

Penglibatan dalam Rangkaian Organisasi: Pemimpin dan Bukan Pemimpin

Nordin Muhamad

ABSTRAK

Kajian ini meneroka perhubungan di antara kepimpinan organisasi dengan sekitarnya, khususnya sama ada, pertama, jawatan-jawatan berpengaruh dalam sesebuah organisasi lebih cenderung dipegang oleh mereka yang memegang pada masa yang sama jawatan-jawatan berpengaruh dalam banyak organisasi lain (empat atau lebih). Persoalan yang kedua ialah sama ada di sebaliknya, jawatan-jawatan kurang berpengaruh lebih cenderung diisi oleh mereka yang terlibat dalam hanya beberapa buah organisasi sahaja (satu hingga tiga). Aspek ketiga yang diselidiki ialah sama ada peratus penglibatan mereka yang berpengaruh ini, dalam sesebuah organisasi lain, lebih tinggi daripada peratus penglibatan mereka yang mengisi jawatan-jawatan kurang berpengaruh. Ketiga-tiga hipotesis ini mendapat sokongan daripada kajian yang dibuat. Penemuan-penemuan ini menyokong kajian-kajian terdahulu yang mendapati bahawa pemimpin-pemimpin mendapat pengaruh mereka daripada kedudukan mereka dalam rangkaian organisasi.

ABSTRACT

This study explores the relationship between organisational leadership and the organisation's environment, specifically whether influential or important organisational positions tend to be held by those who also hold influential or important positions in several other organisations (four or more). Secondly, this study also investigates whether, in contrast, less important positions tend to be held by those who are involved in just a few other organisations (one to three). The third aspect examined is whether the degree of involvement of organisational leaders in any other specific organisations tends to be higher than that of less important positions. All three hypotheses are supported by the research findings. These findings lend further support to previous research which found that leaders derive their bases of influence from their positions in the organisational networks

PENGENALAN

Fenomena kepimpinan dalam organisasi biasanya dikaji dari perspektif sesuatu organisasi tertentu, misalnya dengan merujuk kepada kuasa formal seseorang

pengurus atau pengaruh dan kedudukan jawatannya *vis-a-vis* jawatan-jawatan lain termasuk subdordinatnya dalam organisasi berkenaan. Tetapi mengikut Teori Organisasi, kepimpinan merangkumi juga analisis antara organisasi (interorganizational analysis) sebagai salah satu perspektif untuk memahami dan menerangkan fenomena berkenaan. Mengikut perspektif ini, seseorang pemimpin organisasi ada kaitan dengan peranannya dalam beberapa organisasi lain dalam komuniti

KERANGKA TEORETIS DAN KAJIAN-KAJIAN TERDAHULU

Seseorang pemimpin organisasi biasanya terlibat dan memainkan peranan penting dalam banyak organisasi lain. Penglibatannya bukan sahaja bererti menjadi ahli organisasi berkenaan tetapi meliputi memegang jawatan-jawatan penting seperti menjadi ahli jawatankuasa tertentu, atau menjadi setiausaha atau pengerusi syarikat. Dengan cara ini, seseorang yang aktif dalam organisasi-organisasi lain dapat memanfaatkan sumber yang didapatinya daripada rangkaian organisasi tersebut, dan menjadi orang yang berpengaruh dalam komuniti. Mekanisme mendapat pengaruh ini ialah melalui pola perhubungan dan pertukaran maklumat secara 'regular' dengan pemimpin-pemimpin organisasi lain dalam komuniti (Hosking 1988; Skinner et al. 1987; Laumann et al. 1977).

Mengikut perspektif analisis organisasi, semua organisasi cuba mengurus sekitarnya dengan berkesan untuk mencapai matlamat organisasi dan menjamin kelangsungan mereka. Sesebuah organisasi terpaksa bersaing atau berkerjasama dengan organisasi lain untuk mendapat sumber - kakitangan, kewangan, bahan input, dan pelanggan (Larson 1992; Alter 1990; Zajac 1988; Provan 1984). Universiti-universiti misalnya, terpaksa berebut-rebut antara satu sama lain untuk mendapat sokongan dana dan kakitangan. Hospital-hospital juga bersaing dengan doktor-doktor persendirian dan hospital-hospital berdekatan untuk mendapat pelanggan walaupun pada pandangan umum mereka tidak dikira bersaing (Thompson & McEwen 1980; Etzioni 1961). Di samping itu, organisasi-organisasi juga menggunakan cara pengkooptan (cooptation) di mana unsur-unsur luar organisasi dijemput masuk ke dalam kepimpinan organisasi sebagai satu langkah organisasi tersebut menjamin kestabilan atau kewujudannya. Sebagai contoh, universiti-universiti melantik wakil rakyat dalam jemaah pengarah masing-masing, manakala firma-firma pula melantik wakil dari bank sebagai ahli jemaah pengarah. Firma-firma yang berbuat demikian biasanya mempunyai tanggungan kewangan yang berat ataupun, kalau tidak, mereka memerlukan 'access' kepada sumber kewangan pada masa depan.

Seseorang anggota organisasi yang juga terlibat dalam organisasi-organisasi lain dengan memegang jawatan-jawatan atau menjadi ahli jawatan kuasa tertentu biasanya ditanggapi sebagai seorang yang berpengaruh dalam komuniti. Sebagaimana penemuan Perucci dan Pilisuk (1970), pemimpin-

pemimpin organisasi yang saling berkait (wujud dalam satu rangkaian) iaitu mereka yang memegang jawatan-jawatan penting dalam empat organisasi atau lebih, adalah lebih berkemungkinan dikenalpasti sebagai orang yang berpengaruh dalam komuniti berbanding dengan mereka yang memegang jawatan dalam tiga organisasi atau kurang. Golongan yang terdahulu itu dipanggil pemimpin-pemimpin antara organisasi (interorganizational leaders) manakala golongan yang terkemudian itu dipanggil pemimpin-pemimpin organisasi (organizational leaders). Apa yang ditekankan oleh penyelidik-penyelidik tersebut ialah pengaruh seseorang banyak bergantung kepada sumber-sumber daripada rangkaian organisasi - orang, wang, dan jawatan-jawatan, yang dimobilisasikan untuk mendapat pengaruh dalam komuniti.

Kajian-kajian perhubungan di antara organisasi kian mendapat perhatian di akhir-akhir ini (Das 1993; Alter 1990; Galaskiewicz & Burt 1991; Oliver 1990; Richard 1987; Gerlach 1992; Knights et al. 1993). Das (1993) misalnya, mengatakan bahawa apabila beberapa organisasi berinteraksi di antara satu sama lain, lahirlah satu rangkaian organisasi. Dengan bertambahnya bilangan organisasi, maka kesalingan perhubungan semakin menjadi kompleks.

Struktur perhubungan dan kompleksiti rangkaian organisasi banyak mempunyai persamaan mengikut masyarakat. Di Jepun misalnya, satu ciri perhubungan interkorporat ialah adanya pola yang berupa klik (clique-like patterns) berasaskan 'keiretsu' (gabungan interkorporat). Satu cara perhubungan yang popular ialah melalui penglibatan formal dalam mesyuarat-mesyuarat bulanan "majlis eksekutif" yang mempertemukan pegawai-pegawai daripada syarikat-syarikat yang berafiliasi untuk tujuan 'interaksi sosial dan strategik'. Kerjasama dan perhubungan demikian telah bertapak (diinstitutionalisasikan). Misalnya, kelompok-kelompok perniagaan wujud, satu kelompok biasanya mempunyai sebuah bank perdagangan sebagai pusat sebuah syarikat insurans yang besar, beberapa syarikat perdagangan, dan beberapa syarikat pembuatan yang mewakili sektor-sektor penting. Sebagaimana tersebut di atas, 'majlis eksekutif' atau 'majlis president' bulanan merupakan forum interaksi di antara eksekutif-eksekutif utama syarikat. Keadaan yang hampir sama juga terdapat di Amerika di mana institusi kewangan merupakan pusat penting perkaitan di antara pengarah-pengarah syarikat (Mintz & Schwatz 1985; Gerlach 1992; Orru et al. 1989). Perhubungan dalam rangkaian organisasi bukan sahaja begitu ketara di kalangan syarikat-syarikat perniagaan, malah di kalangan organisasi dan jabatan-jabatan kerajaan juga tidak kurang rancaknya (McKinney et al. 1993; Althaus & Yarwood 1993; Walsh et al. 1992-93; Schmidt 1992; Thomas et al. 1992; and Seebright et al. 1992). Melalui perjumpaan dalam jawatankuasa-jawatankuasa, satu sistem pemahaman atau sistem sosial yang dirunding bersama terbina yang bukan sahaja memudahkan penyelesaian konflik, mengurangkan ketidakpastian, tetapi juga mengekalkan perhubungan organisasi dalam rangkaian yang berkenaan.

Ringkasnya, bolehlah dirumuskan bahawa rangkaian organisasi merupakan satu sumber pengaruh bagi seseorang, yang membolehkannya menjalankan peranannya dalam organisasi dan mencapai matlamat-matlamat organisasi. Oleh itu seseorang yang aktif dalam banyak organisasi cenderung dikenalpasti sebagai orang yang berpengaruh atau pemimpin dalam komuniti.

PERSOALAN PENYELIDIKAN

Daripada kerangka teoretis di atas hipotesis-hipotesis yang dididuksikan ialah sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : Jawatan-jawatan berpengaruh atau penting dalam sesebuah organisasi akan lebih cenderung diisi oleh mereka yang memegang jawatan-jawatan dalam banyak organisasi lain.
- Hipotesis 2 : Di sebaliknya, jawatan-jawatan kurang berpengaruh akan lebih cenderung diisi oleh mereka yang memegang peranan dalam hanya beberapa organisasi lain sahaja.
- Hipotesis 3 : Peratus penglibatan pemimpin-pemimpin sesebuah organisasi dalam sesebuah organisasi lain adalah lebih tinggi daripada peratus penglibatan mereka yang tidak memegang jawatan pemimpin.

METODOLOGI

Kutipan data diadakan pada bulan Jun hingga Julai 1994. Temubual berstruktur digunakan melalui soal selidik. 57 orang ahli-ahli biasa pertubuhan peladang kawasan (PPK) dipilih secara rambang berperingkat (multistage random sampling) daripada 1600 orang petani yang berdaftar dengan unit-unit peladang (farmers extension units) yang meliputi 9 buah PPK yang terdapat dalam empat jajahan di Utara Kelantan.

Bagi sampel pemimpin pula, oleh kerana jumlah kesemua pemimpin PPK yang meliputi empat jajahan yang tersebut ialah 120 orang, iaitu satu bilangan yang tidak terlalu ramai, keputusan dibuat untuk menemubual kesemua mereka (maka sampel pemimpin ini ialah sebenarnya census dan bukan sampel mengikut definisi). Jadi, jumlah sampel kesemuanya yang ditemu bual ialah 177 orang.

Jawatan-jawatan berpengaruh atau penting didefinisikan sebagai jawatan-jawatan pemimpin, iaitu mereka yang menjadi ahli jemaah pengarah atau bekas ahli jemaah pengarah PPK. Jawatan-jawatan kurang berpengaruh atau kurang penting didefinisikan sebagai jawatan ahli-ahli biasa PPK.

Responden-responden diminta menandakan "penglibatan" mereka dalam organisasi iaitu sama ada menjadi ahli biasa, ahli jawatankuasa, ahli jemaah pengarah, atau pengerusi persatuan atau syarikat. Ujian t digunakan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan diantara jawatan-

jawatan berpengaruh dan jawatan-jawatan kurang berpengaruh dari segi penglibatan jawatan-jawatan ini dalam rangkaian organisasi.

PENEMUAN DAN PERBINCANGAN

Sebagaimana terdapat dalam Jadual 1, peratus penglibatan pemimpin-pemimpin PPK dalam mana-mana organisasi lain melebihi peratus penglibatan ahli-ahli biasa. Misalnya, peratus penglibatan pemimpin-pemimpin dalam Persatuan Ibu Bapa dan Guru-Guru (PIBG) ialah 89.2% berbanding dengan 40.4% bagi ahli-ahli biasa. Begitu juga peratus pemimpin-pemimpin yang terlibat dalam Syarikat Kerjasama Kilang Padi (SKKP) ialah 40.0% berbanding dengan 24.6% bagi ahli-ahli biasa. Perbezaan yang agak ketara juga ialah dalam penglibatan dalam persatuan politik di mana peratus pemimpin-pemimpin terlibat adalah 99.2% berbanding dengan 61.4% bagi ahli-ahli biasa. Tegasnya, dalam kesemua organisasi/jawatankuasa yang disenaraikan, peratus penglibatan pemimpin-pemimpin jelas melebihi peratus penglibatan ahli-ahli biasa. Di samping itu, penglibatan pemimpin-pemimpin ini juga merangkumi jawatan-jawatan penting dalam organisasi-organisasi berkenaan (misalnya 91.5% terlibat memegang jawatan-jawatan penting dalam persatuan politik; 75.5% dalam PIBG, dan 27.6% dalam SKKP)

JADUAL 1. Peratus responden terlibat dalam organisasi-organisasi lain (selain PPK)

Organisasi	Ahli Biasa		Pemimpin		
	Bil	%	Bil	%	%terlibat dalam jawatan-jawatan penting
J/Kuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung (JKKK)	7	12.3	102	85.0	85.0
Syarikat Kerjasama Kilang Padi (SKKP)	14	24.6	48	40.0	27.6
J/Kuasa Masjid	14	24.6	93	77.5	74.6
Persatuan Ibu Bapa dan Guru-guru (PIBG)	23	40.4	107	89.2	75.5
Persatuan Politik	35	61.4	119	99.2	91.5
Lain-lain	5	8.8	56	46.7	31.9
	(N=57)		(N=120)		

Ujian t untuk membandingkan purata bilangan organisasi lain di mana pemimpin-pemimpin dan ahli-ahli biasa terlibat juga menunjukkan perbezaan yang bermakna (signifikan) antara kedua-dua kumpulan tersebut. Purata bilangan organisasi di mana pemimpin-pemimpin terlibat ialah 5.50 berbanding dengan 2.95 bagi ahli-ahli biasa ($p < 0.001$) (Lihat Jadual 2).

JADUAL 2. Purata bilangan organisasi lain 9selain PPK)
di mana responden terlibat mengikut daerah

Daerah (Jajahan)	Ahli Biasa			Pemimpin		
	Bil	Purata Organisasi Terlibat	% Melapor	Bil	Purata Organisasi Terlibat	% Melapor
Kota Bharu	25	2.7	100.0	41	5.8	100.0
Pasir Mas	14	2.8	100.0	28	5.8	92.9
Pasir Puteh	7	3.1	100.0	23	5.2	100.0
Tumpat	11	3.5	100.0	28	5.1	100.0
57	$\bar{x} = 2.95$	s.p. = 0.83	120	$\bar{y} = 5.5^*$	s.p. 0.89	

* $p < 0.001$

Ho: $u_1 = u_2$. $H_A : u_1 > u_2$

Penemuan-penemuan di atas menyokong ketiga-tiga hipotesis yang diuji. Misalnya bagi hipotesis pertama, terdapat perbezaan yang bermakna di antara pemimpin-pemimpin PPK dan ahli-ahli biasa dari segi penglibatan mereka dalam rangkaian organisasi. Begitu juga bagi hipotesis kedua, jawatan-jawatan kurang berpengaruh (ahli-ahli biasa) didapati cenderung diisi oleh mereka yang terlibat dalam hanya beberapa organisasi lain sahaja. Hipotesis ketiga juga mendapat sokongan kajian di mana didapati peratus penglibatan pemimpin-pemimpin PPK dalam organisasi-organisasi lain melebihi peratus penglibatan ahli-ahli biasa.

Maka jelaslah di sini bahawa rangkaian organisasi-organisasi dalam sesuatu sekitaran mempunyai kaitan rapat dengan fenomena kepimpinan sesebuah organisasi. Penemuan-penemuan ini menyokong kajian-kajian terdahulu (Hosking 1988; Skinner et al. 1987; Laumann et al. 1977; Perucci & Pilisuk 1970) yang mendapati bahawa jawatan-jawatan pemimpin dalam sesebuah organisasi ada kaitan rapat dengan rangkaian organisasi-organisasi lain yang merupakan sumber pengaruh kepada 'pelaku-pelaku antara organisasi' ini (interorganizational actors).

Pemimpin-pemimpin dalam organisasi semuanya mempunyai penglibatan yang tinggi dalam organisasi lain, terutamanya organisasi politik. Penemuan ini juga membawa implikasi bahawa "unsur-unsur luar" (jawatan dalam

organisasi politik misalnya) kerap kali ditawarkan menganggotai kepemimpinan atau jemaah pengarah sesebuah organisasi sebagai langkah menjamin kestabilan atau kewujudan organisasi tersebut. Sokongan politik, sebagaimana diketahui umum biasanya menjamin bantuan kewangan dan sumber-sumber lain dari pihak pemerintah.

PENUTUP

Kajian ini telah menerokai perhubungan antara kepimpinan organisasi dengan rangkaian organisasi-organisasi dalam sesuatu sekitaran. Dengan menggunakan perspektif analisis antara organisasi, tumpuan telah diberi kepada perhubungan antara peranan kepimpinan sesebuah organisasi (dalam kajian ini, PPK) dan rangkaian organisasi-organisasi yang terdapat dalam sekitarnya.

Sebagai kesimpulan, boleh ditegaskan bahawa jawatan-jawatan berpengaruh dalam sesebuah organisasi mempunyai kaitan rapat dengan jawatan-jawatan berpengaruh dalam rangkaian organisasi-organisasi yang terdapat dalam sekitaran organisasi berkenaan. Rangkaian organisasi-organisasi ini merupakan sumber kekuatan kepada “pelaku-pelaku antara organisasi”.

Kesignifikanan kajian ini ialah walaupun ianya merupakan penerokaan bidang analisis antara organisasi, tetapi ianya menyumbang kepada teori organisasi dengan menjelaskan perhubungan di antara kepimpinan sesebuah organisasi dengan rangkaian organisasi yang terdapat dalam sekitaran. Kebanyakan kajian telah menumpukan perhatian kepada ciri-ciri sesebuah organisasi tertentu dan tidak memberi cukup tumpuan kepada konteks situasi suatu rangkaian, misalnya dengan menghadkan kajian kepada satu komuniti sahaja (Das 1993). Di sebaliknya, kajian ini telah merangkumi empat komuniti (jajahan) yang mempunyai kompleksiti berbeza, yang mana berguna untuk diterokai.

Dari segi sumbangan kepada pengurusan atau pihak pengamal pula, kajian ini menjelaskan bahawa seseorang pengurus harus peka kepada pentingnya penglibatan seseorang dalam organisasi-organisasi selain daripada organisasi yang dianggotainya. Ini ialah kerana organisasi-organisasi ini bukan sahaja memungkinan pertukaran maklumat dan sumber-sumber lain dan justeru itu menguatkan pengaruh seseorang, malah pengaruh ini juga boleh dimanfaatkan untuk mencapai matlamat organisasi. Di samping itu, dengan memahami fenomena kepimpinan dalam organisasi-organisasi seperti PPK, pihak pengurusan akan dapat memobilisasikan institusi ini ke arah pembangunan negara.

Sebagai cadangan, kajian-kajian selanjutnya haruslah memperincikan lagi bentuk perhubungan pemimpin-pemimpin antara organisasi misalnya bagaimana pertukaran sumber dilakukan, kekerapan perhubungan di antara pemimpin, dan sama ada organisasi organisasi dapat diklasifikasikan mengikut industri atau sektor.

Kajian ini telah membuat andaian bahawa organisasi-organisasi dalam sesuatu komuniti terlibat dalam strategi-strategi pertukaran sumber dan persaingan mendapat sumber-sumber. Walau bagaimanapun pertukaran atau persaingan mendapat sumber-sumber ini tidak dibuat pengoperasionalan dengan menggunakan petunjuk-petunjuk. Ini merupakan limitasi kajian yang harus diberi perhatian oleh kajian-kajian akan datang.

Di samping itu, kajian ini juga tidak melibatkan petunjuk-petunjuk untuk mengukur kompleksiti daerah-daerah di mana organisasi-organisasi yang berkenaan dikaji. Kompleksiti sesuatu lokasi mempunyai kaitan dengan bilangan organisasi yang terdapat di situ (organizational availability) dan kepelbagaian organisasi (organizational diversity) (Jusoh Nordin Muhamad 1982). Kedua-dua aspek ini mungkin mempengaruhi perhubungan antara organisasi, tetapi apakah bentuk atau konfigurasi perhubungan yang mungkin berlaku dan kaitannya dengan kepimpinan merupakan persoalan empirikal, yang harus diberi perhatian juga oleh penyelidik-penyelidik di masa hadapan.

RUJUKAN

- Alter, C. 1990. An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems. *Academy of Management Journal* 33: 478-502.
- Althaus, R.R & Yarwood, D.L. 1993. Organizational domain overlap with cooperative outcomes: The departments of agriculture and state and international agricultural policy during the carter administration. *Public Administration Review* 53(4): 357-367.
- Dask, T.K. 1993. An empirical study of the structural contingencies of interorganizational networks: Implications for management. *International Journal of Management* 10 (2): 215-226.
- Etzioni, A. 1961. *A comparative analysis of complex organizations: On power involvement, and their correlates*. New York: The Free press.
- Galaskiewicz, J. & Burt, R.L. 1991. Interorganization contagion in corporate philanthropy. *Administrative Science Quarterly* 36: 88 - 105.
- Gerlach, M.L. 1992. The Japanese corporate network: A block model analysis. *Administrative Science Quarterly* 37(1): 105-139.
- Hosking, D.M. 1988. Organising, leadership and skillful process. *Journal of Management Studies* 25(2): 147-166.
- Jusoh Nordin Muhamad. 1982. Rural community influentials: Participation in local voluntary organizations. Ph.D. diss., Louisiana State University, Baton Rouge, USA.
- Knights, D., Murray, F. & Willmont, H. 1993. Networking as knowledge work: A study of strategic interorganizational development in the financial services industry *Journal of Management Studies* 30 (6): 975 - 995.
- Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly* 37(1): 76-104.
- Laumann, E.O., Marsden, P. & Galaskiewicz, J. 1977. Community influence structures: Replication and extension of a network approach. *American Journal of Sociology* 83: 594 - 631

- McKinney, M.M., Morrissey, J.P. & Kaluzny, A.D. 1993. Interorganizational exchanges as performance markers in community cancer network. *Health Services Research* 28(4): 459 - 478.
- Mintz, B. & Schwartz, M. 1985. *The power structure of American business*. Chicago: University of Chicago Press.
- Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review* 15: 241-265.
- Orru, M., Hamilton, G.G. & Suzuki, M. 1989. Patterns of interfirm control in Japanese business. *Organization Studies* 10: 549-574.
- Perucci, R. & M. Pilisuk. 1970. Leaders and ruling elites: The interorganizational bases of community power. *American Sociological Review* 35: 1040 - 1057.
- Provan, K. G. 1984. Technology and interorganizational activity as predictors of client referrals. *Academy of Management Journal* 27(4): 811-829.
- Richard, R.J. 1987. Directorship interlocks and corporate profitability. *Administrative Science Quarterly* 32: 367 - 386.
- Schmidt, G.D. 1992. Beyond the conventional wisdom: USAID projects, interorganizational linkages, and institutional reform in Peru. *Journal of Developing Areas* 26 (4): 431 - 456.
- Seebright, M.A., Levithal, D.A., & Fichman, M. 1992. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal* 35(1): 122 - 160.
- Skinner, S.J., Donnelly, J.H., Jr. & Ivancevich, J.M. 1987. Effects of transactional form on environmental linkages and power-dependence relations. *Academy of Management Journal* 30(3): 577 - 588.
- Thomas, J.B., Ketchen, D.J., Jr., Trevino, L.K. & McDaniel, R.R., Jr, 1992. Developing interorganizational relationships in the health sector: A multicase study. *Health Care Management Review* 17 (2): 7 - 19.
- Thompson, J.D. & mcEwen, W.J. 1980. Organizational goals and environment. Dlm. A. Etzioni & E.W. Lehman (Pyt.), *A sociological reader on complex organizations* (pp. 136 - 143). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Walsh, A., Troxell, J.R. & Stafford, G. 1992-93. Interorganizational arrangements in academic health centers: A profile of the eighties. *Journal of Applied Business Research* 9 (1): 17-24.
- Zajac, E.J. 1988. Interlocking directorates as an interorganizational strategy: A test of critical assumptions. *Academy of Management Journal* 31(2): 428-438.

Dr. Nordin Muhamad
Department of Management
Faculty of Business Management
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi
Malaysia

