education.

Kurt, S. (2019). Social Learning Theory: Albert Bandura. *Educational Technology*, https://educationaltechnology.net/social-learning-theory-albert-bandura/

Lishner, D. A., & Stocks, E. (2015). The empathy-altruism hypothesis. https://www.researchgate.net/publication/313391047

Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Organization and management series. Leadership processes and follower self-identity.* Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Maslow, A. H. (2019). *A theory of human motivation: A psychological research that helped change the field for good*. New Delhi: General Press.

Morrison, T. (2019). *A mouth full of blood: Essays, speeches and meditations*. United Kingdom: Penguin Random House.

Nawi, N. M., Atomi, W. H., & Rehman, M. Z. (2013). The effect of data pre-processing on optimized training of artificial neural networks. *Procedia Technology*, *11*, 32-39.

Peters, T. J., & Waterman, R.H. (1982). In Search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.

Rest, J. (1979). *Development in judging moral issues*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Sheehy, N., Chapman, A. J., & Conroy, W. A. (Eds.). (2016). *Biographical dictionary of psychology*. Routledge.

Simin, G., & Sani, I. M. (2015). Effectiveness of ICT integration in Malaysian schools: A quantitative analysis. *International Research Journal for Quality in Education*, *2*(8), 1-12.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128–142. https://doi.org/10.2307/41166057

Vriens, D., Achterbergh, J., & Gulpers, L. (2018). Virtuous Structures. *Journal of Business Ethics,* 150**,** 671–690. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3174-y

Wilson J. (1972). *Practical methods of moral education*. London, UK: Heinenmann.

Zaleznik, A. (1990). The leadership gap. *Academy of Management Perspectives*, *4*(1), 7-22.