

PEMBANGUNAN KARAKTER KEPIMPINAN PROFESIONAL DALAM KALANGAN ANGGOTA TENTERA MALAYSIA

PROFESIONAL LEADERSHIP CHARACTER DEVELOPMENT AMONG MALAYSIAN MILITARY

Nor Nazimi Mohd Mustafa^{1*}, Amnah Saayah Ismail² and Noor Azmi Mohd Zainol²

¹Academy of Islamic Defense Studies, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia

²Faculty of Defence Studies and Management, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia

*Corresponding author: nornazimi@upnm.edu.my

Published online: 30 April 2026

To cite this article: Nor Nazimi Mohd Mustafa, Amnah Saayah Ismail and Noor Azmi Mohd Zainol. 2026. Pembangunan karakter kepimpinan profesional dalam kalangan anggota tentera Malaysia. *Kajian Malaysia* 44(1): 261–285. <https://doi.org/10.21315/km2026.44.1.12>

To link to this article: <https://doi.org/10.21315/km2026.44.1.12>

ABSTRACT

This article describes leadership ideas among military personnel in Malaysia, including the Malaysian Army, Malaysian Air Force, and Royal Malaysian Navy, who served as respondents in this study. In the military, forming a leader's character requires modifying one's identity, which is certainly difficult to implement. Various leadership development programmes have been designed and implemented by the administrators of national military organisations to produce quality, efficient and effective leaders. The leaders need to demonstrate strong leadership character in carrying out their duties. Nevertheless, an increase in misconduct cases among military members reflects an internal crisis within the ranks. This statistic has had a negative impact on efforts to develop potential leaders with professional leadership character, as a result of their involvement in the misconduct crisis. Therefore, the development of leadership character should be considered 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 address its objectives. The approach is interviews with focus groups and the distribution of questionnaires. The question is divided into four themes: professional leadership, programme content, the role of the coach, and management support. Twenty-five Malaysian military personnel, including officers, trainers, and platoons, participated in the interview, while a total of 300 respondents from various levels of the military completed the questionnaire. SmartPLS software is used for data analysis purposes. The results of the study show that there are three main elements, which are course content, the role of trainers and management

support, that are the important factors in influencing military personnel to give a positive commitment to the organisation. This positive commitment to the organisation is influenced by profesional leadership trained through leadership development programmes in military organisations. Thus, this model is beneficial to the Army Training and Doctrine Command Headquarters, the Infantry Department and the Malaysian Ministry of Defence in improving the training system holistically for military personnel in Malaysia.

Keywords: Malaysian Army, character, leadership, Malaysia, military

ABSTRAK

Artikel ini menghuraikan idea mengenai kepimpinan dalam kalangan Angkatan Tentera Malaysia (ATM) yang terdiri daripada Tentera Darat Malaysia, Tentera Udara Diraja 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 karakter kepimpinan yang kuat dalam menjalankan tugas. Namun begitu, peningkatan kes salah laku dalam kalangan anggota tentera menggambarkan wujudnya krisis dalaman dalam kalangan mereka. Hal ini telah memberi kesan negatif terhadap usaha untuk melahirkan bakal pemimpin yang memiliki karakter kepimpinan profesional akibat terpalit dengan krisis salah laku. Justeru, pembangunan karakter kepimpinan perlu mengambil kira keseluruhan aspek dalam kehidupan seorang manusia. Objektif kajian ini adalah untuk mencadangkan model pembangunan karakter kepimpinan profesional dalam kalangan ATM. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif bagi menjawab objektif kajian. Pendekatan yang digunakan ialah temu bual bersama kumpulan berfokus dan pengedaran borang soal selidik. Pendekatan tematik digunakan dengan membahagikan analisis kepada empat tema iaitu kepimpinan profesional, kandungan program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan. Seramai dua puluh lima responden yang terdiri daripada pegawai, jurulatih dan platoon dalam kalangan ATM terlibat dalam temu bual, manakala seramai 300 orang responden dalam kalangan anggota tentera pelbagai peringkat terlibat menjawab soal selidik. Perisian SmartPLS digunakan bagi tujuan analisis data. Hasil kajian menunjukkan tiga elemen utama yang terdiri daripada kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pihak pengurusan merupakan faktor penting yang mempengaruhi anggota tentera dalam memberi komitmen yang positif kepada organisasi. Komitmen positif terhadap organisasi inilah yang dipengaruhi oleh kepimpinan profesional yang dilatih melalui program pembangunan kepimpinan dalam organisasi ketenteraan. Justeru, model ini bermanfaat kepada Markas Pemerintahan Latihan dan Doktrin Tentera Darat, Jabatan Infantri serta Kementerian Pertahanan Malaysia dalam menambah baik sistem latihan secara holistik untuk anggota tentera di Malaysia.

Kata kunci: Angkatan Tentera Malaysia, karakter, kepimpinan, Malaysia, tentera

PENGENALAN

Karakter merupakan sifat atau ciri perwatakan yang membezakan seseorang daripada yang lain (Dewan Bahasa dan Pustaka 2016). Tentera ialah seseorang yang boleh memimpin dalam apa jua keadaan yang tidak dijangka serta dapat menyelesaikan misi mereka. Dimensi yang membezakan seorang tentera daripada individu lain ialah keupayaan 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 (Boe 2015). Justeru, karakter seorang anggota Angkatan Tentera Malaysia (ATM) boleh dirujuk sebagai ciri perwatakan yang membezakan para anggota daripada orang awam yang lain.

Karakter seseorang anggota tentera merupakan perkara penting yang perlu dibangunkan kerana karakter mempengaruhi keputusan dan tindakan mereka, misalnya ketika berhadapan dengan keadaan yang mempunyai risiko. Knighton (2004) menjelaskan bahawa risiko amat mempengaruhi keputusan yang akan dibuat oleh seorang tentera. Justeru, seseorang yang bergelar anggota tentera perlu memiliki karakter yang baik dalam mempertimbangkan sesuatu risiko yang sedang dihadapi. Brevik, Sand dan Sookermany (2019) menjelaskan emosi seorang tentera boleh mempengaruhi persepsi mereka terhadap sesuatu risiko. Hal ini demikian memerlukan seorang tentera yang memiliki karakter kepimpinan profesional agar sesuatu misi dapat diselesaikan dengan baik.

Peranan karakter kepimpinan adalah sangat penting bagi sesebuah organisasi kerana perkara ini mempengaruhi, memotivasi dan membimbing sekumpulan individu 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, pemikiran yang strategik dan kemahiran komunikasi yang berkesan (Cavarretta 2024).

Isu mengenai kegagalan program pembangunan kepimpinan sering digembar-gemburkan (Brook dan Pedler 2020; Couch dan Citrin 2018; Khilji 2021; Kiersch dan Gullekson 2021; Lacerenza et al. 2017; Moldoveanu dan Narayandas 2019; Panda 2019). Bukan sesuatu yang luar biasa untuk mencari anggaran bahawa kadar kejayaan program pembangunan kepimpinan adalah serendah 10% (Ardichvili, Natt och Dag dan Manderscheid 2016; Bagnall dan Hodge 2018; Feser, Nielsen dan Rennie 2017; Joseph-Richard, Edwards dan Hazlett 2021). Tambahan pula, pandangan umum jelas bersetuju dengan kepentingan pembangunan kepimpinan yang berkesan dan cekap kepada organisasi (Dinh et al. 2014; Lord et al. 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 profesional dalam melayakkan diri mereka sebagai pemimpin tentera (Juhary 2015). Walau 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 untuk memerangi keganasan, serangan ke atas rumah ibadat dan orang awam, isu rasuah dan isu lain telah menimbulkan persoalan tentang tahap profesionalisme yang diterapkan dalam kalangan anggota tentera. Karakter kepimpinan profesional sangat dituntut dalam semua keadaan bagi seorang anggota tentera. Sebagai anggota tentera yang bertanggungjawab mempertahankan negara, karakter kepimpinan profesional amat penting bagi menyelamatkan negara daripada diancam anasir negatif.

Menurut Burhanuddin (2011), proses mendidik seorang tentera yang kuat, profesional dan berwibawa merupakan satu tugas yang penting yang bukan sahaja melibatkan penyediaan peralatan yang canggih dan moden, malah ia turut melibatkan modal insan terutamanya dalam aspek kepimpinan dan pengurusan. Amanah besar yang dipikul oleh pertubuhan ATM adalah untuk membentuk dan melatih modal insan yang mempunyai sikap yang betul 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 untuk menjadi lebih dinamik dan setanding dengan negara maju lain.

Namun begitu, masih terdapat kekurangan dalam aspek kerohanian dalam kalangan Tentera Darat Malaysia (TDM). Pelaksanaan aktiviti bimbingan kerohanian semasa operasi dalam kalangan anggota TDM masih pada 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. Tugas bahagian ini tertumpu pada latihan tugasan operasi yang membimbing kerohanian mereka dalam memikul tanggungjawab sebagai anggota tentera (Zulkeple dan Khazri 2018). Dalam kajian yang telah dilakukan oleh Azman et al. (2015) dan Noor Azmi, Ahmad dan Azman (2017), 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 pemboleh ubah peramal yang

penting kepada prestasi kerja pemimpin tentera. Kandungan program tidak mampu bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang berkesan terhadap prestasi kerja pemimpin tentera (Azman et al. 2015).

Seterusnya, Azman dan Nurul Inani (2010) menjalankan kajian untuk mengkaji kesan program latihan terhadap keberkesanan latihan yang 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 regresif *stepwise*. Kajian ini memberi implikasi terhadap teori dan amalan latihan, batasan kerangka konsep dan metodologi. Dalam kajian lain, Noor Azmi et al. (2015) mengkaji peranan motivasi latihan sebagai mediator yang kurang diberi penerangan dalam program latihan. Kajian telah dijalankan dengan mengumpul sebanyak 329 soal selidik daripada anggota Rejimen Askar Melayu Diraja Tentera Darat Malaysia. Dapatan kajian ini menunjukkan motivasi latihan bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting bagi hubungan antara sukatan pelajaran dan peranan pengajar dengan pemindahan latihan, manakala tiada kesan pengantaraan dalam hubungan antara sokongan atasan dengan pemindahan latihan.

Selain itu, Noor Azmi et al. (2015) juga telah menjalankan kajian tentang peranan program pembangunan kepimpinan sebagai pemboleh ubah peramal. Kajian ini bertujuan mengukur hubungan antara program pembangunan kepimpinan dengan pemindahan latihan. Dapatan 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 ialah pemboleh ubah peramal yang berkesan bagi pemindahan latihan di pusat latihan ketenteraan.

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

1. Apakah elemen-elemen penting dalam kepimpinan profesional ATM?
2. Apakah model kepimpinan profesional ATM yang kondusif?
3. Bagaimanakah model kepimpinan profesional dalam ATM?

METODOLOGI KAJIAN

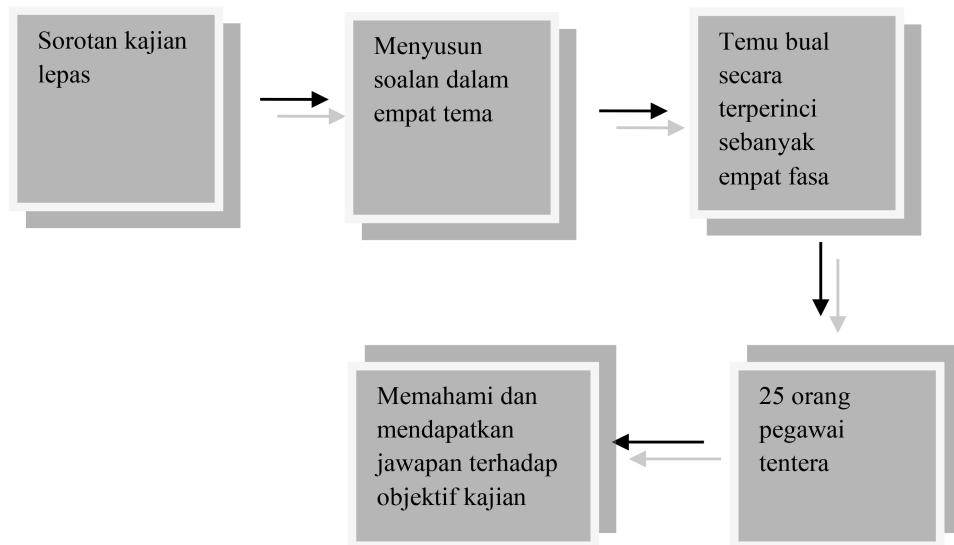
Kaedah Kualitatif

Kaedah kualitatif telah digunakan dalam penyelidikan ini bagi membolehkan penyelidik mengintegrasikan kajian literatur berkaitan dengan program latihan dan kaedah temu bual secara mendalam. Temu bual mendalam telah dijalankan dengan melibatkan 25 pemimpin tentera berpengalaman iaitu pelatih 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. Jadual 1 menunjukkan bilangan responden yang terlibat dalam setiap fasa temu bual yang telah dijalankan. Sebanyak empat fasa temu bual secara terperinci telah dijalankan iaitu di Pusat Perkhidmatan Kejuruteraan Aerospace (PUSPEKA), Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM) di Subang, Selangor, Pusat Latihan Asas Tentera Darat (PUSASDA) di Port Dickson, 71 Rejimen Semboyan Diraja di Kem Sungai Besi, Kuala Lumpur dan KD Pelandok di Lumut, Perak.

Jadual 1: Bilangan responden

Fasa	Unit	Jumlah
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; Rusland, Noor Ismawati and Foroudi 2020; Tengku Sarina dan Fadillah 2007), kandungan Program (Noor Azmi et al. 2015; Paul et al. 2009; Hatfield et al. 2011; Azman 2012; Azri 2016; Zulkeple 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). Rajah 1 menunjukkan carta alir bagi menjelaskan metodologi kajian ini.



Rajah 1: Carta alir metodologi kajian.

Kaedah Kuantitatif

Borang soal selidik diedarkan setelah mendapatkan kelulusan daripada markas-markas perkhidmatan yang berkenaan. Sebanyak 500 responden dipilih dalam kalangan pemimpin di ketiga-tiga cabang perkhidmatan ATM yang berkhidmat di sekitar Lembah Klang, Negeri Sembilan, Kedah dan Perak. Kaedah persampelan bertujuan digunakan bagi mendapatkan maklum balas dengan menggunakan borang soal selidik kerana mereka mempunyai pengalaman kerja dan pengetahuan yang mendalam di organisasi kajian serta pernah mengikuti kursus-kursus kepimpinan (Sekaran dan Bougie 2019).

Analisa Data

Berdasarkan kaedah analisis kuantitatif, data yang diperolehi daripada borang soal selidik dianalisis menggunakan perisian Statistical Packages for Social Science (SPSS) versi 23.0, dan pakej perisian Smart Partial Least Square (SmartPLS) versi 3.3.2 merupakan pakej perisian statistik terbaharu untuk memperoleh hasil yang tepat dan boleh dipercayai (Hair et al. 2017). Malah pakej ini juga digunakan untuk menganalisis kesepadanan model pengukuran dengan melakukan analisis pengesahan faktor dan seterusnya menguji hipotesis yang terdapat dalam kajian ini (Hair et al. 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 dalam model kajian adalah sah dan boleh dipercayai. Dalam pengujian model pengukuran, ujian kesahan diskriminan yang merangkumi ujian Heterotrait-monotrait (HTMT) perlu menunjukkan nilai yang rendah daripada 0.90 (Hair et al. 2017). Malah pengujian hipotesis kajian dilakukan dengan menggunakan analisis laluan (*path analysis*) untuk menilai model struktural berdasarkan 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 hubungan antara pemboleh ubah adalah signifikan, manakala nilai R^2 yang diperoleh daripada hasil pengujian menunjukkan kekuatan sesebuah model perhubungan. Nilai yang mencapai tahap yang teguh ialah $R^2 = 0.67$ manakala nilai yang sederhana adalah pada tahap 0.33 dan nilai 0.19 dikategorikan sebagai lemah (Hair et al. 2014).

HASIL KAJIAN

Hasil Temu bual

Temu bual secara mendalam telah dilaksanakan dalam empat fasa yang melibatkan ketiga-tiga cabang dalam perkhidmatan ATM. Para pegawai dan jurulatih dipilih dengan menggunakan persampelan bertujuan kerana mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang kepimpinan profesional dalam ATM.

PUSPEKA, TUDM Subang, Selangor

Berdasarkan dapatan temu bual yang telah dijalankan, responden yang terdiri daripada anggota PUSPEKA, TUDM 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 dan memiliki komitmen kerja yang 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 kandungan program yang berkualiti. Jurulatih yang kurang berpengalaman, walaupun memiliki pengetahuan serta menunjukkan tahap kematangan dan pemikiran kepimpinan, masih belum berada pada kedudukan yang sesuai untuk berperanan sebagai pemimpin profesional. Sokongan pengurusan yang baik merujuk kepada keupayaan pihak pengurusan untuk

sentiasa memberikan sokongan terbaik kepada anggota bawahan selagi tidak melanggar peraturan yang ditetapkan. Sehubungan itu, pemantauan berterusan oleh pihak pengurusan amat diperlukan bagi mengenal pasti kelemahan dan masalah yang perlu diperbaiki agar tidak menjejaskan kualiti anggota tentera. Selain itu, jurulatih memainkan peranan penting dalam mewujudkan suasana latihan yang kondusif. Bilangan ahli yang kecil memudahkan jurulatih memberi tumpuan, manakala jumlah yang terlalu ramai akan menyukarkan jurulatih untuk mengekalkan fokus semasa latihan.

PUSASDA, Port Dickson, Negeri Sembilan

Responden dari 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 dikemas kini dan diperbaharui mengikut keadaan semasa atau dalam tempoh tertentu seperti lima tahun sekali. Justeru, pasukan tentera 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 fasa 2 selanjutnya menjelaskan bahawa pihak pengurusan sewajarnya mempertimbangkan dengan lebih terperinci berhubung dengan peluang besar yang tersedia jika anggota tentera dapat meningkatkan pengetahuan mereka dengan menyambung pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Sebagai contoh, anggota TLDM yang mempunyai standard akademik yang kurang baik tidak diberi peluang untuk memperbaiki taraf akademik mereka. Oleh yang demikian, hal sebegini akan merugikan pasukan kerana anggota tentera tersebut mampu untuk lebih cemerlang jika diberi peluang untuk melanjutkan pelajaran.

Selanjutnya, responden fasa 2 menjelaskan bahawa akademik merupakan salah satu faktor atau asas penting dalam membantu anggota tentera membina tingkah laku dan membentuk sikap integriti dalam diri. Sekiranya peluang tidak diberikan dengan sewajarnya, hal ini juga bermakna anggota tentera tidak menerima pengiktirafan yang sepatutnya. Disebabkan hal ini, ramai anggota tentera memilih untuk bersara lebih awal. Responden fasa 2 turut menjelaskan bahawa kemahiran yang dimiliki oleh anggota tentera sewajarnya mendapat pengiktirafan dalam organisasi. Sokongan dan motivasi daripada pihak pengurusan memainkan peranan penting dalam mendorong komitmen tinggi anggota terhadap organisasi. Tanpa pengiktirafan dan sokongan tersebut, bakat yang dimiliki oleh seseorang anggota berpotensi terpendam dan tidak dapat dikembangkan sepenuhnya. Selain itu, responden fasa 2 menjelaskan peranan seorang jurulatih dalam angkatan tentera bukan sahaja terhad kepada mendidik

anggota yang mengikuti latihan untuk menjadi pegawai tentera, malah turut melibatkan penilaian dan pemilihan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, jurulatih perlu bijak mengurus emosi ketika melaksanakan tanggungjawab membentuk anggota menjadi insan yang berkualiti. Jurulatih juga perlu mengawal emosi agar tidak terdorong untuk bertindak secara tidak wajar terhadap pelatih sama ada semasa atau di luar sesi latihan.

Kegagalan mengawal emosi dengan baik boleh memberi kesan negatif terhadap proses latihan serta pelatih, seterusnya mewujudkan pengaruh yang tidak sihat dalam kalangan anggota tentera. Selain itu, jurulatih turut berperanan dalam membentuk sikap anggota sejak awal kemasukan mereka ke dalam dunia ketenteraan.

ATM mempunyai organisasi yang serba lengkap yang menjaga kebajikan setiap anggota. 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, 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 fasa 2 mencadangkan agar anggota tentera dihantar ke luar negara bagi memperoleh pendedahan terhadap persekitaran pembelajaran yang berbeza. Seterusnya, anggota tersebut perlu berkongsi pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dengan anggota lain sebaik sahaja kembali ke pasukan.

71 Rejimen Semboyan Diraja, Kem Sungai Besi, Kuala Lumpur

Responden fasa 3 menjelaskan bahawa setiap anggota termasuk pegawai atasan perlu memainkan peranan dalam meneliti dan mengaplikasikan pengisian program secara terperinci bagi memudahkan kelancaran suatu kursus atau latihan. Kursus tersebut perlu dinilai bagi menentukan tahap keberkesanannya. Sehubungan itu, dua bentuk validasi pengukuran perlu dilaksanakan, iaitu validasi dalaman dan validasi luaran. Validasi dalaman melibatkan penilaian oleh anggota terhadap aspek pentadbiran sepanjang kursus dijalankan. Manakala, validasi luaran pula merujuk kepada penilaian oleh pasukan terhadap perubahan yang berlaku pada diri anggota selepas mereka kembali daripada mengikuti kursus tersebut. Selain itu, pemilihan jurulatih juga merupakan aspek yang perlu diberi perhatian, yang mana proses pemilihan hendaklah dilaksanakan melalui sesi temu duga yang telah ditetapkan.

Bagi kandungan kursus latihan, RPL yang disediakan tidak semestinya sempurna dalam memastikan keberkesanan latihan. Namun begitu, jurulatih akan berusaha sedaya upaya untuk menambah baik kelemahan yang wujud bagi memenuhi keperluan RPL. Antara usaha yang dilaksanakan oleh jurulatih termasuklah mendapatkan bantuan atau kerjasama daripada unit luar bagi menambah baik kemudahan dan kelengkapan di Pusat Latihan Tempur Tentera Darat (PULADA) 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 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 meminjamkan peralatan pasukan dalam organisasi.

KD Pelandok, Lumut, Perak

Selanjutnya ialah maklum balas daripada responden fasa 4 iaitu anggota 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 masih bergantung kepada penggunaan peralatan sedia ada. Dari segi masa, tempoh yang diperuntukkan untuk sesi pembelajaran adalah tidak mencukupi dan hanya memadai untuk pembelajaran teori sahaja. Secara umumnya, masa yang telah ditetapkan masih boleh diterima tetapi latihan praktikal yang menggunakan peralatan memerlukan lebih banyak perhatian dan masa. 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, 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 seterusnya dianugerahkan sijil sebagai pengiktirafan rasmi sebagai jurulatih. Selain itu, mereka turut mencadangkan agar jurulatih mewujudkan sistem 'mentor dan mentee' bagi memudahkan proses pembelajaran supaya menjadi lebih berkesan.

Hasil Kajian Soal Selidik

Jadual 2 menunjukkan keputusan 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 ialah antara 1.00 dan 2.00, manakala untuk nilai maksimum ialah 5.00. Maka, nilai minimum dan maksimum yang diperoleh telah menghasilkan julat bagi setiap pemboleh ubah antara 3.00 hingga 4.00. Nilai median untuk semua pemboleh ubah telah mencapai nilai melebihi 4.00 dan nilai bagi sisihan piawai ialah 0.600, 0.609, 0.690, 0.619 dan 0.663. Nilai min bagi semua pemboleh ubah pula ialah 4.00, bermaksud setiap konstruk telah mencapai kriteria yang telah ditetapkan. Pemboleh ubah dalam kajian ini telah mencapai kriteria yang telah ditetapkan iaitu nilai kepencongan (*skewness*) tidak melebihi ± 2.0 .

Jadual 2: Keputusan analisis deskriptif

Konstruk	Pengisian program	Peranan jurulatih	Sokongan pengurusan	Pemindahan latihan	Komitmen organisasi
Min	4.270	4.250	4.190	4.210	4.170
Median	4.270	4.200	4.150	4.170	4.110
Varians	0.360	0.371	0.476	0.383	0.440
Sisihan piawai	0.600	0.609	0.690	0.619	0.663
Minimum	2.000	2.000	1.000	1.000	2.000
Makimum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Julat	3.000	3.000	4.000	4.000	3.000
Kepencongan	-0.785	-0.646	-1.281	-0.803	-0.599

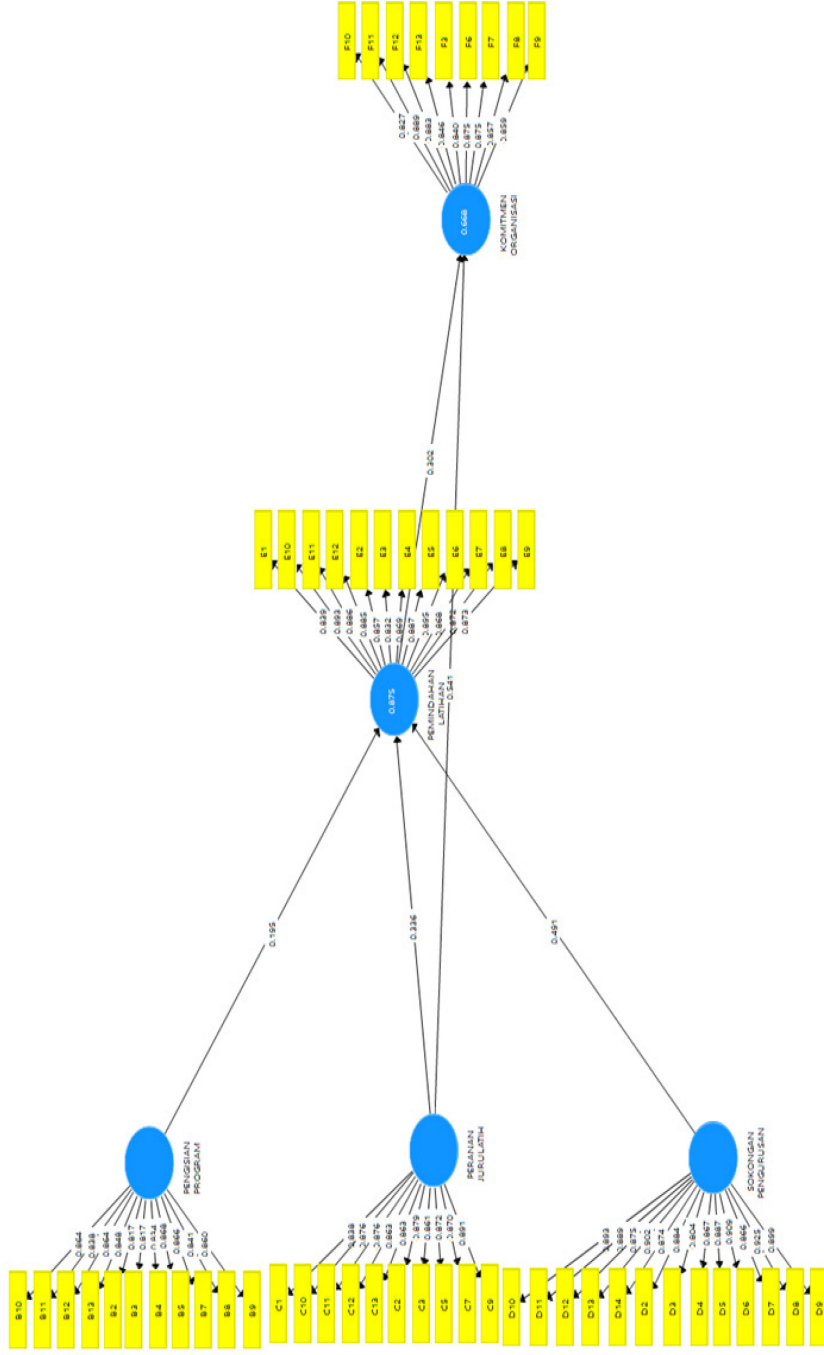
Berdasarkan Jadual 3, pengisian program mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.696$, $T = 18.990$), manakala bagi hubungan antara peranan jurulatih dengan komitmen organisasi juga menunjukkan hubungan yang signifikan ($\beta = 0.804$, $T = 32.793$). Seterusnya, hubungan yang signifikan terhasil daripada hubungan antara sokongan pengurusan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.684$, $T = 11.402$). Dapatan pengujian pemboleh ubah mencelah, kemasukan pemindahan latihan ke dalam analisis tidak berupaya mengubah hubungan yang signifikan semua hubungan antara pengisian program ($\beta = 0.593$, $T = 8.350$), peranan jurulatih ($\beta = 0.302$, $T = 3.789$) dan sokongan pengurusan ($\beta = 0.737$, $T = 5.343$). Menerusi keputusan hasil pengujian ke atas semua hubungan, kesemua hipotesis diterima.

Jadual 3: Anggaran *path coefficient*

	Beta (β)	Sisihan piawai (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 menunjukkan dapatan ujian pemberat silang, di antara item dan konstruk yang dinilai adalah lebih besar daripada item dan konstruk yang lain. Dapatan ini bermaksud nilai item mencapai piawai kesahan diskriminan iaitu setiap item mempunyai nilai pemberat yang tinggi terhadap konstruk yang diwakilinya berbanding nilai pemberat bagi konstruk yang lain. Bagi menguatkan lagi bukti kesahan diskriminan, ujian Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) yang telah dilaksanakan menunjukkan nilai rendah daripada 0.90 dan membuktikan kajian telah memenuhi kriteria diskriminan yang telah ditetapkan (Hair et al. 2017).

Analisis Model Struktural yang dianalisis dengan menggunakan pakej SmartPLS versi 3.3.2 bagi menilai kesan signifikan dan kesan relevan berkaitan hubungan dalam model struktur dan menilai tahap R². Jadual 2 menunjukkan hasil dapatan untuk tahap R² iaitu hasil pengujian model struktur yang diperoleh membuktikan bahawa tahap R² bagi semua hubungan antara sesama pemboleh ubah ialah 46.8 hingga 87.5. Kesemua hubungan menunjukkan bahawa nilai yang diperoleh berada pada tahap yang sederhana.



Rajah 2: Analisis pengesahan faktor.

ANALISIS DAN PERBINCANGAN

Berdasarkan data di atas, hasil kajian telah menunjukkan hubungan 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 menceh juga telah di analisis dan menghasilkan dapatan yang turut memberi kesan kepada hubungan tersebut. Selain itu, hasil 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 yang seterusnya mendorong kepada komitmen organisasi yang berjaya dalam pasukan.

Perkara ini telah menjelaskan bahawa keberkesanan pemindahan latihan mempengaruhi komitmen anggota tentera terhadap organisasi. Tiga elemen utama yang memainkan peranan penting dalam pembangunan kepimpinan profesional ialah 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 mempunyai hubungan yang positif. Oleh yang demikian, elemen-elemen ini merupakan perkara penting yang harus diberi perhatian dalam pembangunan karakter kepimpinan yang profesional dalam kalangan anggota tentera di Malaysia.

Berdasarkan temu bual yang telah dijalankan, anggota tentera menjelaskan bahawa integriti, kepakaran, kemahiran dan personaliti yang diperhebatkan menerusi komunikasi yang baik merupakan ciri-ciri karakter pemimpin profesional yang perlu ada dalam kalangan anggota ATM. Ciri-ciri ini dilihat mampu menjadikan pemimpin tentera lebih berdaya saing serta berkeupayaan untuk memimpin pasukan dengan berkesan.

Menurut Nadler (1984), latihan merupakan proses yang mampu membangunkan sumber manusia. Penyataan ini jelas menunjukkan bahawa latihan yang berkesan memerlukan kandungan program yang baik bagi latihan tersebut. Dapatan temu bual telah menjelaskan bahawa kandungan program dalam latihan ketenteraan perlu disemak setiap lima tahun sekali bagi mengeluarkan produk yang berkualiti setiap tahun. Anggota tentera perlu memiliki pengkhususan yang selaras

dengan kemahiran atau kepakaran masing-masing. Selain itu, aspek penyediaan peralatan latihan serta peruntukan masa bagi sesi pembelajaran merupakan perkara penting yang perlu diberi perhatian dalam pengisian program latihan ketenteraan. Hal ini demikian kerana tempoh masa yang ditetapkan sebelum ini hanya mencukupi untuk pembelajaran teori. Walaupun pelaksanaan secara teori masih dapat dijalankan, pelaksanaan secara praktikal adalah kurang sesuai. Oleh itu, latihan yang melibatkan penggunaan peralatan perlu diberi penekanan serta diperuntukkan masa yang mencukupi bagi memastikan penguasaan yang lebih berkesan.

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

Ditambah pula dengan situasi dunia yang dikejutkan oleh penularan virus COVID-19, terdapat keperluan bagi organisasi untuk meminda pelbagai arahan dan prosedur bagi memastikan kelancaran perjalanan serta pergerakan organisasi yang turut melibatkan badan-badan keselamatan termasuk ATM. Pelbagai masalah dikenal pasti ketika pandemik melanda dunia, antaranya ialah masalah kesihatan mental dalam kalangan pekerja dan majikan (Abdul Rashid et al. 2020; Shazarina et al. 2020; Auni Faseeh et al. 2022; Salindri 2021; Madiha, Masidah dan Norhidayah 2022). Masalah tekanan dan kesihatan mental biasanya disebabkan oleh beban kerja dan kesukaran bekerja yang menjadi faktor utama penyebab stres atau tekanan. Jika perkara ini tidak dapat dikawal dan dibendung dengan baik, ia boleh menjejaskan kesihatan mental sehingga berlakunya gejala kemurungan, kerisauan dan tekanan. Justeru, dalam membangunkan pemimpin profesional dalam kalangan anggota tentera, pihak ATM seharusnya 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 kerana kandungan program yang baik berupaya membentuk kefahaman dan melatih disiplin diri dengan betul (Baker et al. 2019). Sokongan dan latihan yang telah dilalui oleh setiap anggota tentera mempengaruhi setiap tindakan mereka walaupun berhadapan dengan tekanan ketika berhadapan dengan pandemik COVID-19. Hal ini dapat dijelaskan melalui kajian yang telah dilakukan oleh Burhanuddin 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. Hal ini jelas menunjukkan bahawa anggota tentera ialah individu yang mampu menangani isu tekanan dan sanggup berhadapan dengan apa sahaja keadaan yang ekstrem (Boe 2015).

Jurulatih mempunyai peranan yang besar dalam setiap latihan ketenteraan. Mereka bertanggungjawab memastikan pengisian setiap latihan ketenteraan itu sampai kepada setiap pelatih dan seterusnya membentuk anggota tentera yang profesional (Noor Azmi et al. 2015; Hatfield et al. 2011; Azman 2012). Oleh yang demikian, responden menjelaskan bahawa jurulatih yang hanya mempunyai pengetahuan teori tanpa disertai pengalaman praktikal menunjukkan tahap kematangan dan keupayaan pemikiran yang kurang sesuai untuk memimpin serta melatih anggota tentera. Keadaan ini boleh menjejaskan keberkesanan proses latihan yang dijalankan.

Selain itu, faktor emosi jurulatih turut memainkan peranan penting dalam melatih anggota tentera. Kestabilan emosi jurulatih merupakan elemen kritikal yang mempengaruhi keberkesanan penyampaian latihan. Hal ini kerana jurulatih bertanggungjawab mewujudkan persekitaran latihan yang kondusif serta hubungan interpersonal yang positif antara jurulatih dan pelatih sepanjang proses latihan berlangsung. Malah, jurulatih berperanan sebagai pembentuk dan pencorak kepada pelatih dalam melahirkan anggota tentera yang profesional.

Oleh yang demikian, jurulatih mempunyai peranan yang besar sebagai penunjuk ajar, pemudah cara, pakar bidang dan pakar rujuk dalam meningkatkan prestasi pelatih (Balkisnah dan Norhasni 2009). Menurut Noor Azmi et al. (2018), karakter jurulatih akan mendorong pelatih untuk belajar dan seterusnya meningkatkan prestasi mereka semasa dan selepas latihan. Menurut Siliongas, Tsironi dan Deltsidou (2021) pula, 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 kepada anggota bawahan dengan sebaiknya selagi tidak melanggar peraturan yang ditetapkan. Pengurusan perlu mengadakan banyak pemantauan bagi mengetahui kelemahan dan masalah yang perlu dibaiki agar tidak memberi kesan kepada

penghasilan kualiti 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 itu, kajian ini juga mendapati bahawa anggota tentera yang tidak mendapat sokongan dari segi emosi juga cenderung mengalami tekanan. Kesimpulannya, sokongan daripada pihak pengurusan baik dari segi fizikal mahupun emosi mempunyai kesan yang signifikan kepada anggota tentera.

Dapatan temu bual turut menunjukkan bahawa sokongan pengurusan mempunyai peranan yang besar terhadap kepimpinan profesional dalam kalangan tentera. Pihak pengurusan perlu mengenal pasti masalah yang dihadapi oleh anggota bawahan. Setelah itu, pihak pengurusan bertanggungjawab memberikan peluang yang sewajarnya dalam aspek pembelajaran khususnya kepada anggota tentera yang mempunyai potensi yang tinggi untuk melanjutkan pelajaran. Chatterjee, Chauduri dan Vrontis (2022) menjelaskan bahawa 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, sokongan daripada pihak pengurusan dengan memberikan peluang kepada anggota untuk melanjutkan pelajaran khususnya dapat menjadikan minda anggota tentera lebih terbuka dan memantapkan lagi karakter kepimpinan profesional dalam diri mereka.

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

Kecenderungan seseorang dalam membuat keputusan lazimnya berdasarkan pertimbangan yang rasional, termasuk penilaian terhadap pelbagai risiko yang mungkin wujud. Risiko merupakan antara faktor utama yang mempengaruhi pemilihan keputusan kerana individu cenderung membuat pilihan terhadap sesuatu yang dapat memaksimumkan manfaat dan meminimumkan risiko yang bakal dihadapi (Plous 1993). Knighton (2004) menjelaskan bagaimana risiko

mempengaruhi sesuatu keputusan yang dibuat, termasuk keputusan yang diambil oleh anggota tentera. Seorang anggota tentera sanggup mengambil risiko dalam membuat keputusan walaupun terpaksa berdepan dengan kematian. Dalam berhadapan dengan tanggungjawab sebagai tentera, risiko seperti kematian adalah kemungkinan yang akan berlaku. Sebagai anggota tentera, risiko ini perlu dihadapi dengan berani kerana pengalaman dan latihan menjadikan mereka lebih kental dan kuat.

Oleh yang demikian, dalam situasi COVID-19, anggota tentera perlu memiliki karakter profesional kerana keadaan tersebut amat mencabar dan berpotensi menimbulkan tekanan dalam kalangan mereka. Hal ini demikian kerana anggota tentera perlu sentiasa bersedia menghadapi apa jua keadaan semasa melaksanakan tugas, termasuk terlibat dalam pelbagai misi pertempuran, berhadapan dengan kekangan persekitaran serta berjauhan daripada keluarga. Sehubungan itu, gaya hidup sedemikian boleh menyumbang kepada keletihan, tekanan kerja serta gangguan kesihatan mental seperti kemurungan dan kecenderungan bunuh diri yang lazim berlaku dalam kalangan mereka (Valladares-Garrido et al. 2022). Justeru, jurulatih perlu bijak menguruskan emosi dalam membangunkan potensi insan kerana ia akan memberi pengaruh yang baik kepada anggota tentera. Seorang jurulatih juga perlu melatih sikap anggota dari awal kemasukan seseorang ke dalam dunia tentera agar bersedia dalam apa jua keadaan dan mampu menangani isu peribadi dengan bijak. Sokongan pengurusan juga merupakan sistem sokongan yang sangat penting dalam kalangan anggota tentera.

KESIMPULAN

Kesimpulannya, penemuan utama kajian ini ialah model kepimpinan profesional dalam ATM. Kajian ini mencadangkan model yang menekankan keperluan penambahbaikan kandungan program terutamanya pada setiap lima tahun. Ia bertujuan untuk mengimbangi keperluan anggota tentera supaya bersesuaian dengan masa dan keadaan semasa. Penyelarasan masa semakan kandungan program akan meningkatkan kepimpinan profesional setiap anggota termasuk pegawai dan platoon. Penekanan kedua ialah berkaitan peranan jurulatih dalam mewujudkan suasana yang kondusif semasa sesi latihan, khususnya dari aspek pengawalan emosi mereka sebagai jurulatih. Perkara penting yang perlu diberi perhatian ialah jurulatih dalam angkatan tentera hendaklah memiliki kelayakan yang diiktiraf sebagai seorang jurulatih. Bagi memastikan keberkesanan sistem penyampaian latihan, pelaksanaan sistem mentor-mentee perlu direalisasikan. Manakala penekanan ketiga ialah berkaitan dengan peranan pihak pengurusan terhadap pasukan. Sebagai pihak pengurusan, mereka perlu mengenal pasti sebarang masalah yang wujud dalam pasukan serta mengambil

tindakan pembedahan yang sewajarnya. Selain itu, pemberian peluang untuk melanjutkan pelajaran merupakan salah satu elemen penting untuk memastikan kecemerlangan pelatih.

Hasil analisis data kuantitatif mengukuhkan lagi dapatan temu bual dengan menunjukkan bahawa terdapat tiga elemen utama dalam usaha membentuk kepimpinan profesional dalam kalangan anggota tentera di Malaysia. Ketiga-tiga elemen iaitu pengisian program, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan mempunyai hubungan yang positif atau dalam kata lain mempengaruhi elemen pemindahan latihan dalam latihan yang dialami oleh anggota tentera. Hal ini demikian disahkan melalui kajian lapangan yang dilakukan ke atas anggota tentera daripada cabang tentera darat, laut dan udara. Oleh yang demikian, pemindahan latihan yang mempunyai hubungan yang positif dengan tiga elemen utama yang diuji oleh kajian ini mempengaruhi komitmen anggota tentera. Maka, perkara ini menjelaskan bahawa kepimpinan profesional dalam kalangan anggota tentera tercapai apabila anggota tentera memberikan komitmen yang positif terhadap organisasi.

Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan dan juga rujukan kepada organisasi, jurulatih dan pembuat dasar, ahli jawatankuasa pembangunan program dan sokongan pengurusan dalam ketenteraan seperti PULADA, IKED, PUSPEKA, PUSASDA dan sebagainya. Berdasarkan pandangan daripada anggota tentera yang terlibat, landasan dalam pembangunan karakter kepimpinan profesional dalam kalangan anggota tentera di Malaysia akan berjaya mencapai matlamatnya sebagai sebuah organisasi pertahanan terpenting.

Hasil kajian ini juga memberi impak kepada warga anggota tentera dalam mendepani situasi semasa. Dalam menghadapi situasi membuat keputusan, risiko yang tinggi, serta pengurusan tekanan, anggota tentera perlu memiliki karakter yang kuat agar tidak mudah goyah. RPL yang dilaksanakan dalam organisasi ketenteraan di Malaysia, disokong pula oleh peranan jurulatih yang berkemahiran serta bijak mengurus emosi, dan diperkukuhkan dengan sistem sokongan yang baik daripada pihak pengurusan, merupakan faktor penting dalam pembangunan karakter anggota tentera yang memiliki kepimpinan profesional. Karakter kepimpinan profesional ini merupakan elemen penting yang wajar dibangunkan dalam diri setiap anggota tentera di Malaysia bagi memastikan kelangsungan peranan dalam mempertahankan keamanan dan keselamatan negara.

Selain itu, dapatan kajian ini yang menghuraikan karakter kepimpinan profesional dalam kalangan anggota tentera turut menyumbang kepada usaha mencapai matlamat dalam pembangunan angkatan masa hadapan selaras dengan Kertas Putih Pertahanan Negara. Penekanan terhadap ancaman bukan tradisional

yang digariskan dalam Kertas Putih Pertahanan perlu diberi perhatian oleh organisasi ketenteraan, khususnya dalam menyediakan jurulatih dan pelatih yang berkemahiran dalam bidang teknologi bagi menghadapi ancaman siber. Di samping itu, pemerkasaan tadbir urus yang baik merupakan strategi serta asas penting dalam pertahanan negara. Sehubungan itu, berdasarkan maklum balas kajian lapangan, penyelidikan ini menunjukkan bahawa responden menekankan peranan pihak pengurusan untuk sentiasa memberikan sokongan kepada anggota bawahan secara optimum selagi tidak melanggar peraturan yang ditetapkan. Pemantauan berterusan oleh pihak pengurusan juga diperlukan bagi mengenal pasti kelemahan dan masalah yang perlu diperbaiki agar tidak menjejaskan kualiti anggota tentera.

PENGHARGAAN

Penyelidikan ini dibiayai oleh Skim Geran Penyelidikan Asas (FRGS), Kementerian Pengajian Tinggi, (Pembangunan Model Kepimpinan Profesional Anggota Tentera di Malaysia FRGS/1/2020/SS02/UPNM/02/2).

RUJUKAN

- Abdul Rashid Abdul Aziz, Amin Al Haadi Shafie, Umi Hamidaton Mohd Soffian Lee and Raja Nur Syafiqah Raja Ashaari. 2020. Strategi pembangunan aspek kesejahteraan sendiri bagi mendepani tekanan akademik semasa wabak COVID-19. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* 5(12): 16-30. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i12.594>
- Adanan, M.J. and Mohd Azhar Abd. Hamid. 2008. Modal insan dan intelek dalam pembelajaran dewasa. In *Dinamika pembelajaran dewasa dalam perspektif Islam*, eds. Azmi Shah Suratman and Mohd Azhar Abd. Hamid, 20-44. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Ardichvili, A., K. Natt och Dag and S. Manderscheid. 2016. Leadership development: Current and emerging models and practices. *Advances in Developing Human Resources* 18(3): 275-285. <https://doi.org/10.1177/1523422316645506>
- Auni Faseeha Abdul Razak, Nurazwa Ahmad, Nor Kamariah Kamaruddin and Ahzilah Wahid. 2022. Tekanan kerja dan kesihatan mental dalam kalangan pekerja perubatan semasa pandemik COVID-19. *Research in Management of Technology and Business* 3(2): 143-155.
- Azman. 2012. Factors affecting the effectiveness of training transfer in the parachute infantry battalion. Master project report, Universiti Malaya.
- Azman Ismail and Nurul Inani Ibrahim. 2010. Motivasi latihan sebagai pemboleh ubah penghubung antara program latihan dan keberkesanan latihan. *Jurnal Kemanusiaan* 16(2010): 83-98.

- Azman Ismail, Noor Azmi Mohd Zainol, Nor Asiah Omar dan Rohani Yusof. 2015. Managing Malaysian security: The role of leadership development programs in improving the work performance of military leaders. *GEOGRAFIA 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. PhD diss., Universiti Malaya.
- Bagnall, R.G. and S. Hodge. 2018. Contemporary adult and lifelong education and learning: An epistemological analysis. In *The Palgrave international handbook on adult and lifelong education and learning*, eds. M. Milana, S. Webb, J. Holford, R. Waller and P. Jarvis, 13-34. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55783-4_2
- Baker, R. Hasimi Sallehuddin, Nur Surayya Mohd Saudi, Hasan Al-Banna Mohamed, Mohamed Ayyub Hassan and Zailin Zainal Ariffin. 2019. Kecerdasan emosi dan keseimbangan kerja dan kehidupan dalam kerjaya ketenteraan: Suatu tinjauan konseptual. *e-BANGI: Jurnal Sains Sosial dan Kemanusiaan* 16(7): 1-7.
- Balkisnah, S. and 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(sup1): S131-S148. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_10
- Boe, O. 2015. Character in military leaders, officer competency and meeting the unforseen. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 190: 497-501. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.033>
- Breivik, G., T.S. Sand and A.M. Sookermany. 2019. Risk-taking and sensation seeking in military contexts: A literature review. *SAGE Open* 9(1): 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244018824498>
- Brook, C. and M. Pedler. 2020. Action learning in academic management education: A state of the field review. *International Journal of Management in Education* 18(3): 100415. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100415>
- Burhanuddin, J. 2011. Penghayatan Islam dalam kalangan anggota ATM. PhD diss., Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Burhanuddin Jalal, Mohd Kenali Basiron, Amnah Saayah Ismail, Sayuti Ab Ghani and Rashid Nordin. 2019. Jiwa tentera dalam kalangan Anggota Tentera Darat Malaysia: Satu analisis awal. e-Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan 2019. Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, 57-63. 24-25 April.
- Cavarretta, F. 2024. Weary of the harsh realities of people management? Leadership development as cultivating a taste for muddy situations. *Organizational Dynamics* 5(3): 101028. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101028>
- Chatterjee, S., R. Chauduri and D. Vrontis. 2022. Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research* 139: 1501-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>

- Chiaburu, D.S. and A.G. Tekleab. 2005. Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training* 29(8): 604–626. <https://doi.org/10.1108/03090590510627085>
- Couch, M.A. and R. Citrin. 2018. Retooling leadership development. *Strategic HR Review* 17(6): 275–281. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0061>
- Dewan Bahasa dan Pustaka. 2016. *Kamus Dewan Edisi Keempat*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Dinh, J.E., R.G. Lord, W.L. Gardner, J.D. Meuser, R.C. Liden and J. Hu. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25(1): 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Feser, C., N. Nielsen and M. Rennie. 2017. What's missing in leadership development? *McKinsey Quarterly* August. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/whats-missing-in-leadership-development> (accessed 1 August 2017).
- Hair, J.F., G.T. Hult, M. Sarstedt and C.M. Ringle. 2014. *A primer partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Hair J.F., G.T. Hult, C.M. Ringle and M. Sarstedt. 2017. *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Hatfield, J., J.P. Steele, R. Riley, H.K. Glaze and J.J. Fallesen. 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., G. Edwards and S.A. Hazlett. 2021. Leadership development outcomes research and the need for a time-sensitive approach. *Human Resource Development International* 24(2): 173–199. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1815155>
- Juhary, J. 2015. Understanding military pedagogy. *Social and Behavioral Sciences* 186: 1255–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.104>
- Khilji, S.E. 2021. An approach for humanizing leadership education: Building learning community and stakeholder engagement. *Journal of Management Education* 45(3): 439–471. <https://doi.org/10.1177/10525629211041355>
- Kiersch, C. and N. Gullekson. 2021. Developing character-based leadership through guided self-reflection. *The International Journal of Management Education* 19(3): 100573. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100573>
- Lacerenza, C.N., D.L. Reyes, S.L. Marlow, D.L. Joseph and E. Salas. 2017. Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 102(12): 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lord, R.G., D.V. Day, S.J. Zaccaro, B.J. Avolio and A.H. Eagly. 2017. Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology* 102(3): 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Madiha Hasbullah, Masidah Masri and Norhidayah Mohd Salleh. 2022. Tekanan dan prestasi kerja semasa pandemik COVID-19: Satu kajian kes di Politeknik Malaysia. *Jurnal Dunia Pengurusan* 4(1): 111–120.

- 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's diss., Universiti Malaya.
- Mohd Rashidi Bujai and Azmil Hashim. 2015. Pelaksanaan aktiviti keagamaan dan hubungannya dengan penghayatan kerohanian anggota tentera Malaysia. *Tinta Artikulasi Membina Ummah* 1(1): 176–186.
- Moldoveanu, M. and D. Narayandas. 2019. Educating the next generation of leaders. *Harvard Business Review* 2: 40–48.
- Nadler, L. 1984. *Corporate human resource development*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Noor Azmi Mohd Zainol, Azman Ismail, Ahmad Azan Ridzuan and Nursaadatun Nisak Ahmad. 2015. Program pembangunan pengurusan dan kesannya terhadap perpindahan latihan: Kes Tentera Darat Malaysia. *GEOGRAFIA Malaysian Journal of Society and Space* 11(10): 14–26.
- Noor Azmi Mohd Zainol, Ahmad Azan Ridzuan and Azman Ismail. 2017. Testing the mediating effect of training motivation in the military training program. *Advanced Science Letters* 23(4): 2934–2937. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.7610>
- Noor Azmi Mohd Zainol, Fazli Abdul Hamid, Ahmad Azan Ridzuan, Zahimi Zainol Abidin and 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. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11192>
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2019.10019343>
- Paul, T.B., E. Jarle, H.J. Bjorn, C.L. Jon and A.S. Scott. 2009. Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal* 30(6): 498–521. <https://doi.org/10.1108/01437730910981908>
- Plous, S. 1993. *The psychology of judgment and decision making*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Rusland, S.L., Noor Ismawati Jaafar and B.S.P. Foroudi. 2020. Evaluating knowledge creation processes in the Royal Malaysian Navy (RMN) fleet: Personnel conceptualization, participation and differences. *Cogent Business & Management* 7(1): 1785106. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1785106>
- Salindri, D.W.E.S. 2021. Pengaruh quality of work-life sebagai wujud kesehatan mental karyawan dengan keterikatan kerja di masa pandemi COVID-19. *Seminar Nasional Psikologi UM* 1(1): 192–200.
- Sharifah Hayaati al-Qudsy. 2008. Budaya kerja cemerlang menurut perspektif Islam: Amalan perkhidmatan awam Malaysia. *Jurnal Pengajian Melayu* 19 (2008): 187–207.

- Shazarina Zdainal Abidin, Suziana Hanini Sulaiman, Suhana Mohamed Lip, Norshilawani Shahisdan, Natasha Ariffin, Mohamas Fuad Ishal and Sapie Sabilan. 2020. Tekanan emosi pensyarah dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran atas talian di era pandemik COVID-19. Seminar Antarabangsa Isu-isu Pendidikan (ISPEN), Fakulti Pendidikan, Universiti Islam Selangor. 289–296.
- Sekaran U. and R. Bougie. 2019. *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Siliongkas, V., M. Tsironiand and A. Deltsidou. 2021. Leadership style and job satisfaction of employees in a military hospital. *Archives of Hellenic Medicine* 38(6): 779–790.
- Tengku Sarina Aini Tengku Kasim and Fadillah Mansor. 2007. Keperluan motivasi dalam pengurusan kerja berkualiti dari perspektif pemikiran Islam. *Jurnal Usuluddin* 25: 103–124.
- Valladares-Garrido, M.J., C.K. Picón-Reátegui, J.P. Zila-Velasque, P. Grados-Espinoza, C.M. Hinostroza-Zarate, V.E. Failoc-Rojas and C.J. Pereira-Victorio. 2022. Suicide risk in military personnel during the COVID-19 health emergency in a Peruvian Region: A cross-sectional study. *International Journal of Enviromental Research and Public Health* 19(20): 13502. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013502>
- Knighton, R.J. 2004. The psychology of risk and its role in military decision-making. *Defence Studies* 4(3): 309–334. <https://doi.org/10.1080/1470243042000344786>
- Woo, S.Y., H.J. Kim, B.R. Kim, H.C. Ahn, B.N. Jang and E.C. Park. 2021. Support from superiors reduces depression in Republic of Korea military officers. *BMJ Military Health* 167(6): 378–382. <https://doi.org/10.1136/jramc-2019-001343>
- Zulkeple Abullah Sani and Khazri Osman. 2018. Pelaksanaan bimbingan kerohanian semasa operasi terhadap anggota Tentera Darat Malaysia (TDM). *Jurnal Fikiran Masyarakat* 6(2): 68–72.