

PEMERINTAHAN DAN KEPIMPINAN YANG BERKESAN DAPAT MENJAMIN KESEJAHTERAAN DAN KEJITUAAN SEMANGAT JUANG ANGGOTA TD

Oleh 5005371 SSJN HANIAH BINTI MASJAYA

Kor Kesihatan DiRaja

Dalam era pascapandemik ini, perubahan kepada budaya norma baharu telah merubah lanskap pemerintahan negara yang telah memperlihatkan tuntutan masyarakat Malaysia secara umumnya cenderung kepada keberkesanan pentadbiran kerajaan dalam mengurus sumber negara bagi melestarikan kehidupan masyarakat khususnya. Tekanan ekonomi atau sumber kewangan dilihat menjadi faktor utama masyarakat mendesak akan keperluan melakukan transformasi secara besar-besaran khususnya dalam pentadbiran dan pengurusan kerajaan. Perubahan demi perubahan telah dilaksanakan namun permintaan rakyat umumnya masih belum dapat dipenuhi dengan baik oleh kerajaan. Lantas pelbagai alternatif telah diambil oleh pucuk pimpinan tertinggi negara bagi mengatur congak pentadbiran, pengurusan dan pelaksanaan dasar-dasar di setiap peringkat pemerintahan. Seterusnya meningkatnya kepelbagaian dalam masyarakat memerlukan setiap organisasi untuk menjadi lebih eksklusif terutama dalam pendekatan mengenai penyediaan perkhidmatan dan prestasi organisasi. Kecemerlangan sesebuah organisasi dipengaruhi oleh pelbagai faktor namun kebanyakan pengkaji dalam bidang kepimpinan, pengurusan dan pentadbiran lebih cenderung melihat kepimpinan sebagai satu faktor yang menjadi penyumbang utama kepada pencapaian organisasi dan institusi. Kepimpinan merupakan kegiatan atau tingkah laku dalam mempengaruhi manusia lain demi untuk mencapai tujuan atau matlamat tertentu. Jika dilihat dalam konteks yang lebih luas kepimpinan boleh ditakrifkan sebagai keupayaan untuk mendapatkan sokongan dan persefahaman di samping berpegang teguh pada matlamat umum yang lebih jauh daripada hanya memenuhi kehendak-kehendak sesebuah organisasi. Dalam kata lain kepimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati berkenaan

apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal atau sesuatu perkara tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memudahkan usaha individu atau kumpulan untuk memenuhi tujuan atau matlamat utama.

Selanjutnya sikap dan tingkahlaku seseorang pemimpin itu menjadi ejen tunjang dalam memberi impak kepada perlakuan setiap anggota organisasi dan akan mempengaruhi prestasi organisasi secara keseluruhannya. Menurut pendapat beberapa ilmunan dalam bidang politik dan pengurusan, mereka menjelaskan kepimpinan yang berkesan sering dikaitkan dengan sifat, nilai, dan tingkahlaku yang beretika. Hal ini demikian kerana kepimpinan beretika merujuk kepada pemimpin yang bertindak sebagai ejen perubahan bagi elemen-elemen penting dalam budaya organisasi. Oleh itu keupayaan atau gaya memimpin jelas menjadi stigma perubahan yang kritikal dalam merubah hala tuju institusi, pembudayaan positif di tempat kerja seterusnya memastikan keberkesanan pentadbiran dan pengurusan organisasi. Menurut kajian Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana D. (2018), gaya kepimpinan merupakan kaedah yang digunakan pemimpin bagi mempengaruhi orang lain bagi memenuhi kehendak atau keinginan kepimpinan untuk mencapai tujuan institusi atau organisasi. Perkara ini akan mempengaruhi cara bekerja pekerja, pembudayaan nilai dan etika kerja, persekitaran atau iklim kerja yang positif serta menghasilkan kepuasan kerja bagi anggota-anggota institusi. Hal ini dilihat sangat kritikal bagi memastikan jentera atau penggerak institusi berada dalam prestasi terbaik.

Lantaran itu pelbagai gaya atau model kepimpinan boleh diterapkan serta diamalkan khususnya bagi menjamin keberhasilan pentadbiran dan pengurusan institusi khususnya dalam pemerintahan sektor awam di Malaysia. Contohnya dalam konteks pentadbiran dan perkhidmatan ketenteraan, penerapan gaya kepimpinan yang sesuai amat kritikal bagi memastikan arah pentadbiran yang baik dan menjamin kesejahteraan dan kejutuan semangat juang anggota tentera.

Teori kepemimpinan situasional merupakan satu model kepemimpinan yang menekankan pendekatan pemimpin dalam memahami kelakuan, sifat-sifat orang bawahan, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Hal ini dilihat satu model yang efektif kerana pemimpin boleh menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan struktur dalaman serta persekitaran institusi agar dapat mewujudkan iklim kerja yang baik. Selain itu, teori gaya kepemimpinan transformasional juga dilihat berkesan dalam pengamalan budaya kerja tentera kerana gaya kepemimpinan tersebut menggunakan pendekatan kekuasaan atau pangkat bagi membuat keputusan dan pembangunan strukturnya. Perkara ini juga sangat sinonim dengan budaya kerja dan struktur dalaman tentera yang menggunakan pendekatan kekuasaan dalam mengerah jentera-jentera atau anggota-anggota dari peringkat akar umbi hingga ke kepemimpinan tertinggi institusi. Menurut beberapa pendapat ahli akademik, pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasional boleh mengubah sikap seseorang yang mementingkan diri kepada sikap kerjasama yang jitu antara satu sama lain dan perkara ini sememangnya bersesuaian dengan konsep kerjasama dalam kumpulan yang diamalkan dalam tentera sejak sekian lama.

Selain itu pembahagian kuasa di setiap lapisan atau peringkat pentadbiran juga amat kritikal dalam melancarkan pentadbiran sesuatu institusi. Doktrin pembahagian kuasa atau *'Delegation/Allocation of Power'* merupakan satu teori politik pemerintahan yang sering digunapakai dalam kebanyakan institusi mahupun organisasi di setiap peringkat pentadbiran. Pembahagian kuasa yang jelas membolehkan institusi atau organisasi mentadbir serta mengurus dengan lebih mudah dan efisien. Pemecahan kuasa kepada unit-unit yang lebih kecil akan memudahkan pengurusan institusi kerana pelaksanaan jalan kerja akan menjadi lebih jelas dan pihak pengurusan tertinggi lebih senang mengenalpasti kelemahan atau salah laku dalam pelaksanaan kerja-kerja dari peringkat akar umbi. Terutama bagi sektor perkhidmatan yang

mempunyai masa kerja tidak menentu dan disiplin kerja yang tinggi seperti sektor ketenteraan, pembahagian kuasa yang tidak efektif akan memberi tekanan yang tinggi kepada pekerja dan mengurangkan keberhasilan anggota-anggota tentera seterusnya memberi imej negatif kepada institusi ketenteraan negara. Kontradiksinya pembahagian kuasa yang betul pula akan mengurangkan beban kerja, memaksimumkan peranan unit-unit dalam institusi, mewujudkan suasana kerja yang produktif dan meningkatkan motivasi serta kepuasan bekerja. Hal ini juga akan memberi impak positif kepada penghasilan atau perolehan institusi dalam masa yang sama mengurangkan kos pengurusan institusi. Penjimatan kos pengurusan membolehkan institusi menggunakan sumber yang ada untuk merencana program-program lain bagi menjana pendapatan institusi, memperkasa modal insan, menjaga kebajikan pekerja mahupun digunakan untuk kesatuan pekerja. Oleh itu pembahagian kuasa yang efisien akan memberi impak positif terutama kepada kelancaran pentadbiran dan pengurusan serta kepuasan bekerja kesan daripada suasana kerja yang positif, produktif dan dinamik.

Seterusnya bagi merangsang kepimpinan yang efektif, perancangan berkaitan dengan hala tuju organisasi atau institusi amat dititikberatkan bagi memastikan dasar-dasar, visi dan misi dapat dicapai serta bersesuaian dengan kemampuan yang ada pada institusi tersebut. Perancangan dasar-dasar yang lebih praktikal, progresif dan holistik di setiap peringkat pentadbiran penting bagi memastikan kelancaran serta keberkesanan pemerintahan dan kepimpinan sesebuah institusi. Perancangan yang kurang teliti akan menyebabkan kepincangan berlaku khususnya dalam mencapai sasaran atau matlamat organisasi. Matlamat yang disasarkan melebihi kemampuan sesuatu organisasi juga akan memberi tekanan serta impak buruk khususnya kepada keberhasilan kerja, motivasi dan mentaliti pekerja serta kepuasan kerja. Justifikasinya kepimpinan yang berkesan harus bijak merancang, mengurus serta memastikan pelaksanaan dasar-dasar institusi yang

telah dirancang dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif. Menurut Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana D. (2018), teori kepemimpinan "*idealist*" bererti pemimpin yang kompeten dan efektif perlu mempunyai ilmu pengetahuan yang menyeluruh bukan sahaja berkaitan dengan pentadbiran organisasi namun harus merangkumi pelbagai aspek seperti kepemimpinan, pengurusan sumber, komunikasi, psikologi, pengetahuan am dan lain-lain. Tambahan lagi barisan pucuk kepimpinan khususnya institusi-institusi kerajaan perlu sentiasa dinamik dan peka dengan perubahan serta isu-isu semasa yang berlaku di dalam dan luar negara kerana perkara ini akan memudahkan pucuk kepimpinan sesebuah organisasi merencana sebaik mungkin dasar-dasar atau matlamat yang paling sesuai digunapakai di agensi-agensi berkenaan. Untuk merencana sasaran serta matlamat yang produktif, para pemimpin institusi perlu melaksanakan penilaian secara holistik dari segi potensi institusi mencapai matlamat yang disasarkan, cabaran-cabaran yang bakal atau kemungkinan timbul dalam melaksanakan misi dan visi institusi dan langkah-langkah awal yang perlu diambil bagi mengatasi permasalahan yang tersebut.

Pengurusan sumber yang efisien juga memberi kesan positif dalam membantu kepimpinan sesebuah institusi. Pengurusan yang baik terutama dalam pengurusan sumber manusia, sumber kewangan, sumber maklumat, aset-aset dan lain-lain akan membolehkan organisasi atau institusi mencapai kecemerlangan ditahap optimum serta mengurangkan kos perbelanjaan dan pengurusan institusi. Perkara ini sangat penting kerana pengurusan sumber yang efisien dan efektif dapat menjana pendapatan institusi serta mengurangkan kebergantungan institusi kepada kemahiran, pemikir dan tenaga mahir dari luar agensi. Berdasarkan teori kebergantungan atau "*Dependency teory*", institusi yang lemah atau mempunyai sumber yang kurang akan menyebabkan kebergantungan institusi tersebut kepada institusi lain yang mempunyai sumber daya, tenaga mahir atau aset yang lebih baik. Kebergantungan kepada organisasi atau institusi lain turut memberi

impak yang positif dan negatif tertakluk kepada perancangan dan keberhasilan kerjasama yang dilakukan. Kebergantungan yang terlalu tinggi kepada institusi luar khususnya kepada keperluan sumber daya dan aset akan menyebabkan kerugian kerana institusi atau organisasi tersebut perlu membelanjakan kos yang besar bagi memperoleh tenaga mahir untuk mengurus sumber-sumber yang ada.

Kontradiksinya institusi boleh menghasilkan sumber-sumber daya yang utuh tanpa bergantung kepada tenaga luar seperti yang telah dilaksanakan oleh kebanyakan institusi-institusi khususnya dalam kerajaan yang telah mengadakan kursus serta latihan dalaman dan kerjasama dengan tenaga mahir dari dalam dan luar negara untuk memperkasa sumber daya yang ada. Sebagaimana yang kita sedia maklum selepas negara mencapai kemerdekaan, negara kita masih belum mencapai tahap penghasilan dan pengurusan sumber daya yang utuh dan menyebabkan Malaysia bergantung kepada tenaga mahir dari luar negara terutama dalam bidang ketenteraan, pengurusan sumber, ekonomi dan sebagainya bagi mengisi kelompongan atau kelemahan pentadbiran negara. Maka untuk mengurangkan kebergantungan negara kita kepada negara-negara luar berlarutan, pelbagai kerjasama dalam pelbagai bidang telah dilaksanakan dengan negara lain bagi memperkasakan sumber daya yang ada. Contohnya dalam bidang ketenteraan, para pegawai Angkatan Tentera Malaysia (ATM) telah diberi pendedahan dalam pelbagai bidang seperti perubatan, kejuruteraan, komunikasi, pengurusan aset dan sebagainya menerusi perkongsian tenaga mahir dan latihan bersama dengan sektor ketenteraan dari negara-negara luar. Hasilnya, kerjasama ketenteraan dan perkongsian kemahiran dan aset-aset negara ini telah memberi kesan positif terutama kepada memperkasaan sumber-sumber daya ATM sekaligus mengurangkan kebergantungan kepada tenaga mahir dari luar agensi dan negara. Oleh itu, institusi ATM bukan sahaja dapat mengerakkan institusi tersebut tanpa bergantung kepada mana-mana agensi luar

malah dapat menghasilkan sumber modal insan yang kompeten dan dinamik dalam menjana pendapatan institusi seterusnya meletakkan institusi ketenteraan negara setanding negara-negara maju.

Dalam masa yang sama, pemantauan pelaksanaan dasar-dasar serta matlamat utama sesebuah institusi atau organisasi amat diperlukan bagi memastikan pentadbiran institusi dalam landasan yang tepat dan betul. Pemantauan amat penting bagi mengenalpasti tahap efisiensi dasar-dasar organisasi, keberkesanan pengurusan dan kelancaran pentadbiran secara keseluruhan. Setelah mengenalpasti kelemahan dalam pelaksanaan matlamat institusi, penambahbaikan serta pengemaskinian segera harus diambil bagi memastikan pelaksanaan matlamat berada di landasan yang tepat. Di samping itu penambahbaikan yang diambil juga perlu disesuaikan dengan permasalahan atau keadaan semasa. Perubahan-perubahan pada dasar-dasar kerajaan di dalam dan di luar negara seharusnya dititikberatkan kerana hal tersebut akan memberi kesan secara langsung atau tidak langsung kepada penentuan hala tuju institusi. Sebagai contoh pengenalan kepada Dasar Pendidikan Negara telah memberi impak kepada institusi-institusi dalam negara yang memperlihatkan berlaku rombakan serta pindaan bukan sahaja sektor pendidikan di peringkat institusi pendidikan awam dan swasta namun merangkumi keseluruhan sektor pendidikan dalam negara khususnya sektor pendidikan dalam institusi kerajaan seperti Jabatan Pendidikan ATM. Memetik kata-kata Pengarah Pendidikan ATM Kolonel Dr. Janudin Bin Awang, beliau berpendapat ATM perlu bertindak pantas menyuntik pembaharuan dalam sistem pendidikan secara menyeluruh dan bersepadu jika mahu mencapai sasaran untuk menjadikan ATM lebih dinamik setanding dengan negara maju. Lantas, pelbagai perubahan turut dilakukan oleh Jabatan Pendidikan ATM bagi memantapkan sistem yang sedia ada untuk memenuhi pendidikan pegawai dan anggota ATM.

Tambahan lagi, persekitaran atau suasana kerja juga dilihat memberi kesan langsung kepada komitmen, keberhasilan serta kepuasan bekerja. Bagi memaksimumkan keberhasilan institusi, peranan setiap pekerja dilihat menjadi titik penentu bagi mencapai fokus atau matlamat institusi. Persekitaran atau iklim kerja yang positif atau negatif khususnya di pejabat akan memberi impak kepada kepuasan kerja dan mempengaruhi komitmen seseorang pekerja kepada institusi atau organisasi. Persekitaran kerja yang negatif seringkali memberi impak buruk terutama pada motivasi dan mentaliti pekerja dan hal ini akan menyebabkan keberhasilan institusi terjejas. Dalam kata lain, apabila pekerja tidak berpuas hati dengan kerja dan persekitaran di tempat kerja maka para pekerja tersebut akan kurang komited terhadap tugas-tugas serta peranan mereka. Hal ini akan menyebabkan para pekerja akan mencari jalan alternatif untuk mencari pekerjaan yang lebih baik, tempat kerja lain yang lebih produktif dan sesuai serta menggunakan peluang ini untuk bersara awal atau meletakkan jawatan dengan segera. Perkara ini cukup jelas memperlihatkan ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan komitmen pekerja terhadap organisasi terjejas. Komitmen organisasi serta kepuasan kerja adalah faktor yang perlu dititikberatkan dalam menilai kesediaan para pekerja untuk berhenti bekerja atau menyumbang seluruh tenaga bagi merealisasikan matlamat institusi khususnya di tempat kerja. Justeru berdasarkan peranan pemimpin organisasi dalam mengatur corak pentadbiran dan pengurusan amat diperlukan bagi memastikan motivasi pekerja berada ditahap terbaik di samping mewujudkan iklim kerja yang positif, produktif dan progresif.

Dalam pada itu, penerapan nilai profesionalisme juga perlu dititikberatkan dalam membantu kepimpinan yang berkesan. Profesionalisme ialah kemahiran yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan yang merangkumi beberapa ciri-ciri atau nilai-nilai seperti integriti, neutraliti, kejujuran, akauntabiliti, berilmu pengetahuan dan lain-lain. Nilai

profesionalisme ini akan membentuk seorang pekerja yang tidak bergantung kepada orang lain dan tidak memerlukan pengawasan berterusan semasa menjalankan tugas-tugas. Pekerja yang mempunyai profesionalisme yang tinggi mempunyai komitmen dan dedikasi kerja yang tinggi di samping penghasilan kerja ditahap yang maksimum. Misalnya dalam sektor ketenteraan, isu integriti tugas merupakan isu besar yang telah sekian lama menjadi permasalahan dalaman sektor tersebut. Lantaran itu penerapan nilai profesionalisme dalam pengamalan institusi dapat mengurangkan kecenderungan para anggota terlibat dengan masalah disiplin kerja dan integriti. Organisasi atau institusi yang membudayakan nilai profesionalisme yang tinggi seringkali mempunyai tahap kecemerlangan dan keberhasilan yang tinggi. Natijahnya pengamalan dan penerapan nilai profesionalisme ini menjadi tunjang kepada pelaksanaan pentadbiran dan pengurusan yang efektif serta perlu diamalkan dari peringkat akar umbi hingga tahap tertinggi institusi.

Konklusinya, pelbagai faktor perlu dipandang serius dalam memastikan keberkesanan pemerintahan seperti kebolehan memimpin, gaya kepimpinan, tadbir urus baik, pengurusan sumber, kepuasan kerja dan lain-lain. Dalam konteks pentadbiran awam pula pengamalan budaya kerja yang baik seperti nilai profesionalisme perlu diperkasakan serta diperkukuhkan bagi memastikan keberhasilan pentadbiran awam di Malaysia. Hal ini kerana isu integriti atau ketidaktelusan melaksanakan tugas dalam kalangan penjawat awam dan masalah disiplin kerja bukan masalah baru dan masih menjadi permasalahan tunjang kepada kepincangan dalam institusi ketenteraan khasnya dan sektor awam umumnya. Justeru pelbagai alternatif perlu diambil bagi mengatasi permasalahan-permasalahan ini agar tidak menjejaskan keberhasilan dan imej sektor ketenteraan negara. Peranan pucuk kepimpinan diharap dapat menjadi ejen perubahan ke arah

ketelusan amalan kerja di samping memperkasakan institusi ketenteraan di negara kita setanding dengan institusi ketenteraan di negara maju.

