

**PEMERINTAHAN DAN KEPIMPINAN YANG BERKESAN DAPAT MENJAMIN  
KESEJAHTERAAN DAN KEJITUAN SEMANGAT JUANG ANGGOTA  
TENTERA DARAT**

Oleh 537800 PW I MOHD FARED BIN YAHAYA  
Kor Jurutera Letrik Dan Jentera Diraja

Pemerintahan dan kepimpinan boleh ditakrifkan sebagai kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam melakukan sesuatu perbuatan atau pekerjaan. Dalam hubungan ini, faktor penting yang menerajui organisasi bagi menuju wawasan, matlamat dan objektif yang ditetapkan terletak sepenuhnya kepada corak pemerintahan dan kepimpinan. Setiap individu yang dilahirkan di dunia ini mempunyai sifat atau kemahiran memimpin, akan tetapi sifat dan kemahiran tersebut perlu digilap untuk menjadikan seseorang individu tersebut sebagai pemimpin yang efektif serta berkualiti dalam pemerintahannya bagi memastikan mereka fokus dalam penugasan serta tidak terbabit dengan sebarang permasalahan.

Dalam aspek keseimbangan corak pemerintahan khasnya Tentera Darat (TD), hierarki pemerintahan organisasi penting untuk difahami dan dihayati oleh setiap peringkat anggota bagi memastikan struktur organisasi TD sentiasa mampan. Ianya melibatkan pengukuhan sumber manusia yang berpengetahuan, berkemahiran dan bersikap luhur yang menjadi asas pembentukan perwira dan perajurit yang memiliki daya juang yang tinggi. Sesebuah organisasi tidak akan mampu memperoleh kejayaan tanpa adanya kesatuan daripada semua peringkat anggota. Ia seharusnya disemat dalam jiwa setiap lapisan anggota agar menjadi tunjang kekuatan yang kukuh dalam melaksanakan apa jua tugas dan aturgerak yang dijalankan. Kepincangan dari mana-mana lapisan akan menjadi asbab kegagalan kepada corak

pemerintahan dan kepimpinan sesebuah organisasi. Bak kata perumpamaan yang popular dalam kalangan tentera iaitu "*there is no bad soldier but bad officer*".

Di dalam pemerintahan di setiap pasukan, tulang belakang atau kekuatannya hadir dengan adanya sokongan dan sumbangan melalui PTT Kanan. Kekuatan itu dikembangkan lagi dengan produktiviti yang tinggi dari kalangan PTT Kanan di pasukan bagi memastikan keberhasilan sesuatu gerak kerja atau penugasan dapat diselesaikan dengan jayanya. Sebagai peringkat pertengahan hierarki organisasi, seharusnya segala aspek melibatkan elemen G, A dan Q perlu diperkemas serta dimantapkan berteraskan kepada 4 kemahiran utama iaitu *critical thinking skills*, *problem solving skills*, *higher order thinking skills* dan *leadership skills*. Selain itu, PTT Kanan perlu mempunyai keupayaan siber merangkumi aspek C<sup>4</sup>ISRT (*command, control, communications, computers, intelligence, surveillance, reconnaissance and targeting*) demi menentukan sistem perintah dan kawalan tentera darat terus kekal relevan dalam persekitaran yang semakin mencabar.

Peranan, tugas dan tanggungjawab seorang PTT Kanan di dalam sesebuah organisasi amatlah penting. Kebergantungan gerak kerja anggota bawahan diselia dan dikoordinasi oleh PTT Kanan berdasarkan pengarahan yang dikeluarkan oleh pihak atasan sama ada kekal atau semasa. Dalam arus pemodenan yang meransang perkembangan sistem penyampaian maklumat dan arahan melalui pelbagai medium, produktiviti PTT Kanan itu sendiri perlu lebih proaktif. Sekiranya lebih kepada reaktif, ia akan mengundang pelbagai spekulasi negatif yang menyumbang kepada kegagalan. Persoalannya, adakah akan berlaku kegagalan sekiranya anjakan paradigma untuk pembaharuan atau menuding jari pada pihak

yang lain? Dari hadis riwayat Imam Muslim “Nabi Muhammad SAW bersabda “Ketahuilah, setiap dari kamu adalah pemimpin dan setiap dari kamu akan dipersoalkan atas apa yang dipimpin”.

Kepimpinan Berkesan adalah pembentukan satu ketumbukan yang kredibel. Menurut Stogdill (1958), kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktiviti dalam organisasi ke arah penentuan dan pencapaian matlamat organisasi. Terry (1960) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “aktiviti mempengaruhi individu untuk berusaha ke arah mencapai matlamat kumpulan”. Oleh sebab kepemimpinan PTT Kanan adalah bergantung pada kedudukan formal dalam struktur organisasi, maka ia disifatkan sebagai kepemimpinan formal. Menurut Haji Dahari juga kepemimpinan yang efektif ialah suatu proses untuk menciptakan wawasan, mengembangkan suatu strategi, membangun kerjasama dan mendorong tindakan. Justeru TD yang kredibel perlu sejajar dengan profil Angkatan Masa Hadapan yang telah digariskan oleh Kertas Putih Pertahanan dan Strategi Ketenteraan Negara dengan berasaskan ciri berikut iaitu kebersamaan, kebolehooperasian, berasaskan teknologi, berupaya untuk beroperasi di dua wilayah, berorientasikan misi dan kecekapan logistik ke arah pembentukan satu ketumbukan yang kredibel menerusi pelan pembangunan keupayaan strategik ARMY 4NEXTG.

Asas yang perlu pada setiap PTT Kanan adalah bermula dengan etika kepemimpinan itu sendiri, di mana proses seorang PTT Kanan itu mampu mempengaruhi tingkah laku, sikap dan pemikiran dalam menentukan hala tuju dengan membantu pemerintahnya melihat ke hadapan dan menghadapi cabaran kerja kerana ia merupakan asas yang harus difahami dan dijiwai oleh setiap PTT

Kanan untuk mencorakkan cara kepimpinan. Corak kepimpinan tentera dan awam mempunyai perbezaan yang tersendiri kerana pemimpin seorang tentera menggunakan konsep *the managers of violence* manakala konsep pemimpin awam lebih kepada *influencing people towards achieving an objective*. Kepimpinan merupakan satu seni dalam mempengaruhi individu atau kumpulan dalam melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi. Namun ada juga pemimpin yang mengarahkan anggotanya untuk kepentingan peribadi menggunakan konsep *The managers of violence* atau pengurus yang menguruskan keganasan. Keganasan yang dimaksudkan adalah semasa berhadapan dengan sesuatu peperangan dan bagaimana kepimpinan yang baik diuruskan untuk memastikan semua anggota selamat di dalam sesuatu peperangan. Sekiranya seorang PTT Kanan tidak berupaya mengadaptasi konsep kepada etika kepimpinan itu sendiri, nescaya mereka tidak berupaya untuk melaksanakan arahan yang diberi dengan efektif. Hal ini seringkali mengakibatkan sesuatu penugasan itu tertanggung dan tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Impaknya, ia mengakibatkan pemerintah atasan mereka meragui kecekapan dan kebolehpayaan, kerana PTT Kanan sepatutnya adalah orang yang dapat memberi pandangan dan cadangan kepada pihak atasan. Perihal sedemikian akan mengundang keruntuhan kesejahteraan di peringkat pertengahan dan atasan sesebuah pasukan.

Corak kepimpinan yang berkesan mampu menerajui perubahan kepada organisasi itu sendiri. Melalui perutusan PTD Ke-30, Jeneral Tan Sri Dato' Muhammad Hafizuddeain bin Jantan telah menekankan 3 penumpuan utama iaitu Kesiapsiagaan, Kemampunan Organisasi dan Sahsiah Keperwiraan melalui sinergi 3M iaitu *Man, Machine and Method* berdasarkan parameter angkatan masa hadapan.

PTD juga menggariskan lima teras utama iaitu Sumber Manusia, Inovasi Peperangan Bersama, Agenda Pengukuhan Keupayaan, Gagasan Tentera dan Rakyat serta Anjakan Diplomasi Pertahanan. Penekanan tersebut merupakan elemen terpenting bagi mengisi kekuatan tempur yang kompeten dan mampu menggerakkan ketumbukan melalui jiwa, semangat, motivasi serta daya juang yang tinggi. Untuk menjadi pemimpin dan memimpin sesebuah organisasi dengan baik serta efektif bukanlah sesuatu yang mudah. Ia memerlukan kemahiran dan pengalaman yang tinggi. PTT Kanan yang diberi tanggungjawab memimpin anggotanya haruslah mempunyai pengetahuan dan pengalaman.

Bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran ianya boleh di dapati melalui pembelajaran, latihan, pengalaman, dan juga penghayatan terhadap sesuatu pelajaran. Di dalam era kemajuan ini TD telah mengorak langkah lebih jauh yang mana segala keperluan maklumat dan rujukan boleh diperolehi dengan menggunakan hujung jari. Markas Pemerintahan Latihan dan Doktrin Tentera Darat (MK PLDTD) telah melaksanakan sebuah sistem e-LIBRARY TD bagi memudahkan pegawai dan anggota memperoleh maklumat dan rujukan untuk penambahan ilmu. Sebagai seorang PTT Kanan perlu bijak menggunakan kemodenan agar dapat mengaplikasikannya di medan peperangan.

Bagi memastikan kesiagaan sumber manusia memenuhi aspirasi *knowledge based army*, PTT Kanan perlu aktif dan konsisten berusaha meningkatkan kompetensi sumber manusia dalam aspek kerohanian, ilmiah dan fizikal. Pendekatan atau kaedah yang relevan, realistik dan praktikal perlu disesuaikan dalam setiap pelaksanaan aktiviti secara terancang agar dapat menjamin keberhasilan yang

menepati misi dan matlamat. PTT Kanan seharusnya menterjemahkan arahan yang diterima dengan konsep pengajaran dan pembelajaran kepada anggota bawahan menggunakan doktrin dan prosedur yang sejajar dengan keperluan konsep operasi serta berorientasikan misi bagi memastikan setiap anggota memiliki kemahiran ketenteraan yang bertepatan dengan keperluan operasi. Pengalaman dan pengetahuan yang mereka miliki seharusnya dikongsi dan dibincangkan bersama bagi memastikan sesuatu gerak kerja itu dapat diperhalusi untuk dijayakan.

Bagi menghadapi pemikiran generasi baru, setiap PTT Kanan perlu bertoleransi dari segi gaya pemikiran. Pengalaman dan pengetahuan PTT Kanan itu sendiri diperlukan dalam membantu keberkesanan sesuatu penugasan. Sikap tidak boleh menerima perubahan dan pembaharuan hanya menyumbang kegagalan kepada penugasan yang dilaksanakan. Perihal sedemikian rupa juga perlu disingkirkan supaya generasi baharu dapat bekerjasama melaksanakan pengarahannya yang disampaikan. Istilah "aku dulu buat macam ni, kau askar baru mana tau" sudah tidak relevan untuk dijadikan panduan dalam pengarahannya semasa masa kini. Dikhawatirkan fahaman sedemikian akan menjadi ikutan dan amalan bagi generasi baru serta menyumbang kepada keruntuhan organisasi. Generasi lama dan sedia ada merupakan guru kepada generasi baharu serta gaya kepimpinan yang PTT Kanan mainkan dalam perkhidmatan adalah panduan untuk mereka meneruskan kesinambungan TD.

Dalam minoriti pertengahan di pasukan, PTT Kanan harus mengembleng usaha dan tenaga membantu pemerintah sesebuah pasukan dalam perihal pengurusan dan pentadbiran. Pada asasnya, segala perancangan dan pentadbiran

pasukan dikeluarkan oleh pemerintah merujuk kepada pengarah Divisyen, Briged atau Formasi berpandukan direktif semasa tempuk pemerintahan. Bagi merealisasikan direktif tersebut, PTT Kanan di pasukan perlu bekerjasama membantu pemerintah menjayakannya walaupun dalam apa jua serba kekurangan dan kekangan yang dihadapi pasukan.

Organisasi yang utuh serta modal insan yang cemerlang merupakan kredibiliti utama TD dalam menghasilkan tadbir urus yang telus dan berkesan. Mereka perlu bijak membantu perancangan dan pelaksanaan bagi menepati piawaian atau kehendak yang telah digariskan. Sekiranya perkara tersebut hanya diletakkan di bahu pemerintah, ia melambangkan senario negatif serta mencemarkan organisasi PTT Kanan itu sendiri. Jiwa dan naluri setiap PTT Kanan perlu diisi dengan keteguhan rohani bagi meningkatkan keimanan serta jati diri dan seterusnya berupaya menangkis anasir-anasir yang mampu mencalarkan imej TD.

Bagi mengimbangi keperluan masa hadapan, keupayaan intelektual serta kemahiran ketenteraan wajib dipertingkatkan terutamanya dalam bidang sains pertahanan, teknologi maklumat dan siber serta bidang-bidang lain yang dilihat kritikal kepada konsep operasi TD hari ini dan di masa hadapan. Pepatah ada mengatakan “kerana setitik nila, rosak susu sebelanga”. Tanggapan negatif ini akan menyumbang ketidakpercayaan pemerintah kepada PTT Kanan yang lain di masa yang sama memecahkan kesatuan dan keharmonian di peringkat pertengahan dan atasan sesebuah pasukan. Kesatuan dalam satu ketumbukan antara Pegawai dan PTT Kanan akan menjadi satu teladan yang positif kepada anggota bawahan. Ia secara tidak langsung menghadirkan rasa hormat dan patuh anggota bawahan di

pasukan kepada pemerintah atasan mereka. Selain itu juga, ia dapat melahirkan sikap kekeluargaan dalam kalangan peringkat anggota di pasukan.

Penguatkuasaan peraturan dan undang-undang merupakan satu cabang kepimpinan yang perlu dikuasai oleh setiap PTT Kanan. Konsep ini telah pun dibangunkan sejak di zaman Greek purba lagi, namun yang demikian, ia dipopularkan semula oleh ahli falsafah perlembagaan terbilang British, A.V Dicey. Didalam karya beliau, *'Introduction to Study of the Law of Constitution'* (1885), A.V Dicey telah menggariskan bahawa Kedaulatan Undang-undang mempunyai tiga elemen asas, iaitu pertama, kuasa menghukum tidak boleh dilakukan dengan sewenang-wenangnya, kedua, kesamarataan didalam pelaksanaan undang-undang, dan akhir sekali, melindungi hak asasi manusia adalah sebahagian daripada memenuhi konsep Kedaulatan Undang-Undang. Dalam pada itu, penerapan nilai profesionalisme juga perlu dititikberatkan dalam membantu kepimpinan yang berkesan. Profesionalisme ialah kemahiran yang dimiliki oleh PTT Kanan dalam melaksanakan pekerjaan yang merangkumi beberapa ciri-ciri atau nilai-nilai seperti integriti, neutraliti, kejujuran, akauntabiliti, berilmu pengetahuan dan lain-lain. Dalam kehidupan seharian, pasti ada peraturan atau undang-undang kerana peraturan dibuat untuk mengatur dan mentertibkan manusia. Jika tidak adanya peraturan, pasti kehidupan kita akan menjadi huru-hara atau tidak terkendali. Undang-undang pula diadakan bagi memberi faedah kepada masyarakat. Sebagai seorang anggota tentera khasnya TD, ia seumpama sinonim dengan kehidupan kita seharian. Kemegahan, kebanggaan dan kesiapsiagaan itu bermulanya daripada disiplin yang ditertibkan berdasarkan peraturan dan undang-undang tentera.

Mendekati golongan pertengahan di pasukan, PTT Kanan merupakan golongan penting yang menguatkuasakan peraturan dan undang-undang berlandaskan garis yang ditetapkan (Akta Tentera 1972). Kawalan anggota bawahan bagi mensifarkan pencemaran negatif dan permasalahan disiplin adalah daripada mereka di mana ia membantu pemerintah di pasukan untuk keberhasilan gerak kerja dengan kekuatan yang maksima. Perkara yang dimanipulasi masa kini, peraturan dan undang-undang itu dikuatkuasakan mengikut emosi dan pendekatan peribadi mereka tanpa rujukan waima panduan sedia ada. Konsep penguatkuasaan itu dijadikan kuasa serta disalah tafsir. Keberkesanan penguatkuasaan yang pada dasarnya menjadi pemangkin kekuatan pasukan itu sendiri dimanipulasi mereka.

Keberhasilan gerak kerja yang baik wujud dalam peranan yang diwatakan oleh PTT Kanan melalui pemantauan dan penambahbaikan sesuatu tugas. Sokongan yang diberikan kepada pelaksanaan arahan dan cuba menambahbaik sekiranya berlaku kekurangan atau kekhilafan perlu ada bagi menjamin hasil yang jitu. Mereka perlu membuang sikap nafsi-nafsi dan sentiasa berhubung sesama sendiri dengan kerap berkenaan kemajuan pelaksanaan arahan yang diberikan pemerintah. PTT Kanan memainkan peranan yang amat penting dalam mewujudkan persekitaran kerja yang harmoni dan kondusif selain bertindak sebagai pemudahcara untuk anggota bawahan memahami dan melaksanakan kerja dengan lebih baik.

Tumpuan kepada pendekatan secara menyeluruh merangkumi aspek rekabentuk (*design*), pembangunan (*develop*) dan aplikasi angkatan. Teras ini merupakan kesinambungan kepada tonggak PTD Ke-28 yang masih relevan kepada tentera darat pada masa kini. Ia perlu diteruskan bagi memastikan kelangsungan

serta kesinambungan inisiatif-inisiatif terdahulu. PTT Kanan juga perlu memikirkan dan melaksanakan penambahbaikan yang bersifat inovatif dan kreatif bagi menggalakkan subordinatnya untuk bekerja secara kolaboratif jika sebarang isu yang menghalang mereka memastikan keberhasilan sesuatu pelaksanaan gerak kerja dengan jayanya. Menjuruskan kepada persediaan aturgerak sama ada waktu aman atau darurat, perkara ini mustahak untuk diutamakan. Ia bagi menjamin kesiapsiagaan di peringkat pasukan berlandaskan elemen G, A dan Q. Sebarang kemungkinan boleh berlaku sekiranya perkara ini tidak ditekankan serta dipraktikkan. Dalam masa yang sama, ia membuatkan subordinatnya merasa dihargai dan meningkatkan keupayaan kerja anggota bawahan seterusnya akan meningkatkan keupayaan PTT Kanan untuk mempengaruhi dan membimbing pemikiran dalam membuat pelbagai keputusan berdasarkan pemantauan dan penambahbaikan. Tindak tanduk sedemikian menguatkan lagi organisasi khasnya pemerintah dalam aturgerak pasukan menghadapi sebarang kemungkinan. Matlamat yang dicapai juga akan membuahkan hasil yang jitu dengan adanya pembaharuan daripada sedia ada.

Arus kemajuan yang semakin pesat masa kini sedikit sebanyak memberi kesan manfaat kepada organisasi melalui corak pemerintahan dan kepimpinan sesebuah organisasi. TD khasnya telah melalui fasa mewujudkan corak pemerintahan dan kepimpinan selaras dengan kemajuan kini. Manfaat ini memberi peluang kepada sesebuah organisasi khasnya pasukan TD untuk berdaya saing dengan pasukan keselamatan seantero dunia dalam kesiapsiagaan aturgerak dan daya penjenisan keselamatan melalui pelbagai medium. Seperti yang kita lihat masa kini, kemajuan kuasa-kuasa besar pertahanan dimonopoli negara yang pada

dasarnya mempunyai pemerintah dan kepimpinan yang berwibawa berpandukan kepada visi dan misi. Menurut Teori Kualiti Deming, setiap pemimpin berkualiti tentu akhirnya dapat menghasilkan produk mahupun perkhidmatan terbaik kepada sesebuah organisasi atau komuniti. Pernyataan ini kita dapat dirungkai dan dijelaskan lagi berdasarkan perubahan masa kini sistem pemerintahan Tentera Darat yang jauh berbeza daripada sebelum ini. Penilaian ini dapat dibuktikan dengan penglibatan PTT Kanan dalam pelbagai penilaian ketenteraan sama ada dalam mahupun luar negara dari aspek kursus, latihan, pertandingan dan lain-lain. Ini menguatkan lagi pandangan luar bahawa kita juga sentiasa melahirkan tenaga mahir dan proaktif. Awalan bermulanya segala cerita adalah daripada tulang belakang ini iaitu PTT Kanan yang sentiasa bertindak dan bergerak sebagai satu ketumbukan bagi meningkat keutuhan organisasi khususnya kepada pemerintahnya. Mereka adalah elemen penggerak penting di mana tanpa komitmen yang disumbangkan, semangat juang organisasi itu sendiri pasti lumpuh. Landasan yang menjadi kekuatan itulah membolehkan pemerintah pasukan khususnya memperoleh manfaat dan kekuatan dalam tampuk pemerintahannya. Ia perlu sentiasa dipertingkatkan melalui teknologi agar kemahiran dan kepakaran yang sedia ada bagi PTT Kanan itu secara peribadi seiring dengan arus pemodenan. Pernyataan ini dibuktikan dengan medium pembelajaran, pengajaran, penyampaian dalam pelbagai aspek masa kini di mana ianya kadang kala menguji kredibiliti dan kecekapan mereka dengan keupayaan sedia ada. Kesungguhan dalam memperkemas diri serta kekuatan mencabar diri sendiri itulah pemangkin sebenar kepada keberhasilan gerak kerja berpandukan arahan yang dikeluarkan.

Kesimpulannya jangan ditanya apa sumbangan kita, perhatikan sumbangan

kita kepada organisasi. Menjamin kesejahteraan dan kejituan semangat juang organisasi khususnya TD, mengembleng tenaga melalui daya usaha untuk memajukan diri demi organisasi adalah satu kemestian. Peningkatan sendiri itu sebenarnya pemangkin utama serta panduan untuk seorang PTT Kanan dipandang tinggi dan menjadi teladan dalam tauladan.

Ketaksamaan dengan gaya terdahulu tidak boleh dijadikan ukuran untuk kita melaksanakan arahan yang diberikan. Gaya pemikiran yang positif perlu diperkuatkan dalam menyelusuri gerak kerja yang sentiasa hadir dalam pelbagai bentuk tekanan supaya golongan pemimpin minoriti pertengahan ini dapat dijadikan '*role model*' kepada generasi baharu. Tanpa yang lama pasti tiada yang baharu. Itu adalah ungkapan yang sinonim kalangan keluarga tentera dalam apa jua situasi atau keadaan bekerja. Adakah kita mahu dipersalahkan kepada keruntuhan sesebuah organisasi? Tepuk dada tanya selera.

Merungkai kepada kelemahan atau kekurangan masa lalu adalah perkara terbaik dalam kita meneruskan kesinambungan ketenteraan. Ikutan dan amalan yang diperhalusi dengan perbaharuan berlandaskan arus pemodenan masa kini akan menjadi satu titik noktah kejayaan yang bakal dikecapi. Sumbangan yang dicurahkan kepada organisasi dan pemerintah dengan daya usaha yang jitu itu akan menjadi asbab kepada amal jariah kita mendatang. Segala kudrat yang kita korbankan akan memperlihatkan bahawa PTT Kanan merupakan minoriti penting dalam sesebuah organisasi.

Janganlah kita mengharapkan balasan atau imbuhan berdasarkan

sumbangan yang dikorban untuk menjayakannya kerana setiap daya usaha itu berlandaskan pemerintahnya. Tanpa pemerintah yang berkepimpinan, belum pasti kita mampu melihat jalan ke hadapan dalam ia berusaha menjayakan sesuatu visi dan misi. Rangkaian kerja melalui sikap satu keluarga di antara PTT Kanan dan pemerintah akan menyumbang kepada kelangsungan untuk terus dominan memperkukuhkan keutuhan organisasi. Kejayaan dan keberhasilan yang berkesan membantu kepimpinan pemerintah atasan itulah yang dinamakan satu sumbangan.

(2666 patah perkataan)