



Manuscript Title: Pembangunan Karekter Kepimpinan Professional Dalam Kalangan Anggota
Tentera Malaysia

Authors: Nor Nazimi Mohd Mustaffa, Amnah Saayah Ismail and Noor Azmi Mohd
Zainol

Accepted Date: 12-March-2024

Please cite this article as: Nor Nazimi Mohd Mustaffa, Amnah Saayah Ismail and Noor Azmi Mohd
Zainol. Pembangunan Karekter kepimpinan professional dalam kalangan Anggota Tentera Malaysia.
Kajian Malaysia (Early view).

This is a provisional PDF file of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability, but it is not yet the definitive version of record. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form, but we are providing this version to give early visibility of the article.

Kajian Malaysia (early view)

**PEMBANGUNAN KAREKTER KEPIMPINAN PROFESSIONAL
DALAM KALANGAN ANGGOTA TENTERA MALAYSIA**

**PROFESSIONAL LEADERSHIP CHARACTER DEVELOPMENT
AMONG MALAYSIAN MILITARY**

**Nor Nazimi Mohd Mustaffa*· Amnah Saayah Ismail and Noor Azmi Mohd
Zainol**

Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional
Malaysia, Kuala Lumpur, MALAYSIA

*Corresponding author: nornazimi@upnm.edu.my

ABSTRACT

This article describes the ideas about leadership among military personnel in Malaysia which is Malaysian Army, Malaysian Air Force and Royal Malaysian Navy as the respondents of this study. In military, the formation of a leader's character requires the modification of one's identity, which is certainly difficult to apply. Various leadership development programs have been designed and implemented by the administrators of national military organizations to produce quality, efficient and effective leaders. The leaders that are produced need to have strong leadership character in carrying out their duties. Nevertheless, an increase in cases of misconduct among military members, which reflects the existence of an internal crisis among them. This has had a negative impact on efforts to produce potential leaders who have professional leadership character as a result of being involved in the crisis of misconduct. Therefore, the development of leadership character should be considering in all aspects of a person's life. The objective of this study is to propose a professional leadership character development model among the Malaysian Armed Forces. This study uses qualitative and quantitative methods to answer the objectives of the study. The approach is interviews with focus groups and the distribution of questionnaires. The question is divide into four themes which is professional leadership, program content, role of coach and management support. Twenty-five respondents from officers, trainers and platoons among Malaysian military personnel were involved in the interview while a total of 300 respondents from various levels of military personnel were involved in answering the questionnaire. SmartPls software is used for data analysis purposes. The results of the study show there are three main elements which is course content, the role

© Penerbit Universiti Sains Malaysia, year. This work is licensed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

of trainers and management support are important factors in influencing military personnel to give a positive commitment to the organization. This positive commitment to the organization is influenced by professional leadership trained through leadership development programs in military organizations. Thus this model is beneficial to the Army Training & Doctrine Command Headquarters, the Infantry Department and the Malaysian Ministry of Defense in improving the training system holistically for military personnel in Malaysia.

Keywords: *Character, guideline, leadership, Malaysia, military*

ABSTRAK

Artikel ini menghuraikan idea mengenai kepimpinan dalam kalangan anggota tentera di Malaysia yang terdiri daripada Angkatan Tentera Malaysia, Tentera Udara Malaysia dan Tentera Laut Diraja Malaysia sebagai responden kajian ini. Dalam ketenteraan, pembentukan watak pemimpin memerlukan pengubahsuaian identiti seseorang, yang pastinya sukar untuk diterapkan. Pelbagai program pembangunan kepimpinan telah direka dan dilaksanakan oleh pentadbir organisasi ketenteraan negara untuk melahirkan pemimpin yang berkualiti, cekap dan berkesan. Pemimpin yang dihasilkan perlu mempunyai karekter kepimpinan yang kuat dalam menjalankan tugas. Namun begitu, peningkatan kes salah laku dalam kalangan anggota tentera yang menggambarkan wujudnya krisis dalaman dalam kalangan mereka. Hal ini telah memberi kesan negatif dalam usaha untuk melahirkan bakal pemimpin yang memiliki karekter kepimpinan professional akibat terpalit dengan krisis salah laku. Justeru itu, pembangunan karekter kepimpinan perlu mengambil kira keseluruhan aspek dalam kehidupan seorang manusia. Objektif kajian ini adalah untuk mencadangkan model pembangunan karekter kepimpinan professional dalam kalangan Angkatan Tentera Malaysia. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif bagi menjawab objektif kajian. Pendekatan yang digunakan adalah temu bual bersama kumpulan fokus dan pengedaran borang soal selidik. Pendekatan tematik digunakan dengan membahagikan kepada empat tema iaitu kepimpinan profesional, kandungan program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan. Seramai dua puluh lima responden yang terdiri daripada pegawai, jurulatih dan platun dalam kalangan anggota tentera Malaysia terlibat dalam temubual manakala seramai 300 orang responden dari kalangan anggota tentera pelbagai peringkat terlibat menjawab soal selidik. Perisian *SmartPls* digunakan bagi tujuan analisis data. Hasil daripada kajian menunjukkan tiga elemen utama yang terdiri daripada kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pihak pengurusan merupakan factor penting dalam mempengaruhi anggota tentera memberi komitmen yang positif kepada

organisasi. Komitmen positif terhadap organisasi inilah yang dipengaruhi oleh kepemimpinan professional yang dilatih melalui program pembangunan kepemimpinan dalam organisasi ketenteraan. Justeru model ini bermanfaat kepada Markas Pemerintahan Latihan & Doktrin Tentera Darat, Jabatan Infantri serta Kementerian Pertahanan Malaysia dalam menambah baik sistem latihan secara holistik kepada anggota tentera di Malaysia.

Kata kunci: *Angkatan Tentera Malaysia, Karekter, kepimpinan, Malaysia, model*

PENGENALAN

Karakter merupakan sifat atau ciri perwatakan yang membezakan seseorang daripada yang lain (Kamus Dewan, 2013). Tentera adalah seseorang yang boleh memimpin dalam apa juga keadaan yang tidak dijangka serta dapat menyelesaikan misi mereka. Dimensi yang membezakan antara seorang tentera dengan individu lain adalah kemampuan untuk bertahan dalam situasi yang melampau serta perlu membuat keputusan dalam keadaan yang menekan walaupun situasi tersebut boleh mengancam nyawa mereka. Tentera juga perlu memiliki kekuatan fikiran supaya dapat berfikir dengan jelas dan mampu menguasai emosi sendiri dalam berhadapan dengan situasi yang kompleks (Ole Boe 2014). Justeru karakter dalam anggota Angkatan Tentera Malaysia boleh dirujuk sebagai ciri perwatakan yang membezakan antara para anggota dengan orang awam yang lain.

Karakter seseorang anggota tentera adalah perkara penting yang perlu dibangunkan kerana karakter mempengaruhi keputusan dan tindakan mereka misalnya ketika berhadapan dengan keadaan yang mempunyai risiko. Wing et.al (2004), menjelaskan bahawa risiko amat mempengaruhi keputusan yang akan dibuat oleh seorang tentera. Justeru itu, bagaimana seorang anggota tentera ingin mempertimbangkan sesuatu risiko yang sedang dihadapi itu amat memerlukan karakter yang baik bagi seseorang yang bergelar tentera. Gunnar Breivik et.al (2019) menjelaskan emosi seorang tentera itu boleh mempengaruhi persepsi mereka terhadap sesuatu risiko. Justeru hal ini memerlukan seorang tentera yang memiliki karakter kepimpinan professional agar sesuatu misi dapat diselesaikan dengan baik.

Peranan karekter kepimpinan adalah sangat penting bagi sesebuah organisasi, kerana perkara ini mempengaruhi, memotivasi dan membimbing sekumpulan manusia ke arah objektif bersama. Matlamat ini biasanya memerlukan pembangunan visi, menetapkan matlamat, memberi inspirasi dan mengarahkan individu dan pasukan untuk bekerjasama dengan berkesan. Kepimpinan juga dikaitkan dengan kualiti seperti empati, integriti, berfikir yang strategik dan kemahiran komunikasi yang berkesan (Fabrice Cavarretta, 2024).

Isu mengenai kegagalan program pembangunan kepimpinan sering digembar gemburkan (Brook & Pedler, 2020; Couch & Citrin, 2018; Khilji, 2021; Kiersch & Gullekson, 2021; Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017; Moldoveanu & Narayandas, 2019; Panda, 2019). Ia bukan sesuatu yang luar biasa untuk mencari anggaran bahawa kadar kejayaan program pembangunan kepimpinan adalah serendah 10% (Ardichvili, Natt och Dag, & Manderscheid, 2016; Bagnall & Hodge, 2018; Feser, Nielsen, & Rennie, 2017; Joseph-Richard, Edwards, & Hazlett, 2021). Tambahan pula, pandangan umum jelas bersetuju dengan kepentingan kepada organisasi pembangunan kepimpinan yang berkesan dan cekap (Dinh et al., 2014; Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017; Panda, 2019).

Tidak dapat dinafikan bahawa institusi latihan seperti Royal Military Academy Sandhurst United Kingdom dan United States Military Academy West Point Amerika Syarikat terkenal kerana melahirkan pemimpin yang berjaya. Para pelatih telah dilatih secara professional dalam melayakkan diri mereka sebagai pemimpin tentera (Jowaty Juhary 2015). Bagaimanapun, berlakunya beberapa insiden di beberapa negara yang berkonflik menjadikan tahap profesional mereka dipersoalkan. Sebagai contoh, insiden serangan ke atas beberapa negara yang tidak selaras dengan dasar Barat atas dasar memerangi keganasan, serangan ke atas rumah ibadat dan orang awam, isu rasuah dan lain-lain lagi telah menimbulkan persoalan tentang tahap profesionalisme yang diterapkan di kalangan anggota tentera. Karekter kepimpinan profesional sangat dituntut dalam semua keadaan bagi seorang anggota tentera. Sebagai anggota tentera yang bertanggungjawab mempertahankan negara, karekter kepimpinan profesional amat penting bagi menyelamatkan negara daripada diancam anasir negatif.

Menurut Burhanuddin (2015), proses mendidik seorang tentera yang kuat, profesional dan berwibawa merupakan satu tugas yang penting, yang melibatkan bukan sahaja menyediakan peralatan yang canggih dan moden, malah ia turut

melibatkan modal insan yang terdiri daripada aspek kepimpinan dan pengurusan. Amanah besar yang diamanahkan oleh pertubuhan Angkatan Tentera Malaysia (ATM) adalah untuk membentuk dan melatih modal insan yang mempunyai pelbagai sikap untuk menjadi anggota tentera yang berkualiti. Pelbagai perubahan dilakukan oleh Jabatan Pendidikan ATM bagi memantapkan lagi sistem dan modul sedia ada bagi memenuhi pendidikan pegawai dan anggota ATM. Malah, Pengarah Pendidikan ATM mengulas bahawa ATM dituntut bertindak pantas dalam menyuntik pembaharuan dalam sistem pendidikan secara menyeluruh dan bersepadu bagi mencapai sasaran menjadi lebih dinamik dan setanding dengan negara maju lain.

Namun begitu, masih terdapat kekurangan dari aspek kerohanian dalam kalangan Tentera Darat Malaysia (TDM). Pelaksanaan aktiviti bimbingan kerohanian semasa operasi terhadap anggota Tentera Darat Malaysia masih di tahap sederhana. Tugas bimbingan rohani dalam kalangan anggota TDM ini dipikul oleh bahagian Kor Agama Angkatan Tentera (KAGAT) melalui manual yang telah dikeluarkan oleh pihak KAGAT. Bahagian ini memfokuskan kepada latihan tugas operasi yang membimbing kerohanian mereka dalam memikul tanggungjawab sebagai anggota tentera (Zulkepli & Khazri 2018). Dalam kajian yang telah dilakukan oleh Azman et. al (2015) dan Noor Azmi (2017) berkaitan program pembangunan kepimpinan dianggap sebagai isu strategik dalam bidang pembangunan dan pengurusan modal insan. Objektif kajian ini adalah untuk mengukur hubungan antara program pembangunan kepimpinan dengan prestasi kerja pemimpin. Kajian ini menjelaskan bahawa peranan jurulatih dan sokongan pengurusan mampu bertindak sebagai pembolehubah peramal yang penting kepada prestasi kerja pemimpin tentera. Kandungan program tidak mampu bertindak sebagai pembolehubah peramal yang berkesan kepada prestasi kerja pemimpin tentera (Azman et.al 2015).

Seterusnya Azman Ismail et. al (2010) menjalankan kajian untuk mengkaji kesan program latihan terhadap keberkesanan latihan secara tidak langsung dipengaruhi oleh motivasi latihan. Hubungan ini kurang diberi penekanan dalam model program latihan sedia ada. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan analisis regresi "stepwise". Implikasi kajian ini adalah terhadap teori dan amalan latihan, batasan kerangka konsep dan metodologi. Dalam kajian lain, Noor Azmi Mohd Zainol et. al (2015) mengkaji peranan motivasi latihan sebagai mediator yang kurang diberi penerangan dalam program latihan. Kajian telah dijalankan dengan 329 soal selidik yang boleh digunakan dikumpul daripada anggota

Rejimen Askar Melayu Diraja Tentera Darat Malaysia. Implikasi kajian ini ialah motivasi latihan bertindak sebagai pembolehubah pengantara yang penting antara sukatan pelajaran dan peranan pengajar dalam hubungan dengan pemindahan latihan, manakala tiada kesan pengantaraan dalam hubungan antara sokongan atasan dan pemindahan latihan.

Selain itu, Noor Azmi Mohd Zainol (2015) juga telah menjalankan kajian berkaitan peranan program pembangunan kepimpinan sebagai pembolehubah peramal. Kajian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antara program pembangunan kepimpinan dan pemindahan latihan. Implikasi kajian ini menjelaskan bahawa kandungan program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan. Kandungan program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan adalah pembolehubah peramal yang berkesan kepada pemindahan latihan di pusat latihan ketenteraan.

Berdasarkan kajian yang telah dijalankan sebelum ini, para pengkaji lebih cenderung menjalankan kajian yang berkisar tentang mengkaji kesan dan hubungan antara peranan jurulatih dengan pemindahan latihan. Pengkaji juga tidak menyebut secara khusus kajian berkaitan bimbingan dalam pembangunan kepimpinan profesional dalam kalangan anggota tentera. Oleh itu, berdasarkan jurang kosong yang wujud dalam kajian lepas maka matlamat kajian ini adalah untuk menjawab persoalan berikut:

1. Apakah elemen-elemen penting dalam kepimpinan professional Angkatan Tentera di Malaysia.
2. Apakah model kepimpinan professional Angkatan Tentera Malaysia yang kondusif.
3. Bagaimana model kepimpinan professional dalam Angkatan Tentera Malaysia.

METODOLOGI KAJIAN

Kaedah kualitatif

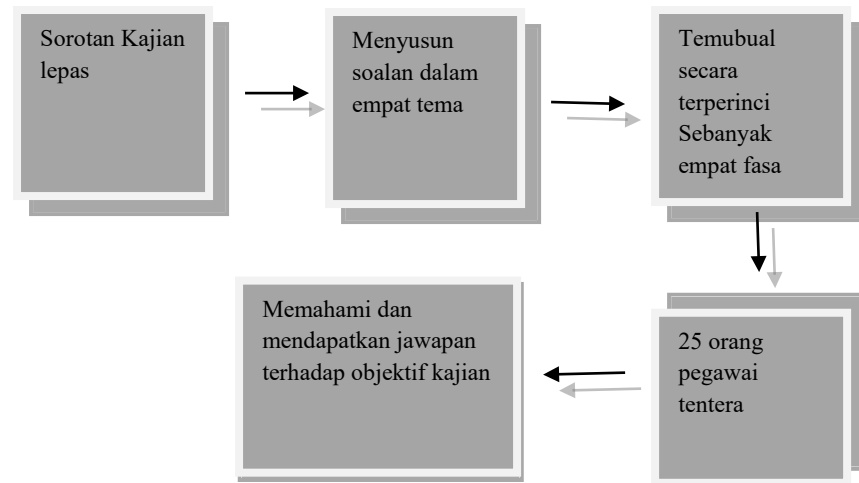
Kaedah kualitatif telah digunakan untuk penyelidikan ini bagi membolehkan penyelidik mengintegrasikan kajian literatur berkaitan program latihan dan kaedah temu bual secara mendalam. Temu bual mendalam telah dijalankan, yang melibatkan 25 pemimpin tentera berpengalaman, iaitu melatih pegawai kakitangan, pengajar dan komander di peringkat syarikat, platun dan bahagian

dalam batalion infantri. Maklumat yang dikumpul melalui kaedah temu bual ini membantu penyelidik memahami konteks yang berkaitan dengan objektif kajian ini. Sebanyak empat fasa temubual secara terperinci telah dijalankan iaitu di Pusat Perkhidmatan Kejuruteraan Aerospace TUDM (PUSPEKA), Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM) Subang Selangor, Pusat Latihan Asas Tentera Darat (PUSASDA), Port Dickson, 71 Rejimen Semboyan Diraja, Camp Sungai Besi, Kuala Lumpur dan KD Pelandok, Lumut Perak.

Jadual 1: Bilangan responden

Phase	Unit/Team	Total
1	PUSPEKA, TUDM Subang, Selangor	6
2	PUSASDA, Port Dickson, Negeri Sembilan	5
3	71 Rejimen Semboyan Diraja, kem Sungai Besi, Kuala Lumpur	5
4	KD Pelandok, Lumut Perak	9

Pendekatan tematik diaplikasikan dengan menyusun soalan kepada empat tema. Tema-tema ini dikenal pasti daripada sorotan tinjauan literatur yang berkaitan dengan kepimpinan profesional dalam tentera. Tema tersebut ialah model Kepimpinan Profesional (Adanan dan Mohd Azhar, 2008; Sharifah Hayaati, 2008; Tengku Sarina; Shaftdean, 2020 dan Fadillah, 2007), kandungan Program (Noor Azmi et al., 2015; Paul, 2009; Hatfield et al., 2011; Azman, 2012; Azri Mokhtar, 2016; Zulkepli dan Khazri, 2018), peranan Jurulatih (Noor Azmi et al., 2015; Mohd Mazli, 2004; Mohd Rashidi dan Azmil, 2015) dan pengurusan sokongan (Noor Azmi et al., 2015; Azman et al., 2015). Berikut merupakan carta alir bagi menjelaskan metodologi kajian ini.



Rajah 1: Carta alir

Kaedah kuantitatif

Borang soal selidik akan diedarkan setelah mendapatkan kelulusan daripada markas-markas perkhidmatan yang berkenaan. Responden akan dipilih daripada pemimpin daripada ketiga-tiga cabang perkhidmatan ATM yang berkhidmat di sekitar Lembah Klang, Negeri Sembilan, Kedah dan Perak. Kaedah persampelan purposif akan digunakan bagi mendapatkan maklumbalas menggunakan borang soal selidik kerana mereka mempunyai pengalaman kerja dan pengetahuan yang mendalam di organisasi kajian serta pernah mengikuti kursus-kursus kepimpinan (Sekaran & Bougie, 2019). Seramai 500 responden yang akan dipilih dari lokasi berkenaan bagi mengisi borang soal selidik yang disediakan. Responden terdiri daripada pemimpin daripada ketiga-tiga cabang perkhidmatan ATM yang berkhidmat di sekitar Lembah Klang, Negeri Sembilan, Kedah dan Perak.

Analisa Data

Analisis kuantitatif, data yang diperolehi daripada borang-borang soal selidik yang telah diedarkan akan dianalisis menggunakan pakej *Statistical Packages for Social Science* (SPSS) versi 23.0. Tambahan lagi, pakej perisian *Smart Partial Least Square* (*SmartPLS*) versi 3.3.2 di mana ianya merupakan satu pakej statistik yang terbaru dalam menganalisis data bagi memperolehi hasil yang tepat dan boleh dipercayai (Hair, Sarstedt, Ringle and Gudergan, 2018). Malah, pakej ini juga digunakan untuk menganalisis kesepadanan model pengukuran dengan melakukan analisis pengesahan faktor dan seterusnya menguji hipotesis yang terdapat di dalam kajian ini (Hair, Hult, Ringle and Sarstedt, 2017).

Analisis pengesahan faktor dijalankan terlebih dahulu bagi menentukan analisis kesepadanan model pengukuran dengan data kajian yang diperolehi. Tujuannya adalah untuk memastikan setiap konstruk yang diwakili oleh item-item soal selidik di dalam model kajian adalah sah dan boleh dipercayai. Dalam pengujian model pengukuran, ujian kesahan diskriminan yang meliputi ujian HTMT yang dilaksanakan perlu menunjukkan nilai yang rendah daripada 0.90 (Hair, Sarstedt, Ringle and Gudergan, 2018). Malah, pengujian hipotesis kajian dilakukan dengan menggunakan analisis laluan (*path analysis*) untuk menilai model struktural mengikut kepada nilai ganda dua (R^2), nilai piawai beta (β) dan statistik t (t) dengan menggunakan kaedah *bootstrapping* (Hair et al., 2017). Nilai β ($t > 1.96$) membuktikan bahawa di antara pembolehubah mempunyai hubungan yang signifikan manakala nilai R^2 yang diperolehi daripada hasil pengujian menunjukkan kekuatan sesebuah model perhubungan. Nilai yang mencapai tahap yang teguh adalah $R^2 = 0.67$ manakala nilai yang sederhana adalah pada tahap 0.33 dan nilai 0.19 dikategorikan sebagai lemah (Hair et al., 2014).

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Hasil Temubual

Temubual secara mendalam telah dilaksanakan dalam empat fasa yang melibatkan ketiga-tiga perkhidmatan di dalam perkhidmatan Angkatan Tentera Malaysia (ATM) seperti yang dinyatakan di bahagian metodologi kajian. Para pegawai dan jurulatih yang dipilih dengan menggunakan persampelan purposif kerana mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang kepimpinan professional di dalam ATM. Dapatan temubual bagi setiap fasa adalah seperti berikut:

PUSPEKA, TUDM Subang, Selangor

Berdasarkan kepada dapatan temu bual yang telah dijalankan, responden yang terdiri daripada Pusat Pemerhatian Kejuruteraan Aerospace (PUSPEKA), Tentera Udara Diraja Malaysia Subang menegaskan bahawa pengisian program, peranan jurulatih dan juga sokongan pihak pengurusan adalah antara elemen yang perlu diubah mengikut kesesuaian situasi dan suasana bagi melahirkan anggota tentera yang berkualiti, di samping melahirkan komitmen kerja terbaik apabila kembali ke pasukan. Contohnya, Pegawai Kadet dari Universiti Pertahanan Nasional Malaysia yang menyertai sesebuah pasukan dalam tentera menunjukkan kualiti sebagai pegawai. Sebagai jurulatih pula, sikap kepimpinan yang tinggi perlu diterapkan dalam diri agar dapat membimbing Pegawai Kadet secara profesional.

Kandungan program harus ditetapkan dengan baik dan sewajarnya disemak setiap lima tahun sekali. Setiap tahun juga perlu ada penambahbaikan dengan memperkenalkan produk berkualiti dalam kandungan program. Jurulatih yang tiada pengalaman, tetapi sekadar berilmu dan menunjukkan tahap kematangan dan pemikiran seorang pemimpin, tidak berada dalam kedudukan yang sesuai untuk menjadi seorang pemimpin yang professional. Sokongan pengurusan yang baik adalah pihak pengurusan yang akan sentiasa memberi sokongan kepada orang bawahan sebaiknya selagi mana sokongan tersebut tidak melanggar apa yang ditetapkan. Berikutan itu, banyak pemantauan daripada pihak pengurusan diperlukan bagi mengenal pasti kelemahan dan masalah yang perlu diperbaiki agar tidak menjejaskan kualiti seseorang anggota tentera. Jurulatih memainkan peranan dalam mewujudkan suasana latihan. Sebilangan kecil ahli memudahkan jurulatih untuk menumpukan perhatian, namun terlalu ramai ahli akan menyukarkan jurulatih untuk fokus semasa latihan.

PUSASDA, Port Dickson, Negeri Sembilan

Bagi responden dari Pusat Latihan Asas Tentera Darat (PUSASDA), Port Dickson, Negeri Sembilan pula bersetuju bahawa jika Rancangan Pengurusan Latihan (RPL) yang digunakan dalam latihan itu tidak diperbaharui mengikut kesesuaian masa maka perkara ini akan menjejaskan pelatih yang menjalani kursus latihan ketenteraan tersebut. Dalam erti kata lain, kandungan program latihan ketenteraan perlu dikemaskini dan diperbaharui mengikut keadaan semasa atau dalam tempoh tertentu seperti lima tahun sekali. Justeru itu, pasukan tentera dalam Malaysia perlu mempunyai sukatan pelajaran utama yang relevan dan perlu dikembangkan dengan baik bersesuaian dengan keadaan semasa. Selain itu, responden juga menegaskan bahawa pegawai yang menghadiri kursus hendaklah ditempatkan mengikut kepakaran dan kemahiran yang sesuai. Responden selanjutnya menjelaskan bahawa, pihak pengurusan sewajarnya

mempertimbangkan dengan lebih terperinci berhubung dengan peluang besar yang akan tersedia jika anggota tentera dapat meningkatkan pengetahuan mereka dengan menyambung pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Sebagai contoh, anggota tentera laut yang mempunyai *standard* akademik yang kurang baik namun begitu, anggota tentera tidak diberi peluang untuk memperbaiki taraf akademik mereka. Oleh yang demikian, hal sebegini akan merugikan pasukan kerana sewajarnya anggota tentera tersebut mampu untuk lebih cemerlang jika diberi peluang untuk melanjutkan pelajaran.

Selanjutnya responden menjelaskan bahawa, akademik merupakan salah satu faktor atau asas penting dalam membantu anggota tentera membina tingkah laku dan membentuk sikap integriti dalam diri. Jika peluang tidak diberikan dengan sewajarnya, ini juga bermakna tentera tidak diberikan pengiktirafan yang sepatutnya. Oleh kerana itu, hal ini yang menyebabkan ramai anggota tentera memilih untuk bersara lebih awal. Tambahan pula, apabila anggota tentera telah menamatkan perkhidmatannya dan kepakaran anggota tentera pula tidak diiktiraf oleh organisasi awam sehingga hal ini menyebabkan kepakaran sedia ada menjadi berlebihan dalam pasukan. Menurut responden dari Pusat Latihan Asas Tentera Darat (PUSASDA), Port Dickson, Negeri Sembilan, responden menjelaskan peranan seseorang sebagai seorang jurulatih dalam angkatan tentera. Jurulatih bukan sahaja berperanan mendidik anggota yang mengikuti latihan untuk menjadi pegawai tentera bahkan jurulatih perlu menilai dan melakukan pemilihan berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Dalam menjalankan tugas sebagai seorang pendidik pula, jurulatih dikehendaki bijak menguruskan emosi dalam menjalankan tanggungjawab membangunkan seorang tentera menjadi insan. Jurulatih perlu mengawal emosinya agar tidak terpancing untuk bertindak dengan tindakan yang tidak wajar terhadap pelatih ketika dalam menyampaikan latihan atau di luar latihan. Seterusnya, emosi yang tidak dikawal dengan baik akan memberi kesan kepada latihan dan juga pelatih di mana ia boleh mewujudkan pengaruh yang tidak baik kepada pelatih dalam kalangan anggota tentera. Di samping itu, seorang jurulatih juga dikehendaki melatih sikap anggota sejak awal kemasukan seseorang ke dunia ketenteraan.

Angkatan Tentera Malaysia (ATM) mempunyai organisasi yang serba lengkap, di mana ia menjaga kebajikan setiap ahli anggota tentera. Hal ini menjadi motivasi kepada anggota tentera untuk meneruskan perkhidmatan mereka. Sebagai contoh, dalam angkatan tentera terdapat sistem yang dikenali sebagai Malaysian Army Standard (MASTI). Antara faktor yang mendorong ahli untuk komited dalam melaksanakan tugas ialah sikap, pengetahuan, kemahiran dan juga kandungan program. Justeru itu, sekiranya salah satu faktor tidak dipenuhi maka para pelatih dalam angkatan tentera tidak akan menjadi seorang tentera yang komited dalam tugasnya. Oleh yang demikian, responden dari PUSASDA mencadangkan supaya menghantar anggota tentera ke negara luar untuk mengetahui tentang persekitaran

pembelajaran dan anggota perlu berkongsi pengetahuan dan pengalaman kepada anggota tentera lain apabila kembali ke pasukan semula.

71 Rejimen Semboyan Diraja, kem Sungai Besi, Kuala Lumpur

Responden menjelaskan, setiap anggota termasuk pegawai atasan perlu memainkan peranan di dalam meneliti dan mengaplikasikan pengisian program secara terperinci bagi memudahkan kelancaran sesuatu kursus atau latihan. Kursus yang telah dijalani oleh pelatih perlu diukur untuk mengetahui tahap keberkesanannya. Oleh itu, dua validasi pengukuran perlu diaplikasi iaitu validasi dalaman di mana anggota akan menilai berkenaan pentadbiran semasa kursus dijalankan. Validasi kedua adalah validasi luaran di mana pasukan akan menilai perubahan pada diri anggota yang pergi ke kursus semasa kembalinya mereka ke pasukan. Pemilihan seorang jurulatih adalah perkara yang perlu dititikberatkan yang mana pemilihan tersebut perlulah melalui temuduga yang telah ditetapkan.

Bagi kandungan kursus latihan, Rancangan Pengajaran Latihan yang wujud tidaklah sempurna di dalam memastikan latihan menghasilkan keberkesanan yang baik tetapi bagi sesi pengajaran, jurulatih akan sedaya upaya untuk memperbaiki kelemahan bagi memenuhi keperluan Rancangan Pengajaran Latihan. Di antara usaha jurulatih di dalam memperbaiki kelemahan adalah dengan memanggil unit luar bagi mewujudkan kelengkapan yang berada di Pusat Latihan Tempur Tentera Darat (PULADA) untuk ditambahkan di Institut Komunikasi dan Elektronik Tentera Darat (IKED) bagi tujuan sesi pembelajaran. Pihak sokongan pengurusan pula bertanggungjawab mempengaruhi anggota untuk terus memberikan komitmen yang baik. Pengurusan atasan memainkan peranan di dalam meneliti segala pengisian dengan lebih terperinci dan memberi peluang kepada anggota untuk menjalani sebarang kursus bagi meningkatkan kemahiran dalam pasukan. Malah, pengurusan atasan juga dikehendaki menyediakan segala keperluan peralatan dalam menjayakan kursus atau latihan dengan meminjam kepada pasukan bantuan.

KD Pelandok, Lumut Perak

Selanjutnya adalah maklum balas daripada pasukan tentera di KD Pelandok Lumut Perak. Mereka menjelaskan bahawa terdapat dua masalah iaitu peralatan dan masa pembelajaran. Kekurangan peralatan yang digunakan untuk keperluan latihan dan sukatan pelajaran yang sudah lapuk menyebabkan sukar untuk menjalankan sebarang kursus dan latihan kepada anggota tentera dan akhirnya objektif latihan tidak tercapai. Pihak pengurusan juga menyedari masalah yang berlaku, namun pihak pengurusan masih menggunakan peralatan sedia ada. Dari

segi masa pula, masa yang ditetapkan untuk sesi pembelajaran yang tidak mencukupi untuk pembelajaran teori sahaja. Secara umumnya, masa yang telah ditetapkan masih boleh diterima tetapi latihan praktikal untuk peralatan memerlukan lebih banyak perhatian dan masa untuk belajar berkaitan peralatan tersebut. Justeru, kedua-dua perkara ini perlu ditambah baik dalam latihan angkatan tentera agar memberi impak yang lebih baik dalam latihan yang dijalankan. Seterusnya berkaitan dengan jurulatih pula, mereka dikehendaki menjalani latihan selama enam bulan dan dilatih supaya bijak menguruskan masalah sama ada kecil atau besar. Tempoh pengajian dan kehadiran jurulatih akan diiktiraf sebagai kelayakan dan dianugerahkan sijil bagi mengiktiraf mereka sebagai jurulatih. Mereka mencadangkan agar jurulatih mewujudkan satu sistem seperti 'mentor dan mentee' yang bertujuan memudahkan sistem pembelajaran supaya menjadi lebih baik.

Hasil kajian soal selidik

Jadual 1 menunjukkan keputusan bagi analisis deskriptif untuk semua konstruk kajian iaitu pengisian program, peranan jurulatih, sokongan pengurusan, pemindahan latihan dan komitmen organisasi. Dapatan kajian menyimpulkan bahawa nilai minimum untuk semua konstruk di antara 1.00 dan 2.00 manakala untuk nilai maksimum adalah 5.00. Jadi, dengan nilai minimum dan maksimum yang diperolehi telah menghasilkan julat bagi setiap pembolehubah adalah 3.00 dan 4.00. Nilai *median* untuk semua pembolehubah telah mencapai nilai melebihi 4.00 dan nilai bagi *standard deviation* adalah 0.600, 0.609, 0.690, 0.619 dan 0.663. Tambahan lagi, nilai *mean* bagi semua pembolehubah adalah 4.00 di mana setiap konstruk itu telah mencapai kriteria yang telah ditetapkan. Pemboleh ubah di dalam kajian ini telah mencapai kriteria yang telah ditetapkan iaitu nilai *Skewness* tidak melebihi ± 2.0 .

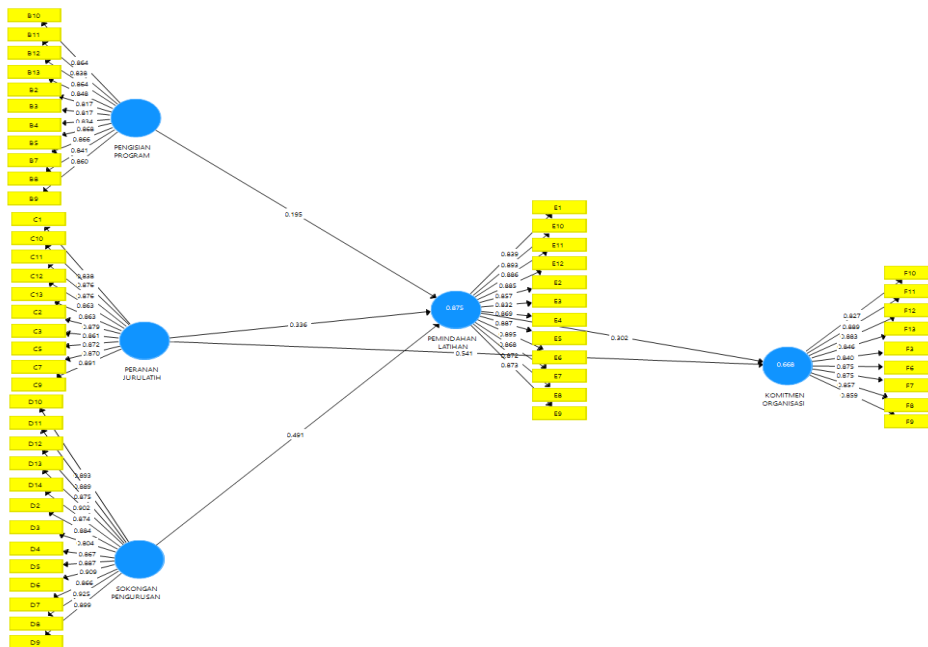
Jadual 1: Keputusan Analisis Deskriptif

Konstruk	Pengisian Program	Peranan Jurulatih	Sokongan Pengurusan	Pemindahan Latihan	Komitmen Organisasi
<i>Mean</i>	4.27	4.25	4.19	4.21	4.17
<i>Median</i>	4.27	4.20	4.15	4.17	4.11
<i>Variance</i>	0.360	0.371	0.476	0.383	0.440
<i>Standard Deviation</i>	0.600	0.609	0.690	0.619	0.663
<i>Minimum</i>	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
<i>Maximum</i>	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Range	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
Skewness	-.785	-.646	-1.281	-.803	-.599

Jadual 2: Anggaran Path Coefficient

	Beta (β)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Signifikan
PP > KO	0.696	0.037	18.990	0.000	Signifikan
PJ > KO	0.804	0.025	32.793	0.000	
SP > KO	0.684	0.060	11.402	0.000	
PP > PL > KO	0.593	0.071	8.350	0.000	
PJ > PL > KO	0.302	0.080	3.789	0.000	
SP > PL > KO	0.737	0.138	5.343	0.000	



Rajah 2: Analisis Pengesahan Faktor

ANALISIS DAN PERBINCANGAN

Berdasarkan data kajian di atas hasil kajian telah menunjukkan bahawa perhubungan yang positif antara semua pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah tidak bersandar. Skala pengukuran kajian ini telah mencapai piawaian kesahan dan kebolehpercayaan setiap item pemboleh ubah yang telah ditetapkan melalui dapatan analisis pengesahan faktor. Malah, dapatan pengujian model kesan langsung juga telah menunjukkan bahawa elemen-elemen seperti pengisian program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan merupakan penyumbang penting kepada komitmen organisasi. Pemindahan latihan yang bertindak sebagai pemboleh ubah mencekah juga telah di analisis dan menghasilkan dapatan yang turut memberi kesan kepada hubungan tersebut. Selain itu, hasil daripada pengujian ke atas data yang diperolehi telah menunjukkan bahawa elemen-elemen seperti pengisian program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan mampu mempengaruhi peningkatan pemindahan latihan anggota tentera seterusnya mendorong kepada komitmen organisasi yang berjaya di pasukan.

Justeru hal ini telah menjelaskan bahawa, keberkesanan pemindahan latihan mempengaruhi komitmen anggota tentera terhadap organisasi. Tiga elemen utama yang memainkan peranan penting dalam pembangunan kepimpinan professional. Tiga elemen tersebut adalah kandungan program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan. Ketiga-tiga elemen ini mempunyai hubungan yang positif dalam menghasilkan seorang pegawai tentera yang akan memberi komitmen yang baik kepada organisasi. Ketiga-tiga elemen ini juga mempengaruhi aspek pemindahan latihan dalam ketenteraan yang mana mempunyai hubungan yang positif. Oleh yang demikian, elemen-elemen ini merupakan perkara penting yang harus diberi perhatian dalam pembangunan karekter kepimpinan yang professional dalam kalangan anggota tentera di Malaysia.

Berdasarkan temubual yang telah dijalankan, anggota tentera menjelaskan bahawa integriti, kepakaran, kemahiran dan personaliti yang diperhebatkan menerusi komunikasi yang baik merupakan ciri-ciri karakter pemimpin professional yang perlu ada dalam kalangan anggota Angkatan Tentera Malaysia. Ciri-ciri ini dilihat dapat menjadikan seseorang pemimpin tentera itu seorang yang berdaya untuk menjadi pemimpin dan mampu memimpin pasukan dengan baik. Karekter kepimpinan profesional memerlukan tiga elemen penting dalam pembentukan seseorang anggota tentera. Elemen-elemen tersebut iaitu elemen kandungan program, peranan jurulatih dan sokongan pihak pengurusan.

Menurut Nadler (1984), latihan merupakan proses yang mampu membangunkan sumber manusia. Ini jelas menunjukkan bahawa latihan yang berkesan memerlukan kandungan program yang baik bagi latihan tersebut. Dapatan temubual telah menjelaskan kandungan program dalam latihan ketenteraan perlu disemak setiap lima tahun sekali di mana hal ini akan mengeluarkan satu produk yang berkualiti setiap tahun. Anggota tentera perlu mempunyai jurusan tertentu yang bersesuaian dengan kemahiran atau kepakaran yang dimiliki. Selain itu, peralatan untuk keperluan latihan dan juga masa yang ditetapkan untuk sesi pembelajaran adalah perkara penting yang wajar dititikberatkan dalam pengisian program latihan ketenteraan. Ini kerana, masa yang telah ditetapkan sebelum ini hanya cukup untuk mempelajari teori sahaja. Secara teorinya masih boleh dilaksanakan tetapi secara praktikal pula adalah tidak bersesuaian. Ini kerana latihan yang melibatkan peralatan perlu diberi lebih perhatian dan diberikan masa yang mencukupi untuk mempelajarinya¹.

Seiring dengan Kertas Putih Pertahanan yang memberi tumpuan kepada pelbagai keperluan strategik lain, seperti keperluan untuk kuasa khusus kepada ancaman bukan tradisional, seperti keselamatan siber, ancaman digital dan pertahanan elektromagnet. Oleh yang demikian, anggota tentera perlu kepada latihan yang secukupnya bagi mengukuhkan pertahanan negara dari sudut ancaman siber ini. Fokus penting adalah terhadap pemerksaan bakat anggota tentera, kerjasama strategik dengan pihak yang lebih besar dan berpengalaman. Justeru, bagi melahirkan kepimpinan professional dalam kalangan tentera kandungan program yang baik adalah perlu sentiasa disemak agar bersesuaian dengan kehendak semasa. Malahan bukan itu sahaja, kandungan program juga perlu mengambil kira pelbagai aspek yang mana bukan sahaja mementingkan aspek fizikal namun perlu mementingkan aspek dalaman. Menurut Noor Azmi (2015), kandungan program dalam latihan ketenteraan perlu mementingkan keseimbangan antara aspek pemikiran, emosi, fizikal dan kerohanian. Ini kerana, kandungan program dalam latihan yang bersesuaian dengan tugas dan kemahiran boleh meningkatkan keberkesanan latihan dalam organisasi (Chiaburu & Tekleab 2005).

Ditambah pula dengan isu ketika dunia dikejutkan dengan penyebaran virus Covid-19, terdapat keadaan yang memerlukan organisasi meminda pelbagai keperluan arahan dan tindakan bagi melicinkan perjalanan pergerakan organisasi tersebut. Ia turut melibatkan badan-badan keselamatan termasuk Angkatan Tentera Malaysia. Pelbagai masalah dikenalpasti ketika pandemik melanda dunia

¹ Dapatan temubual responden dari PUSPEKA, TUDM Subang, PUSASDA, Port Dickson, 71 Rejimen Semboyan Diraja & KD Pelandok, Lumut.

baru-baru ini. Antaranya ialah masalah kesihatan mental dalam kalangan pekerja dan majikan. (Aziz, A et.al, (2020), Abidin, S et all, (2020), Razak, A. F. A, (2022) dan Salindri, D. W. E. S. (2021) Madiha Hasbullah, et.al (2022). Masalah tekanan kesihatan mental biasanya disebabkan oleh beban kerja dan kesukaran bekerja yang menjadi faktor utama penyebab stres atau tekanan. Perkara ini jika tidak dapat dikawal dan dibendung dengan baik boleh menjejaskan kesihatan mental sehingga berlakunya gejala kemurungan, kerisauan dan stres. Justeru, seharusnya dalam membangunkan pemimpin profesional dalam kalangan anggota tentera, seharusnya pihak Angkatan Tentera menambah baik kandungan program dalam latihan yang dijalankan bagi menyediakan anggota yang sentiasa bersedia dalam sebarang kemungkinan.

Kandungan program yang dijalankan juga dilihat dapat membentuk disiplin yang tinggi dalam kalangan anggota. Ini kerana kandungan program yang baik berupaya membentuk kefahaman dan melatih disiplin diri dengan betul. Baker, R (2019). Sokongan dan latihan yang telah dilalui oleh setiap anggota tentera mempengaruhi setiap tindakan mereka walaupun berhadapan dengan tekanan ketika berhadapan dengan pandemic Covid-19. Ini dapat dijelaskan dengan kajian yang telah dilakukan oleh Burhanuddi et.al (2019) mengenai jiwa seorang anggota tentera yang begitu komited terhadap tugas sebagai tentera. Kajian ini telah menjelaskan bahawa sebagai anggota tentera mereka lebih mengutamakan tugas berbanding keluarga. Ini jelas menunjukkan bahawa, anggota tentera adalah individu yang mampu menangani isu tekanan dan sanggup berhadapan dengan apa sahaja keadaan yang ekstrem (Ole Boe 2015).

Jurulatih mempunyai peranan yang besar dalam setiap latihan ketenteraan. Mereka bertanggungjawab bagi memastikan kandungan dalam setiap latihan ketenteraan itu sampai kepada setiap pelatih dan seterusnya membentuk seorang anggota tentera yang professional (Noor Azmi et. Al 2015, Hatfield et.al 2011 & Azman 2012). Oleh yang demikian responden telah menjelaskan, jurulatih yang tidak mempunyai pengalaman tetapi hanya sekadar mempunyai ilmu maka ini menunjukkan tahap kematangan dan pemikiran jurulatih tersebut bukan dalam keadaan yang sesuai untuk memimpin atau melatih anggota tentera. Selain daripada ilmu dan pengalaman, emosi seorang jurulatih juga memainkan peranan dalam melatih anggota tentera. Emosi jurulatih yang stabil menjadi faktor penting dalam keberkesanan penyampaian sesuatu latihan. Ini kerana, jurulatih berperanan dalam mencipta satu persekitaran yang baik antara jurulatih dan

pelatih dalam menjalani latihan. Malahan jurulatih adalah sebagai pencorak kepada pelatih untuk menjadi seorang anggota tentera yang professional².

Oleh yang demikian, jurulatih mempunyai peranan yang besar sebagai penunjuk ajar, pemudah cara, pakar bidang dan pakar meningkatkan prestasi pelatih (Balkisnah & Norhasni 2009). Ini jelas menunjukkan jurulatih adalah elemen penting dalam membentuk seorang tentera yang memiliki karekter kepimpinan professional. Menurut Noor Azmi Mohd Zainol et.al (2018), karekter seorang jurulatih akan mendorong pelatih untuk belajar dan seterusnya meningkatkan prestasi mereka semasa dan selepas latihan. Menurut Siliongkas et. al (2021), perasaan empati terhadap majikan dan rakan sekerja merupakan faktor pendorong kepada kepuasan kerja seseorang dan seterusnya memberi kesan kepada gaya kepimpinan.

Sokongan pengurusan yang baik akan sentiasa memberi sokongan pada anggota bawahan sebaiknya selagi tidak melanggar apa yang ditetapkan. Perlu diadakan banyak pemantauan terhadap pengurusan bagi mengetahui kelemahan dan masalah yang perlu dibaiki agar tidak memberi kesan kepada penghasilan kualiti seorang anggota tentera. Kajian yang telah dilakukan oleh Woo et. al (2021) menjelaskan bahawa tentera yang tidak mendapat sokongan daripada pihak atasan cenderung untuk mengalami tekanan perasaan. Selain daripada itu, kajian ini juga menjelaskan anggota tentera yang tidak mendapat sokongan dari segi emosi juga cenderung mengalami tekanan. Kesimpulannya, sokongan daripada pihak pengurusan baik dari segi fizikal mahupun sokongan dari segi emosi mempunyai kesan yang signifikan kepada anggota tentera.

Dapatan temubual yang telah dilakukan menunjukkan bahawa sokongan pengurusan mempunyai peranan yang besar kepada kepimpinan professional dalam kalangan tentera. Responden telah menjelaskan bahawa sokongan pengurusan yang baik akan sentiasa memberi sokongan pada anggota bawahan sebaiknya selagi tidak melanggar apa yang ditetapkan. Pihak pengurusan perlu mengenalpasti masalah yang dihadapi oleh anggota yang berada di bawah mereka. Setelah itu pihak pengurusan bertanggungjawab memberikan peluang yang sewajarnya dalam aspek pendidikan khususnya kepada anggota tentera yang mempunyai potensi yang tinggi untuk melanjutkan pelajaran. Ini menunjukkan peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan adalah sangat besar³. Chatterjee

² Dapatan temubual responden dari PUSPEKA, TUDM Subang, PUSASDA, Port Dickson, 71 Rejimen Semboyan Diraja & KD Pelandok, Lumut.

³Dapatan temubual responden dari PUSPEKA, TUDM Subang, PUSASDA, Port Dickson, 71 Rejimen Semboyan Diraja & KD Pelandok, Lumut.

et. al (2022) menjelaskan sokongan pengurusan atasan memainkan peranan penting dalam melaksanakan dasar kerja bagi sesebuah organisasi. Hal ini selari dengan mesej utama Kertas Putih Pertahanan iaitu perkuatkan keselamatan dan keupayaan melalui perkongsian berwibawa, utamakan inisiatif berinovasi, eratkan kerjasama dan rapatkan hubungan pertahanan melalui semua lapisan. Justeru itu, dengan sokongan daripada pihak pengurusan dengan memberikan peluang kepada anggota dalam pendidikan khususnya, hal ini dapat menjadikan minda anggota tentera lebih terbuka dan memantapkan lagi karekter kepimpinan professional dalam diri setiap anggota tentera.

Justeru, kepimpinan professional dalam kalangan angkatan tentera memerlukan kandungan program yang bersesuaian dengan keadaan semasa, jurulatih yang berpengalaman dalam melatih serta seimbang dari segi rohani dan jasmani dan yang terakhir adalah peranan dan fungsi dari pihak pengurusan yang baik terhadap anggota tentera. Hubungan antara ketiga-tiga elemen ini adalah sangat signifikan terhadap pembentukan karekter kepimpinan professional seorang tentera. Oleh yang demikian, angkatan tentera Malaysia (ATM) wajar menitikberatkan aspek tersebut dalam meneliti masalah yang sedang dihadapi dalam unit ATM pada masa kini. Penelitian dari peringkat akar umbi adalah perkara penting dalam membentuk karekter kepimpinan professional seorang anggota tentera. Malah Bartone (2006) menjelaskan bahawa seorang pemimpin dalam tentera yang mempunyai karekter kepimpinan yang baik dan berkesan boleh meningkatkan tindak balas yang teguh dan berdaya tahan terhadap keadaan-keadaan tertentu dalam unit ketenteraan.

Berdasarkan teori rasional model, kecenderungan seseorang membuat keputusan adalah risiko. Risiko merupakan faktor yang mempengaruhi kecenderungan pusat dalam membuat keputusan. Wing (2004) menjelaskan bagaimana risiko mempengaruhi keputusan dibuat termasuklah keputusan yang dibuat oleh seorang anggota tentera. Seorang anggota tentera sanggup mengambil risiko dalam membuat keputusan walaupun terpaksa berdepan dengan kematian. Kemungkinan bagi anggota tentera mengambil risiko adalah kerana kemungkinan anggota tentera adalah seseorang yang kurang tindak balas dari segi emosi terhadap kematian dan kemungkinan latihan dan pengalaman telah mengajar seorang tentera untuk mengambil risiko.

Oleh yang demikian, dalam situasi Covid-19 juga, seorang anggota tentera perlu memiliki karekter yang professional kerana situasi ini adalah situasi yang menekan dan boleh menyebabkan stres dalam kalangan anggota tentera. Ini

kerana, tentera mempunyai aktiviti tertentu semasa melaksanakan tugas mereka seperti hidup dalam keadaan operasi, berada dalam pelbagai misi pertempuran, mempunyai sekatan persekitaran dan berjauhan daripada keluarga. Oleh itu, disebabkan ini jenis gaya hidup, keletihan, tekanan kerja dan gangguan mental seperti kemurungan dan bunuh diri adalah sangat biasa di kalangan mereka (Mario et.al 2022). Justeru, hasil temubual yang telah dijalankan oleh kajian ini menjelaskan, peranan jurulatih dalam mendidik anggota tentera. Jurulatih perlu bijak menguruskan emosi dalam membangunkan potensi insan kerana akan memberi pengaruh yang baik kepada anggota tentera. Seorang jurulatih juga perlu melatih sikap anggota dari awal kemasukan seseorang ke dalam dunia tentera agar bersiap siaga dalam apa jua keadaan dan mampu menangani isu peribadi dengan bijak.

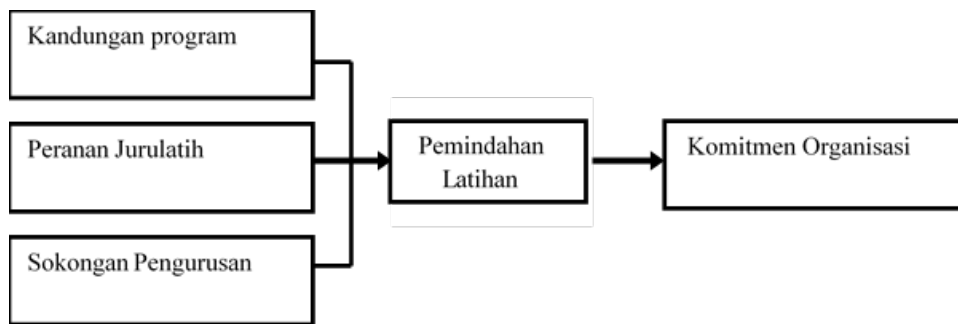
Sokongan pengurusan juga merupakan sistem sokongan yang sangat penting bagi menangani isu ini dalam kalangan anggota tentera. Hasil kajian menjelaskan pentingnya sokongan pengurusan dalam menerapkan suasana tentera bagi melahirkan satu kualiti yang terbaik dalam diri seorang tentera. Sokongan pengurusan yang baik akan sentiasa memberi sokongan pada anggota bawahan sebaiknya selagi tidak melanggar apa yang ditetapkan. Pemantauan berkala terhadap pihak pengurusan adalah tindakan yang perlu dilakukan bagi mengetahui kelemahan dan masalah yang perlu dibaiki agar tidak memberi kesan kepada penghasilan kualiti seorang anggota tentera.

KESIMPULAN

Kesimpulannya, penemuan utama kajian ini adalah model kepimpinan profesional dalam Tentera Malaysia. Kajian ini mencadangkan model tersebut menekankan keperluan penambahbaikan kandungan program terutamanya setiap lima tahun. Ia bertujuan untuk mengimbangi keperluan anggota tentera supaya bersesuaian dengan masa dan keadaan semasa. Penyelarasan masa semakan kandungan program akan meningkatkan lebih nilai dalam sikap kepimpinan setiap anggota termasuk pegawai dan platun. Yang kedua ialah mengenai peranan jurulatih yang diperlukan untuk mewujudkan suasana yang baik semasa menjalankan sesi latihan terutamanya dengan emosi mereka sebagai jurulatih. Perkara yang penting sebagai jurulatih dalam tentera, mereka perlu mempunyai kelayakan yang diiktiraf sebagai jurulatih. Bagi memastikan keberkesanan sistem penyampaian latihan mentor mentee perlu direalisasikan. Ketiga ialah peranan pengurusan terhadap pasukan. Sebagai pengurusan, mereka harus mengenal pasti jika terdapat sebarang masalah dalam pasukan mereka dan mereka perlu membetulkannya. Selain itu, memberi peluang melanjutkan pelajaran adalah

salah satu elemen untuk memastikan kecemerlangan pelatih menjadi pemimpin profesional.

Hasil analisis data kuantitatif mengukuhkan lagi dapatan daripada hasil temubual. Yang mana terdapat tiga elemen utama dalam usaha membentuk kepimpinan professional dalam kalangan anggota tentera di Malaysia. Ketiga-tiga elemen iaitu pengisian program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan mempunyai hubungan yang positif atau dalam erti kata lain mempengaruhi elemen pemindahan latihan dalam latihan yang dihadapi oleh anggota tentera Malaysia. Hal ini disahkan melalui kajian lapangan yang dilakukan ke atas anggota tentera daripada cabang tentera darat, laut dan udara. Ini menunjukkan hasil maklum balas telah diambil kira daripada tentera-tentera di Malaysia. Oleh yang demikian, pemindahan latihan yang mempunyai hubungan yang positif dengan tiga elemen utama yang diuji oleh kajian ini mempengaruhi komitmen anggota-anggota tentera. Maka perkara ini menjelaskan bahawa kepimpinan professional dalam kalangan anggota tentera adalah apabila anggota tentera memberikan komitmen yang positif terhadap organisasi. Justeru itu, artikel ini menujelaskan model kepimpinan professional dalam kalangan anggota tentera di Malaysia digambarkan sebagaimana berikut:



Rajah 2: Model Kepimpinan Professional Warga Tentera di Malaysia

Oleh yang demikian, hasil daripada kajian ini dapat menjadi panduan dan juga rujukan kepada organisasi, jurulatih dan pembuat dasar, ahli jawatankuasa pembangunan program dan sokongan pengurusan dalam ketenteraan seperti Pusat Latihan Tempur Tentera Darat (PULADA), Institut Komunikasi dan Elektronik Tentera Darat (IKED), Pusat Perkhidmatan Kejuruteraan Aerospace TUDM (PUSPEKA). Pusat Latihan Asas Tentera Darat (PUSASDA) dan sebagainya. Justeru dengan kewujudan panduan yang bersumber daripada akar anggota tentera itu sendiri maka landasan dalam pembangunan karekter kepimpinan

professional dalam kalangan anggota tentera di Malaysia berjaya mencapai matlamatnya sebagai sebuah organisasi pertahanan terpenting dalam Malaysia.

Hasil kajian ini juga, memberi impak kepada warga anggota tentera dalam berhadapan dengan situasi semasa. Dalam berhadapan dengan situasi untuk membuat keputusan, berhadapan dengan risiko yang melampau, situasi kesihatan khususnya kesihatan mental yang mana memerlukan seseorang memiliki karekter yang kuat agar tidak mudah goyah dalam menghadapinya. Rancangan pengajaran latihan yang wujud dalam organisasi ketenteraan di Malaysia disokong pula oleh peranan jurulatih yang baik dan bijak emosi serta dikukuhkan oleh sistem sokongan yang baik daripada pihak pengurusan merupakan faktor kepada pembangunan karekter seorang anggota tentera yang memiliki kepimpinan professional. Karekter kepimpinan professional adalah karekter penting yang wajar dibangunkan dalam diri seseorang yang bergelar anggota tentera di Malaysia dalam mempertahankan keamanan dan keselamatan negara.

Selain daripada itu, seiring dengan Kertas Putih Pertahanan Negara yang bermatlamatkan kepada penyediaan dan pembangunan angkatan masa hadapan, hasil daripada kajian ini yang membentangkan karekter kepimpinan professional anggota tentera juga menyumbang kepada penyediaan dan pembangunan angkatan masa hadapan. Penekanan kepada ancaman bukan tradisional yang terkandung dalam Kertas Putih Pertahanan perlu diberi penelitian oleh organisasi ketenteraan supaya menyediakan jurulatih dan pelatih yang mahir dalam teknologi bagi menghadapi ancaman siber. Selain itu, pemerkasaan tadbir urus yang baik menjadi strategi dan asas dalam pertahanan negara. Justeru, berdasarkan maklum balas dalam kajian lapangan penyelidikan ini menjelaskan responden menyentuh kepada peranan dalam pihak pengurusan agar sentiasa memberi sokongan kepada orang bawahan sebaiknya selagi mana sokongan tersebut tidak melanggar apa yang ditetapkan. Pemantauan daripada pihak pengurusan diperlukan bagi mengenal pasti kelemahan dan masalah yang perlu diperbaiki agar tidak menjejaskan kualiti seseorang anggota tentera. Jurulatih memainkan peranan dalam mewujudkan suasana latihan. Sebilangan kecil ahli memudahkan jurulatih untuk menumpukan perhatian, namun terlalu ramai ahli akan menyukarkan jurulatih untuk fokus semasa latihan.

PENGHARGAAN

Penyelidikan ini dibiayai oleh Geran Penyelidikan Fundamental (FRGS), Kementerian Pengajian Tinggi, (Nama geran: Pembangunan Model Kepimpinan Professional Anggota Tentera di Malaysia FRGS/1/2020/SS02/UPNM/02/2).

RUJUKAN

- Astro Awani. 24 February, 2017. *Corruption: Officers, military personnel remanded for 7 days*. <https://www.astroawani.com/berita-malaysia/rasuah-pegawai-dan-anggota-tentera-direman-7-hari-133512>
- Abidin, S. Z., Sulaiman, S. H., Lip, S. M., Shahisdan, N., Ariffin, N., Ishal, M. F., & Sabilan, S. 2020. Tekanan emosi pensyarah dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran atas talian di era pandemik COVID-19. In Seminar Antarabangsa Isu-isu Pendidikan (ISPEN): 289-296.
- Ardichvili, A., Natt och Dag, K., & Manderscheid, S. 2016. Leadership development: Current and emerging models and practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 275–285.
- Aziz, A. R. A., Shafie, A. A. H., Lee, U. H. M. S., & Ashaari, R. N. S. R. 2020. Strategi pembangunan aspek kesejahteraan sendiri bagi mendepani tekanan akademik semasa wabak COVID-19. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12): 16-30.
- Azman. 2012. *Factors affecting the effectiveness of training transfer in the parachute infantry battalion*. Master Project Report. (unpublished). University of Malaya.
- Azman Ismail, Noor Azmi Mohd Zainol, Nor Asiah Omar & Rohani Yusof. 2015. Managing Malaysian Security: The Role of Leadership Development Programs in Improving the Work Performance of Military Leaders. *Malaysian Journal of Society and Space* 11(3): 111-122.
- Azri Mokhtar @ Ahmad. 2016. Evaluation of Military Moral and Ethics Education Program in the Malaysian Armed Forces. Doctor of Philosophy Thesis, Faculty of Education, University of Malaya.
- Bagnall, R. G., & Hodge, S. 2018. Contemporary adult and lifelong education and learning: An epistemological analysis. In M. Milana, S. Webb, J. Holford, R. Waller, & P. Jarvis (Eds.), *The palgrave international handbook on adult and lifelong education and learning* (1st ed., pp. 13–34). London: Palgrave Macmillan.
- Balkisnah S, Norhasni Zainal Abidin. 2009. Tinjauan Faktor-faktor Pendorong dan Penghalang Pemindahan Latihan: Konteks Malaysia. *Sosiohumanika* 2(1): 107-124.
- Bartone P.T. 2006. Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology* 18 (SUPPL): 131-S148.

- Baker, R., Sallehuddin, H., Saudi, N. S. M., Mohamed, H. A. B., Hassan, M. A., & Ariffin, Z. Z. 2019. Kecerdasan Emosi Dan Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Dalam Kerjaya Ketenteraan: Suatu Tinjauan Konseptual. *E-Bangi*, 16, 1-7.
- Bujai, M. R & Hashim, A. 2015. Implementation of religious activities and its relationship with the spiritual appreciation of the Malaysian Armed Forces. *Articulation Ink Builds the Ummah* 1(1): 176-186.
- Burhanuddin, J. 2015. The level of appreciation of Islam in the self -management of members of the Malaysian Armed Forces. *Journal of Educational Leadership* 2(2).
- Burhanuddin Jalal, Mohd Kenali Basiron, Amnah Saayah Ismail, Sayuti Ab Ghani, Rashid Nordin. 2019. Jiwa Tentera dalam Kalangan Anggota Tentera Darat Malaysia: satu analisis awal. e-Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan 2019. 24-25 April, Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor: 57-63.
- Berita Harian. 27 July, 2017. Members of the military are charged with murder. <https://www.bharian.com.my/berita/kes/2017/07/306499/sarjan-polis-tentera-didakwa-bunuh-samun-bersenjata>
- Bernamea. 23 February, 2018. Nine military personnel were remanded to help investigate the rape of a girl. <http://www.bernama.com/bm/am/news.php?id=1438741>.
- Brook, C., & Pedler, M. 2020. Action learning in academic management education: A state of the field review. *International Journal of Management in Education*, 18(3), Article 100415.
- Chatterjee S, Chauduri R & Vrontis D. 2022. Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*. 1(39): 1501 - 1512
- Chiaburu, D.S. & Tekleab, A.G. 2005. Individual and contextual influences on multiple dimension of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29 (8), 604-626.
- Couch, M. A., & Citrin, R. 2018. Retooling leadership development. *Strategic HR Review*, 17(6), 275–281.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.

- Fabrice Cavarretta. 2024. Weary of the harsh realities of people management? Leadership development as cultivating a taste for muddy situations. *Organizational Dynamics*, 2024.
- Feser, C., Nielsen, N., & Rennie, M. 2017. What's missing in leadership development? *McKinsey Quarterly*, (August), 1–5. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/whats-missing-in-leadership-development>.
- Gunnar Breivik, Trond Svela Sand, and Anders McD Sookermany. 2019. Risk-Taking and Sensation Seeking in Military Contexts: A Literature Review. *SAGE Open*: 1-13.
- Hatfield, J, Steele, J.P, Riley, R, Glaze, H.K. & Fallesen, J. J. 2011. *2010 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Army Education. Technical Report 2011-2*. Fort Leavenworth: The Center for Army Leadership.
- Joseph-Richard, P., Edwards, G., & Hazlett, S. A. 2021. Leadership development outcomes research and the need for a time-sensitive approach. *Human Resource Development International*, 24(2), 173–199.
- Jowaty Juhary. 2015. Understanding Military Pedagogy. *Social and Behavioral Sciences* 186 (2015), 1255 – 1261.
- Khilji, S. E. 2021. An approach for humanizing leadership education: Building learning community & stakeholder engagement. *Journal of Management Education*, 45 (August), 1–33.
- Kiersch, C., & Gullekson, N. 2021. Developing character-based leadership through guided self-reflection. *International Journal of Management Education*, 19(3), 1–11.
- Kosmo Online. 2 February 2018. A member of the military, his wife suspected of child abuse was remanded for seven days.<http://www.kosmo.com.my/negara/kemaskini-anggota-tentera-isteridisyakidera-anak-direman-tujuh-hari-1.601792>.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. 2017. Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. 2017. Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451.
- Nadler, L. 1984. *Corporate Human Resource Development*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- Madiha Hasbullah, Masidah Masri, Norhidayah Mohd Salleh. 2022. Tekanan dan Prestasi Kerja Semasa Pandemik Covid 19: Satu Kajian Kes Di Politeknik Malaysia (Stress and Work Performance During the Covid Pandemic 19: A Case Study of Malaysian Polytechnic) *Jurnal Dunia Pengurusan* e-ISSN: 2682-8251 |4(1): 111-120 <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/jdpg>.
- Mario J. Valladares-Garrido, Cinthia Karina Picón-Reátegui, J. Pierre Zila-Velasque, Pamela Grados-Espinoza, Cristian M. Hinostroza-Zarate, Virgilio E. Failoc-Rojas & César Johan Pereira-Victorio. Suicide Risk in Military Personnel during the COVID-19 Health Emergency in a Peruvian Region: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(13502): 1-16.
- Mohd Mazli Mohd Aini. 2004. Administration of the Armed Forces Religious Corps Organization (KAGAT): An Analysis of Its Achievements on the Development of Malaysian Military Morality. Master Thesis, Academy of Islamic studies, University of Malaya.
- Mohd Rashidi Bujai & Azmil Hashim. 2015. Implementation of Religious Activities and Its Relationship with the Spiritual Appreciation of Malaysian Armed Forces. *Articulation Ink Builds the Ummah* 1(1): 176-186.
- Moldoveanu, M., & Narayandas, D. 2019. Educating the next generation of leaders. *Harvard Business Review*, 2, 40-48.
- Noor Azmi Mohd Zainol, Ahmad Bashawir Abdul Ghani, Azman Ismail, Safar Yaacob, Muhammad Subhan & Mohd Hasanur Raihan Joader. 2016. The Mediating Effect of Training Motivation on Assignment Methods and Transfer of Training: The Malaysian Context. *International Business Management* 10(4): 329-333.
- Noor Azmi Mohd Zainol, Azman Ismail, Ahmad Azan Ridzuan & Nursaadatun Nisak Ahmad. 2015. Program Pembangunan Pengurusan dan Kesannya Terhadap Perpindahan Latihan: Kes Tentera Darat Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space* 11 (10): 14-26.
- Noor Azmi Mohd Zainol, Ridzuan, Ahmad Azan, Ismail, Azman. 2017. Testing the Mediating Effect of Training Motivation in the Military Training Program. *Advanced Science Letters*, Volume 23, Number 4, April 2017, pp. 2934-2937(4).
- Noor Azmi Mohd Zainol, Fazli Abdul Hamid, Ahmad Azan Ridzuan, Zahimi Zainol Abidin & Daud Mohamed Salleh. 2018. Numerical Assessment on Training Motivation, Syllabus and Instructor's Roles in Military Training Program Using PLS. *Advanced Science Letters*. 24(3): 1938-1941.

- Ole Boe. 2015. Character in military leaders, officer competency and meeting the unforeseen. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 190 (2015) 497-501.
- Panda, A. 2019. Why do leadership development efforts fail in organisations in India and what can be done about it. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 18(2), 184–217.
- Paul T.B., Jarle E., Bjorn H.J., Jon C.L., Scott A.S. 2009. Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal* 30(6): 498-521.
- Razak, A. F. A., Ahmad, N., Kamaruddin, N. K., & Wahid, A. 2022. Tekanan Kerja dan Kesehatan Mental dalam Kalangan Pekerja Perubatan Semasa Pandemik COVID-19. *Research in Management of Technology and Business*, 3(2), 143-155.
- Salindri, D. W. E. S. 2021. Pengaruh Quality of Work-Life Sebagai Wujud Kesehatan Mental Karyawan dengan Keterikatan Kerja di Masa Pandemi COVID-19. In *Seminar Nasional Psikologi UM* 1(1): 192-200.
- Shaftdean Lufty Rusland, Noor Ismawati Jaafar & Bambang Sumintono Pantea Foroudi (Reviewing editor). 2020. Evaluating knowledge creation processes in the Royal Malaysian Navy (RMN) fleet: Personnel conceptualization, participation and differences, *Cogent Business & Management*, 7:1.
- Saud, M. 2008. Violation of religious ethics amongst members of the Malaysian Armed Forces (ATM). Thesis PhD, Universiti Teknologi Malaysia.
- Siliongkas V, Tsironi M & Deltsidou A. 2021. Leadership style and job satisfaction of employees in a military hospital. *Archives of Hellenic Medicine* 38 (6): 779 – 790.
- Wing Commander R. J. Knighton RAF. 2004. The Psychology of Risk and its Role in Military Decision-Making. *Defence Studies*, 4(3): 309-334.
- Woo S.Y, Kim H.J, Kim B.R, Ahn H.C, Jang B.N & Park E.C. 2021. Support from superiors reduces depression in Republic of Korea military officers. *BMJ Military Health* 167 (6): 378-382.
- Zulkeple Abullah Sani, Khazri Osman. 2018. Implementation of Spiritual Guidance During Operations Against Members of the Malaysian Army (TDM). *Journal of Public Thought* 6 (2): 68-72.