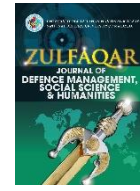




**ZULFAQAR Journal of
Defence Management, Social Science & Humanities**

Journal homepage: <https://zulfaqarjdmssh.upnm.edu.my/index.php/zjdmssh/about>



**KEPIMPINAN KETENTERAAN MALAYSIA: SEJARAH, NILAI DAN PRINSIP
MALYSIAN MILITARY LEADERSHIP: HISTORY, VALUES AND PRINCIPLES**

Burhanuddin Jalal^{a,*}, Mohd Kenali Basiron^b, Sayuti Ab Ghani^c, Amnah Saayah Ismail^d

^{a*, b, c, d} Universti Pertahanan Nasional Malaysia

*Corresponding author: burhanuddin@upnm.edu.my

ARTICLE INFO

Article history:

Received

20-07-2021

Received in revised

06-12-2021

Accepted

02-04-2022

Available online

30-06-2022

Keywords:

*Kepimpinan,
ketenteraan,
nilai, pertahanan,
prinsip*

e-ISSN: 2773-529X

Type: Article

ABSTRACT

Organisasi ketenteraan merupakan salah satu organisasi tertua di dunia dan ia mempunyai struktur kepimpinan yang tersendiri serta telah mempengaruhi corak serta gaya kepimpinan organisasi sosial yang lain. Artikel ini membincangkan aspek kepimpinan ketenteraan dari sudut sejarah, nilai dan prinsip yang membentuk kepimpinan berwibawa. Kajian perpustakaan, penelitian dokumentasi serta pemerhatian telah digunakan bagi memperoleh dan menganalisis data. Secara umumnya terdapat ciri-ciri keunikan tersendiri dalam kepimpinan ketenteraan dipelbagai negara dan juga di Malaysia. Kepimpinan ketenteraan di Malaysia telah memberikan kesan yang positif terhadap kepimpinan negara hasil hubungan tentera dan perkhidmatan awan atau disebut sebagai 'civil military relations' dan juga pelaksanaan aktiviti ketenteraan selain dari perang yang telah membantu memberikan kejayaan dalam pentadbiran kerajaan Malaysia.

The military organisation is one of the oldest organisations in the world, and it has its leadership structure and has influenced the leadership patterns and styles of other social organisations. This article discusses aspects of military leadership in terms of history, values and principles that make up authoritative leadership. Library research, documentation research and observations were used to obtain and analyse the data. There are unique characteristics of military leadership in various countries and Malaysia. The military leadership in Malaysia has positively impacted the country's administration because of military relations and cloud services, referred to as 'civil-military relations,' and the implementation of military activities other than war that have helped succeed in the administration of the Malaysian government.

© Burhanuddin Jalal 2022. All rights reserved.

DOI: <https://doi.org/10.58247/jdmssh-2022-0501-03>

Pendahuluan

Dalam sesebuah organisasi wujudnya kepimpinan dan juga kumpulan yang dipimpin. Kepimpinan merupakan suatu keperluan bagi mencapai matlamat yang ditentukan dan ia melalui beberapa proses yang tertentu bagi mencapai matlamat bersama. Peter Drucker (1992), telah mengemukakan pandangan

tentang wujudnya organisasi moden semasa berlaku revolusi industri dan organisasi yang beliau maksudkan itu ialah organisasi ketenteraan. Menurut Henri Fayol (2013), organisasi ketenteraan merupakan sebuah organisasi tertua yang wujud di dunia dan terdapat beberapa ciri utama organisasi ketenteraan yang bersifat tetap seperti kesetiaan kepada kumpulan, disiplin, semangat setia kawan dan juga hierarki. Beberapa ciri tersebut telah disenaraikan oleh Henri Fayol sebagai sebahagian dari prinsip-prinsip pengurusan.

Dalam abad ke 20 ini, telah muncul istilah birokrasi yang juga bersifat hierarki yang berfungsi untuk kepentingan tugas-tugas pentadbiran dan ia juga mempunyai ciri persamaan dalam pentadbiran ketenteraan. Ciri-ciri pengurusan dan pentadbiran dalam organisasi ketenteraan pada umumnya merupakan ciri-ciri utama yang terdapat dalam aspek pengurusan kelompok kemanusiaan dan ia merupakan sesuatu yang bersifat lumrah. Artikel ini cuba menjelaskan aspek kepemimpinan ketenteraan dan ia bersifat kajian terhadap kelompok sosial atau organisasi yang secara umumnya diberi kebenaran dan kuasa untuk menggunakan alat senjata serta aset-aset kelengkapan keselamatan dan peperangan dengan tujuan untuk mempertahankan keselamatan dan kedaulatan negara dari serangan pihak musuh. Selain dari itu, perbincangan berkaitan aspek kepemimpinan ketenteraan turut merangkumi sejarah dan latar belakang organisasi ketenteraan yang dipilih serta turut membincangkan nilai dan prinsip yang dianuti oleh organisasi ketenteraan.

Ketenteraan: Sejarah, nilai dan prinsip

Berdasarkan Keesing (1964), organisasi ketenteraan mempunyai keunikan tersendiri berbanding dengan organisasi lainnya. Keunikannya terletak pada latar belakang serta sejarah awal terbentuknya organisasi tersebut. Dalam sejarah telah mencatatkan bahawa Bangsa Farsi merupakan bangsa yang mempunyai organisasi ketenteraan serta mempunyai tahap disiplin yang tinggi. Ini terbukti dengan kemampuan Bangsa Farsi menguasai banyak negara dari benua Eropah, Afrika serta Asia Tengah dan menguasai kawasan tersebut dalam tempoh 1000 tahun.

Organisasi ketenteraan secara umumnya mempunyai beberapa ciri atau atribut yang sama atau seragam walaupun dalam negara yang berbeza. Secara umumnya kepemimpinan organisasi ketenteraan ditentukan dengan nilai dan prinsip serta diselaraskan dengan falsafah dan ideologi negara. Antara nilai-nilai umum dalam organisasi ketenteraan ialah seperti kesetiaan (*loyalty*), tanggungjawab (*duty*), kehormatan (*respect*), sedia berkhidmat (*selfless-service*), maruah (*honour*), tanggungjawab (*integrity*), serta semangat (*personnel courage*) (www.uakron.edu/armyrotc/MS1/24).

Menurut John Collins (2008), prinsip-prinsip kepemimpinan ketenteraan pada umumnya adalah sama iaitu kepemimpinan melalui teladan (*lead by example*), ketahui diri anda serta sentiasa memperbaikinya (*know yourself and seek improvement*), sentiasa memegang nilai ketenteraan (*live the army value*), sentiasa memotivasikan anggota (*motivate the soldier*), berikan matlamat dalam perjuangan (*give direction to their movement*), mampu mencapai matlamat (*oversee the completion of the mission*), melatih anggota sebagai satu pasukan (*train the soldier as a team*), berlatih untuk berperang (*train for war*), membina rasa tanggungjawab dalam kalangan anggota (*develop sense of responsibility in the subordinate*), memastikan setiap tugas difahami (*ensure that each tasking understood*), mengenal setiap anggota dan pastikan kebajikan mereka (*know your soldier and lookout their well-being*), meningkatkan tahap taktik dan teknik dalam semua perkara (*become technically and tactically proficient*) dan bertanggungjawab dalam setiap tindakan (*seek responsibility and take your responsibility for your action*).

Mengikut *American Army Doctrine* (2000) telah menyenaraikan beberapa prinsip kepemimpinan yang dipecahkan kepada tiga aspek yang merangkumi semestinya (*be*), perlu mengetahui (*know*) dan perlu melakukan (*do*) seperti yang disenaraikan jadual 1.

Jadual 1: Prinsip Kepimpinan Berdasarkan American Army Doctrine

Semestinya (<i>be</i>)	Perlu mengetahui (<i>know</i>)	Perlu melakukan (<i>do</i>)
1. Sentiasa komited terhadap etika profesional ketenteraan 2. Kesetiaan kepada negara 3. Sedia berkhidmat 4. Bertanggungjawab 5. Bersemangat 6. Kompetensi 7. Integriti 8. Bermaruah	1. Mengetahui empat faktor kepimpinan iaitu patuh, memimpin, berkomunikasi dan siap siaga 2. Mengenali diri dari aspek kekuatan, kelemahan serta kemahiran 3. Mengetahui tugas dan tanggungjawab dalam aspek teknikal dan taktikal 4. Mengetahui pasukan sendiri merangkumi kekuatan dan kemahiran rakan sepasukan, kepakaran dan kebolehan pasukan dan disiplin pasukan	1. Tetapkan tujuan 2. Tentukan matlamat 3. Penyelesaian masalah 4. Membuat keputusan 5. Berkecuali 6. Berkomunikasi 7. Penyelarasan 8. Pemantauan 9. Penilaian 10. Motivasi 11. Bersemangat 12. Bermoral tinggi 13. Membina semangat setia kawan 14. Sentiasa membimbing 15. Sentiasa Menasihati

Sumber: *American Army Doctrine* (2000).

Berdasarkan Jadual 1 di atas terdapat ciri persamaan yang dikemukakan oleh Henry Fayol sebagai 14 prinsip pengurusan iaitu:

- a. Pembahagian kerja.
- b. Autoriti.
- c. Disiplin.
- d. Satu arahan.
- e. Satu Perintah.
- f. Mengutamakan kepentingan organisasi.
- g. Pembayaran upah.
- h. Pemusatan.
- i. Rantaian pemerintahan.
- j. Susunan.
- k. Keseimbangan.
- l. Kestabilan personel.
- m. Inisiatif.
- n. Semangat kekitaan.

Empat belas prinsip di atas telah dibahagikan kepada kelompok pentadbiran, pengurusan sumber manusia, dan juga aspek pengurusan. Mengikut Shapiro (1956), pengaruh organisasi ketenteraan dalam pelbagai organisasi telah memberikan inspirasi kepada Henry Fayol untuk menyesuaikan prinsip pengurusan ketenteraan dalam organisasi bukan bersifat ketenteraan serta menyesuaikan dalam mekanisme pelaksanaan tugas serta pengurusan dalam organisasi dan masyarakat sosial.

Definisi Kepimpinan Ketenteraan

Kepemimpinan tentera ditakrifkan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan anggota untuk memperoleh ketaatan, keyakinan, rasa hormat, kesetiaan dan kerjasama yang erat untuk menyelesaikan tugas atau misi yang diberikan. Ia merupakan gabungan antara pujukan dan arahan menjadi anggota di bawah arahan untuk memersetujui ketua mereka, walaupun ada ketikanya tidak sesuai dengan keinginan dan hasrat mereka sendiri. Namun, paksaan mungkin diperlukan bagi mencapai matlamat dan misi tertentu. Anggota tentera pada kebiasaan atau secara naluri akan mematuhi perintah dari ketua yang

mempunyai kekuatan watak, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan dan bukannya dari seseorang ketua yang lemah atau tidak berkesan.

Menurut Field Marshall Montgomery (1961), Kepemimpinan ketenteraan ialah kemampuan dan kemahuan untuk mengumpulkan kekuatan anggota untuk tujuan sama serta mempunyai keyakinan untuk berjaya". Manakala Field Marshal William Slim (1956), pula menyatakan, "Kepimpinan merupakan unjuran keperibadian. Ia merupakan gabungan pujukan dan teladan yang membuatkan orang lain bersedia melakukan apa yang anda mahukan".

Selain dari itu terdapat beberapa definisi yang telah diberikan terhadap kepimpinan ketenteraan. Robert L. Taylor (2009) dalam bukunya '*Military leadership - in pursuit of excellence*', mentakrifkan kepimpinan ketenteraan sebagai, "kepimpinan merupakan sesuatu yang seni dan pengaruh ke atas pelaksanaan sesuatu tindakan serta memberikan bimbingan kepada orang-orang bawahan sehingga pihak yang dipimpin mempunyai keyakinan dan kemahuan, kepercayaan, kehormatan, kepatuhan serta ketaatan yang diperlukan bagi menunaikan tanggungjawab, tanpa banyak menggunakan alat serta waktu dan terdapatnya keserasian bagi mencapai tujuan".

British Defence Doctrine (2001) pula telah mendefinisikan kepimpinan ketenteraan sebagai, "*military leadership is the projection of personality and character to get subordinates to do what is required of them and to engender within them the confidence that breeds initiative and acceptance of risk and responsibility*" (kepemimpinan ketenteraan merupakan unjuran keperibadian dan perwatakan untuk menjadikan orang bawahan melakukan sesuatu yang diperlukan serta untuk menanamkan keyakinan dalam diri mereka yang sentiasa berinisiatif dan menerima risiko serta tanggungjawab). Manakala *American Army Doctrine* (2000), telah memberikan definisi kepimpinan ketenteraan yang lebih ringkas iaitu, "*Military leadership is a process by which an officer influences his soldiers to accomplish their mission*" (Kepemimpinan ketenteraan ialah proses seorang ketua mempengaruhi anggotanya untuk mencapai matlamat yang telah mereka tetapkan).

Berdasarkan definisi yang diberikan secara umumnya kepimpinan ketenteraan mempunyai beberapa unsur yang penting iaitu:

- a. Seni. Unsur seni dalam kepimpinan boleh diertikan sebagai kecekapan, kemahiran dan ketrampilan mempraktikkan teori secara sistematik dan tepat serta berdasarkan pengalaman yang sedia ada.
- b. Ilmu. Unsur ilmu dalam kepimpinan ketenteraan berteraskan sejumlah teori dan doktrin ketenteraan yang telah dipelajari dan difahami serta mampu untuk menilai konsep, prinsip serta teknik yang bersifat universal.
- c. Mempengaruhi serta membimbing. Unsur kemampuan mempengaruhi dan membimbing dalam kepimpinan ketenteraan dapat menjelaskan bahawa insan dewasa hanya dapat didik melalui bimbingan dan pengaruh. Dalam usaha untuk mempengaruhi dan membimbing untuk menggerakkan insan manusia lain kelebihan dan kemampuan seseorang dalam aspek mempengaruhi dan membimbing orang lain amat diperlukan.
- d. Manusia. unsur manusia penting dalam aspek kepimpinan ketenteraan. Anggota tentera akan menentukan sama ada sesuatu matlamat itu tercapai atau tidak. Dalam istilah ketenteraan selalu disebut, "ia bukan sekadar senjata, orang yang dibelakang senjata itu lebih penting". Kepimpinan ketenteraan yang baik akan dapat memenuhi keperluan organisasi ketenteraan dan serta kepentingan negara yang telah ditetapkan.
- e. Tujuan. Unsur tujuan yang ditetapkan dalam kepimpinan ketenteraan merupakan aspek ilmu dan seni yang dapat mempengaruhi serta membawa organisasi ketenteraan ke arah matlamat yang ditentukan.

Perlu ditekankan juga bahawa dalam menjayakan lagi aspek kepimpinan ketenteraan aspek kuasa atau kekuasaan adalah amat penting. Pemimpin mempunyai 'kuasa' terhadap orang-orang atau anggota di bawah pimpinannya berdasarkan peraturan atau undang-undang yang telah ditetapkan dan selain dari itu semua pihak sama ada pemimpin atau yang dipimpin tertakluk kepada peraturan atau undang-undang yang sama dan kemudian diperkuatkan lagi dengan sumpah setia ketenteraan dan dalam konteks Angkatan Tentera Malaysia kesemuanya anggota tertakluk kepada Akta Angkatan Tentera Malaysia 1972 dan juga Ikrar Kesatria. Dengan demikian, kepimpinan ketenteraan tidak akan terlepas dari perbuatan salah laku atau salah guna kuasa dan segala kesalahan akan berpandukan kepada peraturan, undang-undang atau akta yang sedia ada.

Kepimpinan Ketenteraan di Malaysia

Bagaimanakah dengan aspek kepimpinan ketenteraan di Malaysia? Apakah kepimpinan ketenteraan di Malaysia mempunyai keunikan tertentu, atau nilai-nilai tertentu yang menjadi asas dalam pelaksanaan tugas atau peranan sebagai sebuah organisasi ketenteraan dan adakah ia berbeza jika dibandingkan dengan organisasi ketenteraan negara lain? Nilai dan prinsip apakah yang diamalkan oleh organisasi Angkatan Tentera Malaysia sekaligus mempengaruhi pola kepimpinannya dan apakah bentuk kepimpinan organisasi ketenteraan Malaysia?

Organisasi Angkatan Tentera Malaysia (ATM) mempunyai sejarah yang berbeza dengan negara yang lain. Sejarah kewujudan angkatan tentera di Tanah Melayu bermula dengan sekumpulan anak Melayu dalam *Ceylon Rifle Regiment* di abad ke 18 dan seterusnya penyertaan pelbagai bangsa dalam *Malay State Volunteer Rifle* pada tahun 1915. Selanjutnya keperluan penubuhan pasukan tentera yang terdiri dari anak watan telah dimulakan hasil kesedaran dan desakan para Pembesar Melayu di waktu itu tentang kesedaran yang wujud, akan pentingnya dan peri mustahaknya anak watan bertanggungjawab mempertahankan tanah air mereka. Cadangan ini telah disuarakan oleh Sultan Perak Sultan Alang Iskandar. Tuanku Yang Dipertuan Negeri Sembilan Tuanku Muhammad Ibnu Yam Tuan Antah, Raja Di Hilir Perak Sir Raja Chulan dan Undang Rembau Dato' Abdullah Haji Damat dalam Dewan Majlis Mesyuarat Persekutuan pada tahun 1920, dan seterusnya *Malay Regiment Bill* telah diluluskan pada 23 Jun 1933, sebagai Enakmen No.11. Seramai 25 orang (Senarai nama lihat lampiran) anak watan berbangsa Melayu beragama Islam telah dipilih dan dilatih di bawah pengawasan Major Mac I.S Bruse. (Abdul Samad Idris, 1983). Penubuhan bermula dengan pembentukan Rejimen Melayu (The Malay Regiment) pada 1 Mac 1933 di Haig Lines Port Dickson Negeri Sembilan. Selanjutnya pihak British melalui Majlis Jawatankuasa Perundingan Persekutuan Tanah Melayu menyerahkan Rang Undang-undang Akta No. 11, setelah British War Office meluluskan pembentukan sebuah pasukan tentera yang perlu disertai oleh rakyat tempatan (Wan Hashim Wan Teh, 1993).

Rejimen ini terus berkembang menjadi satu batalion penuh yang dikenali sebagai Batalion Pertama Rejimen Askar Melayu pada 1 Januari 1938. Batalion kedua ditubuhkan pada 1 Disember 1941 iaitu enam hari sebelum Perang Dunia Kedua bermula di Malaya. Kedua - dua batalion ini telah menunjukkan kebolehan mereka dalam peperangan menentang tentera Jepun. Rejimen ini terdiri dari dua buah batalion infantri menjelang bermulanya Perang Dunia kedua dan anggota-anggotanya telah berperang sehingga titisan darah terakhir dalam Peperangan Singapura atau *Battle of Singapore* pada tahun 1942. Pasukan yang berjuang ke titisan darah terakhir ini ialah batalion pertama Rejimen Melayu yang diketuai oleh Letenan Adnan Saidi yang mempertahankan Bukit Chandu atau "*Opium Hill*" di Singapura (Wan Hashim Wan Teh, 1993).

Selepas perang Dunia Kedua, negara dilanda pula oleh ancaman Komunis dan keadaan Darurat telah diisytiharkan pada tahun 1948. Keadaan ini memerlukan pembesaran angkatan tentera. Menjelang tahun 1950 kekuatan Rejimen Askar Melayu telah ditambah menjadi tujuh batalion. Pada zaman Darurat juga, angkatan tentera telah melihat penubuhan pasukan berbilang bangsa iaitu Rejimen Persekutuan dan Skadron Kereta Perisai Persekutuan pada tahun 1952. Setelah negara mencapai kemerdekaan pada tahun 1957, Tentera Darat telah berkembang maju dan lengkap untuk menjalankan operasi melawan insurgensi. Pada masa ini pasukan Tentera Darat sedang pesat dipermodenkan sebagai satu pasukan tentera konvensional yang mampu untuk menghadapi cabaran masa depan ((Wan Hashim Wan Teh, 1993).

Keunggulan dan kejayaan Angkatan Tentera Malaysia pada hari ini hasil dari pelbagai aspek termasuk aspek kepimpinan. Malaysia telah mengalami pelbagai cabaran getir khususnya cabaran atau ancaman keselamatan dari dalam dan luar negara. Menurut Samsul Amri Baharuddin (2012), cabaran dalaman khususnya dari aspek hubungan etnik yang turut mengancam keselamatan negara selepas tamat Perang Dunia Kedua pada tahun 1945 sehingga sekarang memaparkan tiga era penting jika diukur berdasarkan pola konflik iaitu, Era konflik 1945-1960, Era Tegang tetapi stabil 1961-1970 dan Era Kesepaduan Sosial 1971-2017. Dalam aspek keselamatan dan ketenteraan, Malaysia telah menempuh beberapa cabaran seperti:

- a. Perang Dunia Kedua -1939-1945.
- b. Darurat Malaya Pertama -1948-1960.
- c. Konfrontasi dengan Indonesia -1963-1966.
- d. Penganas Komunis – Insurgensi -1968-1989.
- e. Era Konvensional -1990 -2006.
- f. Era pemodenan - 2007-kini.

Lenyapnya komunisme di Malaysia pada tahun 1989 dengan perjanjian Peletakan senjata Partai Komunis Malaya (PKM) di Hatyai pada 2 Disember 1989, menandakan titik mula era baru Angkatan Tentera Malaysia. Mulai 1990 ATM memulakan era perubahan untuk menjadi satu angkatan pejuang konvensional yang seba lengkap bagi menghadapi ancaman luar. Falsafah ini merupakan tumpuan dalam usaha pihak kerajaan menstrukturkan semula ketiga-tiga cabang angkatan tentera Malaysia menjadi angkatan yang '*credible*' untuk cabaran abad ke 21. Proses konvensional, pembangunan dan pemodenan ATM ini hasil dari kestabilan politik dan kemakmuran ekonomi negara yang dinikmati selepas berakhirnya Perang Dingin. Istilah 'konvensional' dikaitkan dengan perubahan organisasi dan doktrin manakala 'pemodenan' dikaitkan dengan perolehan senjata dan peralatan yang berteknologi tinggi (Markas Tentera Darat, 2001).

Untuk membina Angkatan Tentera yang bersifat konvensional, ATM perlu dilihat sebagai sebuah angkatan bergabung yang merangkumi aset-aset Tentera Darat, Tentera Laut dan Tentera Udara yang beroperasi bersama untuk memastikan kejayaan sebarang operasi terhadap apa jua bentuk ancaman dari luar. Dalam peperangan konvensional abad akan datang tidak lagi akan berlaku pertempuran perkhidmatan tunggal. Pertempuran akan terbentuk melalui operasi bersama yang dilaksanakan oleh dua perkhidmatan atau lebih.

Dalam usaha menjadikan ATM ke arah organisasi konvensional, organisasi ATM melalui empat peringkat perubahan iaitu:

- a. Pelaksanaan konsep '*Ministry of Defence incorporated*'. Gagasan ini mengintegrasikan ketiga-tiga perkhidmatan ATM dengan perkhidmatan awam Kementerian Pertahanan bagi memudahkan kerjasama yang lebih baik dalam aspek pengurusan keseluruhannya.
- b. Peringkat kedua ialah penyusunan semula mekanisme pemerintahan dan kawalan ketiga-tiga komponen ATM dengan elemen penubuhan pemerintahan tertinggi di peringkat Markas Angkatan Tentera, Markas Angkatan Bersama, Markas Tentera Darat, Markas Tentera laut dan Markas Tentera Udara.
- c. Peringkat ketiga merangkumi memperbaiki nisbah keanggotaan antara perkhidmatan agar menjadi angkatan pejuang konvensional yang seimbang.
- d. Peringkat perubahan keempat ialah memperbaiki ketidakseimbangan dalam perkhidmatan khususnya perkhidmatan Tentera Darat, kerana wujud tidak keseimbangan anggota dalam keanggotaan unit tempur, unit bantuan tempur dan unit perkhidmatan bantuan tempur (Markas Angkatan Tentera, 2009).

Selanjutnya keperluan memodenkan ATM telah mula disadari ketika era melawan insurgensi sejak 1950an. Dalam era menawan insurgensi senjata dan peralatan telah mengalami proses kelusuhan, ketidak-kecekapan dan juga ketinggalan. Kesedaran untuk menggantikan dengan aset modal yang moden dan canggih untuk ketiga-tiga perkhidmatan amat diperlukan. Perubahan dibuat secara berhemah dan teratur disebabkan faktor kewangan dan belanjawan yang terhad. Perubahan dibuat dalam dua peringkat iaitu dalam negeri dan antarabangsa (Markas Angkatan Tentera, 2009).

Kemajuan dan transformasi serta kepimpinan organisasi Angkatan Tentera di Malaysia ternyata ia mempunyai keunikan yang tersendiri yang berbeza dengan negara-negara lain kerana organisasi kepimpinan ketenteraan di Malaysia berbentuk hubungan tentera dan perkhidmatan awan atau disebut sebagai '*civil military relations*'. Keadaan ini berbeza dengan negara-negara lain khususnya negara Barat yang menggunakan falsafah pentadbiran demokrasi liberal yang memperlihatkan '*civil supremacy*' yang memegang peranan utama dalam pentadbiran bernegara. Dalam konteks negara Malaysia hubungan antara kerajaan, rakyat dan tentera mempunyai hubungan yang baik dan erat. Perhubungan yang baik dan erat ini dapat digambarkan dengan kata-kata 'rakyat dan tentera berpisah tiada'.

Selain dari itu hubungan erat tentera dan kerajaan dapat diterjemahkan melalui wujudnya Akta Angkatan Tentera Malaysia 1972 yang tujuan utama undang-undang perkhidmatan diwujudkan untuk menjamin dan menjaga mutu tatatertib dan disiplin setiap anggota tentera berada di tahap yang terbaik. Perlu diperjelaskan bahawa sistem perundangan tentera yang diguna pakai pada hari ini adalah berdasarkan kepada sistem perundangan tentera British yang terdahulu yang dikenali *sebagai Queen's Regulations for Army 1955*, dan perundangan British tersebut telah diadaptasikan dan telah dijadikan akta oleh Parlimen dan dikenali sebagai Akta Angkatan Tentera 1972, Akta 77). Selain dari itu anggota Angkatan Tentera Malaysia turut mempunyai ikrar Kesatria yang sentiasa dipegang sebagai tanda kesetiaan kepada negara iaitu:

- a. Beriman kepada tuhan dan bertakwa kepadanya.
- b. Setia kepada negara dan sedia berkorban demi kepentingannya dengan tidak sekali-kali mengenal menyerah.
- c. Memegang teguh disiplin tentera dan sentiasa menjunjung tinggi sikap keperwiraan dan kehormatan tentera.
- d. Mengutamakan pelaksanaan tugas dengan jujur dan ikhlas.
- e. Menyimpan rahsia negara dengan seketat-ketatnya.

Mengikut Burhanuddin Jalal (2018), sumpah perajurit atau ikrar kesateria itu dapat dirangkumkan mengandungi unsur-unsur kepatuhan kepada pemerintah, keteguhan dalam menjalankan atau mengamalkan sesuatu dan juga menyimpan segala rahsia tentera dengan teguh.

Kajian tentang kepimpinan ketenteraan ataupun kepimpinan secara umumnya tidak akan lengkap tanpa menjelaskan tujuan, sasaran, sifat dan ciri-ciri kepimpinan tersebut. Oleh yang demikian antara lain tujuan kajian terhadap kepimpinan ketenteraan di Malaysia mempunyai matlamat seperti berikut:

- a. Tujuan utama kajian kepimpinan ketenteraan ialah untuk penilaian dari aspek seni dan ilmu yang menggerakkan serta mempengaruhi organisasi ketenteraan ke arah pencapaian matlamat strategik yang telah ditetapkan serta pelaksanaan tugas dengan secara cekap dan berkesan.
- b. Sasaran kajian ialah untuk memastikan organisasi berfungsi dengan baik, anggota organisasi sentiasa mempunyai semangat yang tinggi, jiwa yang kental yang sentiasa bersiap sedia untuk tugas-tugas ketenteraan bentuk operasi atau pentadbiran.
- c. Sifat kepimpinan ketenteraan bermaksud kualiti yang sewajarnya dimiliki oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan fungsi dan peranannya. Lafaz Ikrar Kesatria jelas menekankan sifat serta nilai kepimpinan, akhlak, moral, integriti serta sifat-sifat kreatif, inovatif, berwibawa serta bijaksana.
- d. Ciri kepimpinan ketenteraan di Malaysia secara umumnya mempunyai keunikan yang tersendiri kerana kepimpinan ketenteraan di Malaysia secara tidak langsung melaksanakan dwi fungsi tugas secara tidak langsung iaitu berperanan dalam organisasi ketenteraan secara langsung dan berperanan dalam masyarakat dan komuniti secara tidak langsung. Dalam aspek kepimpinan organisai ketenteraan lebih menekankan kepimpinan secara otokratik konstruktif sementara peranan dalam sosial dan komuniti kepimpinan secara demokrasi konstruktif lebih kerap diamalkan.

Pengukuhan kepimpinan ketenteraan Malaysia

Dalam kepimpinan ketenteraan nilai kesetiaan menjadi nilai terpenting. Dalam aspek ini nilai kesetiaan terhadap organisasi, bangsa dan tanah air sentiasa ditekankan dalam kehidupan ketenteraan. Walaupun ada ketikanya terdapat kes-kes tertentu yang menggambarkan keruntuhan nilai tersebut seperti peristiwa Amin al-Maunah, Prebet Adam atau terdapatnya anggota tentera yang terlibat dengan kes jenayah atau kes-kes pecah amanah yang lain mungkin kes-kes terpencil dan tidak menggambarkan keseluruhan organisasi atau kepimpinan ketenteraan secara umumnya. Ia mungkin boleh dilihat dari aspek pengurusan dan anggota tersebut telah melakukan pelanggaran terhadap beberapa prinsip disiplin, pengingkar arahan ketua ataupun pelanggaran terhadap bidang kuasa yang sedia ada.

Dalam aspek kepimpinan ketenteraan di Malaysia, sejarah membuktikan tidak terdapat isu kepentingan konflik dalam kepimpinan negara dan walaupun pada satu peringkat Jeneral Ibrahim Ismail pernah ditawarkan Tun Razak yang ketika itu Pengerusi Majlis Gerakan Negara atau MAGERAN yang merupakan badan pentadbir Malaysia pada zaman dahurat berikutan berlakunya peristiwa 13 Mei 1969 dan ternyata Jeneral Tun Ibrahim Ismail telah menolak tawaran tersebut, kerana menurut beliau, apabila

kepimpinan ketenteraan telah mengambil alih kepimpinan, risiko untuk mengembalikan kuasa kepada pihak pentadbiran setelah tentera mengambilalih amat sukar. Perkara ini telah banyak berlaku di luar negara (Ibrahim Ismail, 1985).

Keadaan ini berbeza dengan keadaan yang berlaku dalam kepimpinan ketenteraan di Negara Indonesia kerana pernah berlakunya pemberontakan tentera Indonesia pada tahun 1948, peristiwa pemberontakan tentera Indonesia kerana tidak puas hati terhadap pemerintah yang berlaku pada tahun 1957 dan begitu juga peristiwa yang berlaku pada 30 September 1965 terdapatnya usaha-usaha ramapasan kuasa oleh pihak tentera (Abdoel Fattah, 2005).

Dalam konteks Malaysia, hubungan baik kepimpinan ketenteraan telah dapat dibuktikan sejak awal kemerdekaan negara dengan penglibatan Angkatan Tentera Malaysia terhadap pelaksanaan konsep keselamatan dan pembangunan atau KESBAN yang merupakan strategi untuk membangunkan masyarakat dalam pelbagai aspek politik, ekonomi dan sosial (Hj Zulkifli bin Hj Zainal Abidin, 2015). Setelah kejayaan KESBAN pihak kerajaan Malaysia dan kepimpinan ketenteraan Malaysia telah memperluaskan lagi konsep keselamatan dengan melaksanakan strategi keselamatan menyeluruh atau HANRUH dengan mewujudkan anggota pertahanan sukarela, khidmat negara (*national service*), Pertahanan Awam dan sebagainya bagi memastikan strategi HANRUH dapat dicapai. Penglibat golongan masyarakat, agensi dan ATM ini adalah model yang mana ia telah diperkembangkan pada era 1980-an yang dikenali sebagai konsep Pertahanan Menyeluruh (HANRUH) yang menggabungkan sumber pertahanan, ATM, agensi kerajaan dan swasta serta masyarakat secara keseluruhan. Strategi ini adalah berkaitan dengan usaha yang total dan bersepadu yang dilaksanakan oleh kerajaan, agensi bukan Kerajaan, sektor swasta dan memerlukan komitmen semua lapisan rakyat, dan tidak hanya oleh Angkatan Tentera dalam mempertahankan negara (Azman Abdul Razak, 2009).

Selanjutnya pengukuhan hubungan kepimpinan ketenteraan Malaysia terbukti dengan kejayaan Angkatan Tentera Malaysia melaksanakan Strategi Lautan Biru Kebangsaan atau *National Blue Ocean Strategy* (NBOS) yang merupakan pendekatan yang digunakan Dato' Sri Najib Razak, Perdana Menteri Malaysia, dan pendekatan NBOS ini mengutamakan pembangunan idea-idea baharu yang kreatif dan inovatif. Kementerian Pertahanan dan juga Angkatan Tentera Malaysia telah berjaya melaksanakan 22 inisiatif sama ada sebagai peneraju utama atau pemberi sokongan pelaksanaan inisiatif yang merangkumi program pemulihan masyarakat, program *military community transformation*, program rondaan awam PDRM dan ATM, program AMANITA dan program *my beautiful Malaysia* (Kementerian Pertahanan Malaysia, 2013).

Satu lagi kejayaan yang dapat dibanggakan ialah penglibatan Angkatan Tentera Malaysia Dalam menjayakan Program Latihan Khidmat Negara (PLKN) yang telah dilaksanakan oleh kerajaan Malaysia pada tahun 2004 hingga 2018, dan program yang bertujuan pembinaan shahsiah diri bermatlamatkan membina dan mengukuhkan semangat patriotisme dalam kalangan generasi muda, memupuk perpaduan kaum serta integrasi nasional dan membentuk perwatakan positif menerusi nilai-nilai murni. Program ini bukanlah bersifat Kerahan Tenaga dan tidak mengikut mana-mana model daripada luar kerana dilaksanakan menurut cara Malaysia dalam dalam tempoh tersebut seramai 926,999 orang peserta telah Berjaya dilatih (Kementerian Pertahanan, 2019).

Komitmen kepimpinan ketenteraan Malaysia semakin terserlah apabila pihak Kementerian Pertahanan telah berjaya membentangkan Kertas Putih Pertahanan di Parlimen Malaysia pada 2 Disember 2019. Kertas Putih Pertahanan merupakan satu dokumen mengenai hala tuju strategik dan perancangan pertahanan negara. Berbeza daripada dokumen Dasar Pertahanan Negara yang terperingkat, KPP ialah dokumen terbuka yang boleh diakses oleh rakyat, tanpa mengandungi sebarang maklumat rahsia. Kedua-dua dokumen menerangkan berkaitan penilaian keselamatan negara, postur pertahanan dan pembangunan keupayaan pertahanan, tetapi dengan tujuan dan penekanan yang berbeza. Sebagai satu dokumen terbuka, KPP menyatakan kepada rakyat bahawa keselamatan merupakan satu perkara yang tidak boleh dipandang ringan. Kerajaan sentiasa komited untuk melindungi kepentingan negara dalam mempertahankan kedaulatan dan keutuhan wilayah, namun usaha ini tertakluk pada pelbagai risiko, ancaman, dan ketidakpastian berpunca daripada persekitaran keselamatan yang sentiasa berubah. Terdapat tiga tujuan utama KPP iaitu melibatkan rakyat dan pihak berkepentingan, menilai perspektif strategik negara yang sentiasa berubah dan meneroka pendekatan bagi meningkatkan keupayaan dan kesiagaan pertahanan negara (Kementerian Pertahanan Malaysia, 2020).

Melalui Kertas Putih Pertahanan (Kementerian Pertahanan Malaysia, 2020), pihak kerajaan telah mengenal pasti 10 keperluan bagi meningkatkan lagi keupayaan pertahanan negara yang merangkumi aspek berikut:

- a. Memperkukuhkan perisikan pertahanan Angkatan Tentera Malaysia.
- b. Membangunkan keupayaan aktiviti elektromagnetik siber.
- c. Meningkatkan keupayaan perisikan, pengawasan, perolehan sasaran dan peninjauan
- d. Membangunkan *network centric operation*.
- e. Komunikasi satelit untuk meningkatkan kemampuan perintah dan kawalan bersama.
- f. Mengekal dan meningkatkan kemampuan dan tempo operasi Pasukan Khas ATM;
- g. Domain Maritim - meningkatkan keupayaan tempur maritim, dan keupayaan daya tahan operasi maritim;
- h. Domain Udara - keupayaan pertahanan udara dan serangan udara
- i. Domain Darat - meningkatkan kuasa tembakan, mobiliti, komunikasi, keupayaan logistik; dan j. membangunkan kemampuan amfibi.

Kepimpinan ketenteraan Malaysia terus menyumbang kepada pertahanan dan keselamatan negara dengan penglibatan sepenuhnya Angkatan Tentera Malaysia bagi mengekang pandemik COVID-19 yang bermula sejak Disember 2019. Panglima Angkatan Malaysia, Jeneral Tan Sri Affendi Buang TUDM menegaskan peranan dan penglibatan Angkatan Tentera Malaysia (ATM) dalam memerangi wabak pandemik COVID-19 adalah satu daripada kewajipan dan komitmen kepada negara serta rakyat. Kini penglibatan Angkatan Tentera Malaysia semakin menyeluruh dalam menyekang pandemik COVID-19 dengan memberi bantuan kepakaran serta kemudahan yang dipunyai ATM khususnya kepakaran dan kemudahan kesihatan, hospital, para doktor dan juga paramedik, dalam dalam PKP fasa 1, fasa 2 dan fasa 3 tugas serta peranan ATM semakin bertambah apabila Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) memerlukan bantuan pihak tentera untuk membuat pengawasan di Perintah Kawalan Pergerakan Diperketatkan (Berita Harian, 12 Jun 2021).

Kesimpulan

Secara umum abad 21 merupakan zaman pergolakan, ketidakpastian, kerumitaan dan kesamaran, menyebabkan kepimpinan ketenteraan yang berkesan menjadi sangat penting. Persekitaran yang berubah dengan begitu pantas sehingga langkah yang berbeza-beza diperlukan untuk menangani masalah yang pelbagai khusus untuk memimpin organisasi ketenteraan yang berorientasikan 'perintah dan kawal (*command and control*). Oleh yang demikian, kepimpinan ketenteraan pada hari ini perlu memaksimumkan penggunaan alat pengurusan kontemporari dan tuntutan semasa yang mungkin timbul daripada persekitaran yang pesat berubah sekaligus dapat meluaskan perspektif kepemimpinan ketenteraan pada hari ini untuk meningkatkan prestasi individu anggota dan organisasi ketenteraan seluruhnya.

Rujukan

- Abdoel Fattah. (2005). *Demiliterisasi Tentara: Pasang Surut Politik Militer 1945 - 2004*. Jakarta: LKIS
- Akta Angkatan Tentera Malaysia 1972. Kuala Lumpur: International Law Book service
- American Army Doctrine. (2000). www.tradoc.army.mil diakses pada 14 Julai 2021
- Anon. 2021. Peranan ATM diperkukuh bendung COVID-19. Berita Harian, 12 Jun 2021
- Azman Abdul Razak (2009). Konsep Pertahanan Menyeluruh Di Malaysia: Cabaran Dan Masa Depan Angkatan Tentera Darat. Tesis. Kuala Lumpur: Fakulti Sastera Dan Sains Sosial, Universiti Malaya.
- British Defence Doctrine. (2001). <https://doi.org/10.1080/03071840108446718> diakses pada 16 Julai 2021.
- Burhanuddin Jalal. (2018). *Dakwah askari di Malaysia*. Nilai: Penerbit Universiti Saains Islam Malaysia.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future*. New York: Basic Books.

- Henri Fayol (2013). *General and industrial management*. London: Martino Fine Books.
- Ibrahim Ismail. (1985). *Sudahkah kamu bertemu Mariam?* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- John M. Collins. (2008). *Military strategy: Principles, practises and historical perspective*. Washington: Potomac Books incorporated.
- Keesing, F.F. (1964). *Cultural anthropology*. New York: Holt, Rinchart and Winston.
- Kementerian Pertahanan Malaysia, 2013. *National Blue Ocean Strategy- inisaiative under MINDEF and Armed Forces*. Kuala Lumpur: Kementerian Pertahanan Malaaysia
- Kementerian Pertahanan Malaysia, 2020. Kertas Putih Pertahanan. Kuala Lumpur: Kementerian Pertahanan Malaysia.
- Kementerian Pertahanan Malaysia, 2020. Laporan Tahunan Kementerian Pertahanan 2019. Kuala Lumpur: Kementerian Pertahanan Malaysia.
- Kementerian Pertahanan, 2019. Laporan Tahunan Kementerian Pertahanan 2018. Kuala Lumpur: Kementerian Pertahanan Malaysia.
- Markas Angkatan Tentera, 2009. Perisai Pertahanan Nasional. Kuala Lumpur: Markas Angkatan Tentera Malaysia.
- Markas Tentera Darat, (2001). Tentera Darat menentang insurgensi. Kuala Lumpur: Markas Tentera Darat Malaysia.
- Montgomery, Bernard Law (1961). *The Path to Leadership*. London: Collins.
- Robert L. Taylor (2009). *Military leadership - in pursuit of excellence*. Philadelphia: Westview Press.
- Samsul Amri Baharuddin (2012). *Modul Hubungan Etnik*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia
- Shapiro, H. (1956). *Man, culture and society*. New York: Basic Books.
- Wan Hashim Wan Teh. 1993. Perang Dunia kedua: Peranan Askar Melayu. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- William Slim, Field Marshal. (1956). *Defeat into Victory*. New York: McKay.
- www.uakron.edu/armyrotc/MS1/24. Introduction to Army Leadership di akses pada 15 Julai 2021.