

ANALISIS PROSA KLASIK “KEPIMPINAN MELALUI TELADAN” BERDASARKAN PRINSIP KEPIMPINAN

(Analysis of “Leadership through Example” Classic Prose Based on Leadership Principle)

Sara Beden

sara.beden@ipgmktr.edu.my

Jabatan Pengajian Melayu
Institut Pendidikan Guru Kampus Tun Abdul Razak
Kota Samarahan, Sarawak.

Published on: 3 June 2019

To cite: Sara Beden (2019). Analisis prosa klasik “kepimpinan melalui teladan” berdasarkan prinsip kepimpinan. *Malay Literature* 32(1), 37-70.

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dasar kepimpinan yang dipraktikkan oleh pemimpin Melayu dalam prosa tradisional “Kepimpinan melalui Teladan” dalam *Antologi Jaket kulit dari Istanbul*. Kaedah yang diaplikasi dalam kajian ini ialah kaedah kepustakaan dan kualitatif dengan memberikan fokus terhadap analisis teks menerusi perwatakan serta cara bertindak watak dalam peristiwa penting. Analisis ini mengaplikasikan prinsip kepimpinan dalam pendekatan pengurusan yang diketengahkan oleh Mohamad Mokhtar Abu Hassan. Dapatan analisis menunjukkan bahawa pemimpin Melayu Melaka mempraktikkan dimensi pentadbiran dan dimensi tanggungjawab sosial dalam prinsip kepimpinan bagi memastikan kestabilan dan kegemilangan kerajaan yang diperintahnya. Dimensi pentadbiran diperlihatkan menerusi dasar kepimpinan yang bijaksana, kepimpinan yang adil, kepimpinan berjiwa rakyat, kepimpinan yang bersemangat waja dan kepimpinan yang baik hati atau pemurah. Dimensi tanggungjawab sosial pula diperlihatkan menerusi dasar kepimpinan yang mementingkan keselamatan dan kebajikan rakyat.

Tuntasnya, dimensi pentadbiran dan dimensi tanggungjawab sosial seperti dalam dapatan berupaya menjayakan dasar kepimpinan pemerintah Melayu Melaka pada zaman feudal sehingga disegani kerajaan Melayu yang lain.

Kata kunci: Dimensi pentadbiran, dimensi tanggungjawab sosial, prinsip kepimpinan, pemimpin, dasar

Abstract

This article aims to analysis the leadership policies practiced by Malay leaders in the traditional prose piece, “Kepimpinan melalui Teladan” [“Leadership by Example”] in the collection titled Antologi Jaket kulit dari Istanbul [Leather Jacket from Istanbul Anthology]. This study was conducted using library research and is a qualitative study focusing on the analysis of texts through characterization, particularly the actions of characters in certain situations. The analysis applied principles of leadership introduced by Mohamad Mokhtar Abu Hassan. The findings show that the Malay leadership of Melaka focused on the dimensions of administration and social responsibility in its leadership practices in order to ensure the continued stability and success of its rule. The administrative dimension is reflected through a leadership that is wise, just, people-centric, strong and kind or generous. The social responsibility dimension is reflected through the leadership’s emphasis on policies concerned with the safety and welfare of the people. It is found that the administrative and social responsibility dimensions are responsible for the success of the leadership’s policies during the glory days of the Melaka Sultanate, which earned it the respect of the other Malay kingdoms.

Keywords: administrative dimensions, social responsibility dimensions, leadership principles, leaders, policies

PENDAHULUAN

Pemimpin merupakan golongan yang diberikan kepercayaan serta kekuasaan dan mandat oleh rakyat untuk memegang tampuk pemerintahan sesebuah kerajaan atau institusi. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin membolehkannya menjalankan kewajipan, tugas dan tanggungjawabnya secara adil dan saksama agar tiada rakyat yang teraniaya. Sebagai rujukan, seperti yang tercatat dalam *Sejarah Melayu* (Shellabear, 1975, p.xi), semasa kejatuhan

empayar Kesultanan Melayu Melaka pada tahun 1511, punca utamanya bukanlah kekuatan musuh tetapi kelemahan pentadbiran dan kepimpinan Melayu ketika itu. Setelah mengalami zaman kegemilangan di bawah pimpinan tujuh orang sultan dan kecekapan pentadbiran Bendahara Tun Perak pada akhir abad ke-15, Melaka akhirnya jatuh ke tangan Portugis. Sultan Mahmud Shah tidak menitikberatkan unsur integriti, mengabaikan kepatuhan terhadap prinsip kepimpinan yang ditegaskan ajaran Islam, mudah dipengaruhi, daya kepimpinan yang lemah, kualiti peribadi yang rendah dan bersikap zalim. Keadaan ini mencetuskan krisis dan konflik dalaman yang menjadi punca keretakan dan kejatuhan empayar Melayu Melaka. Ali (2002, p.67) menyifatkan kejatuhan Melaka dan merempatnya Sultan Mahmud pada akhir empayar ini merupakan satu pengajaran tentang bala yang pasti akan berlaku kepada negeri yang tidak lagi mengendahkan sunnah Allah.

Sehubungan dengan itu, masalah yang sama turut menghantui kepimpinan Melayu apabila rasuah dan khianat menjadi racun yang melemahkan pentadbiran negara. Masalah ini bermula daripada peringkat akar umbi hinggalah kepada peringkat kepimpinan tertinggi. Jika disoroti, didapati kepimpinan menjadi pemangkin dan pendorong utama jatuh bangunnya sesebuah kerajaan. Berdasarkan sejarah, didapati kerajaan Melayu telah menjulang martabat bangsa sebagai bangsa yang dapat mengetengahkan peradaban tinggi dan menjadi mercu tanda dan rujukan bangsa lain dalam pelbagai bidang termasuk perdagangan, pendidikan, keilmuan, perundangan, kehakiman, pentadbiran dan sistem pemerintahan. Walau bagaimanapun, kegemilangan ini sukar dipertahankan kerana pemimpin yang silih berganti memiliki keupayaan karisma dan daya kepimpinan yang berbeza. Kesilapan, ketamakan, keegoan, kelemahan, ketidakadilan dan kealpaan pucuk pimpinan memberikan impak buruk yang besar terhadap sesebuah kerajaan. Hassan (2004, p.9) menjelaskan bahawa raja atau sultan melambangkan kedaulatan bangsa Melayu, bendahara melambangkan kebijaksanaan pentadbiran dan laksamana (Hang Tuah) melambangkan keperwiraan (kekuatan tentera) Melayu. Dengan mengambil kira pandangan tersebut, ketiga-tiga kepimpinan tertinggi pemerintahan dalam sesebuah kerajaan sewajarnya bersatu hati mengemudikan bahtera agar sampai ke destinasi dan matlamatnya.

Tenas Effendy (2000, p.1) dalam bukunya *Pemimpin dalam Ungkapan Melayu* menyatakan pemimpin itu lazimnya dalam masyarakat timur ialah orang yang dituakan. Orang yang dituakan ialah tokoh yang dipilih dan dilantik untuk memegang teraju pemerintahan atau menjadi pucuk pimpinan. Pemimpin dan kepimpinan dua perkara yang berbeza. Pemimpin, orang yang

diberikan kedudukan sebagai ketua. Kepimpinan merujuk pengaruh, dan pengaruh ini tidak memerlukan kedudukan atau pangkat mahupun status. Sementara *Kamus Dewan Edisi Keempat* (2007, p. 1208) pula memerihalkan kepimpinan sebagai keupayaan memimpin. Kepimpinan ialah kata terbitan daripada kata dasar “pimpin” yang membawa erti bimbing, pandu atau tunjuk. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa kepimpinan membawa pengertian keupayaan atau kebolehan seseorang yang dilantik sebagai ketua untuk membawa dan memerintah golongan atau rakyat yang telah memilihnya dalam sesebuah organisasi sama ada kecil atau besar. Apabila diberikan mandat untuk memerintah, maka pemimpin harus membuktikan kewibawaan dan kepimpinannya untuk memberikan kesejahteraan kepada seluruh umat.

Pemimpin diberikan tiga perkara asas, iaitu kepercayaan, kekuasaan dan kebebasan. Oleh itu, pemimpin sewajarnya memiliki sifat yang luhur dan diyakini rakyat yang dipimpinnya. Jaafar (1995, p. 211) mendapati bahawa pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang mempunyai sifat kebijaksanaan dan keyakinan diri. Kebijaksanaan pemimpin menerbitkan akal budi yang jernih dan luhur sebagai pemimpin zaman-berzaman yang memiliki keabsahan untuk menerajui legitimasi politik itu sendiri secara berkesan selain berdasarkan kemahuan rakyat. Tenas Effendy (2000, p.102) menyatakan bahawa pemimpin harus beriman teguh dan bertakwa supaya dapat menjalankan perintah Tuhan dan memiliki hati yang bersih selain mempamerkan tingkah laku yang sopan. Pemimpin yang beriman menegakkan adat dan mematuhi peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan agar pentadbirannya tidak menyeleweng dan terbabas daripada landasan politik.

Pemimpin yang berkaliber ialah pemimpin yang mampu menaungi, memayungi, melindungi dan membela kepentingan serta kebajikan rakyat. Oleh itu, pemimpin perlu ikhlas dan rela berkorban agar dapat memberikan manfaat dan berupaya membela bangsanya.

KEPIMPINAN

Kepimpinan juga dapat ditelusuri menerusi karya persuratan sama ada moden atau tradisi yang memaparkan dasar kepimpinan seperti dalam *Sejarah Melayu* (Shellabear, 1975) yang memperlihatkan kegemilangan dan kejatuhan Melaka setelah diperintah beberapa orang pemimpin. Sikap, tindakan dan dasar pemerintahan yang digarap dalam karya sastera dapat menjadi iktibar dan pengajaran kepada pemerintah agar tidak mengulangi

kesilapan pemerintah zaman silam. Sara dan Indirawati (2015, p. 25) berpendapat bahawa hasil penulisan termasuklah karya sastera merupakan garapan idea, pemikiran intelektual dan luahan kreatif pengarang yang mencerminkan realiti sosial masyarakat selain berfungsi sebagai wahana yang ampuh dan efektif dalam pembentukan moral termasuk keperibadian sesuatu kelompok masyarakat. Pandangan tersebut suatu representasi bahawa karya sastera sama ada moden mahupun tradisional memiliki nilai tambah dalam memberikan tunjuk ajar dan mentarbiyah masyarakat tanpa mengira status sama ada rakyat atau pemimpin secara halus dan tersirat.

Jelani (2004, p. 106) dalam penelitiannya secara kritis terhadap karya adab ketatanegaraan, mendapati pemimpin harus bersikap adil dan membudayakan ciri-ciri keadilan yang berteraskan ajaran agama. Beliau mendapati semua karya ketatanegaraan berpusatkan pada tema yang sama, iaitu keadilan raja-raja dan pembesar negara. Semua prinsip dan peraturan dalam karya ketatanegaraan memberikan panduan untuk pemimpin menjalankan tanggungjawab dengan berteraskan keadilan. Keadilan menjadi “tenaga” kepada pemerintah untuk menggerakkan perjalanan seluruh sistem pentadbiran negara ke arah kecemerlangan. Konsep keadilan yang dicitrakan dalam karya ketatanegaraan meliputi medan makna yang luas. Keadilan tidak hanya terhad pada hukuman, namun secara menyeluruh dan merangkumi hubungan dengan rakyat, hubungan dengan Tuhan sebagai pencipta, sifat-sifat kuat beribadat, berani, setia, sabar, sopan santun, tidak mengamalkan rasuah, rendah diri dan amanah. Pemimpin sewajarnya memiliki ciri keperibadian yang berkualiti tinggi ini agar keadilan dapat dipraktikkan dalam pentadbiran. Walau bagaimanapun, tidak semua karya persuratan menyajikan pemimpin yang memiliki ciri-ciri keperibadian yang berkualiti dalam pentadbirannya. Perkara ini dapat ditelusuri melalui kajian oleh Arba'ie, Salihah dan Siti Rabiatul Adawiah (2015) yang menekuni aspek pemimpin dan kepemimpinan dalam novel *Shit* dan *Patriarch* karya Sasterawan Negara Shanon Ahmad. Kajian mereka menemui kedua-dua novel berpusatkan pemikiran politik yang negatif oleh para pemimpin ketika melaksanakan amanah dan tanggungjawab mereka. Pemimpin diperlihatkan mempunyai kualiti peribadi yang rendah, materialistik dan individualistik untuk mencapai impian mereka tanpa memikirkan kesannya kepada rakyat bawahan. Sikap negatif yang menyebabkan rakyat hilang kepercayaan dan keyakinan terhadap seseorang pemimpin.

Zuraidah, Zahir dan Nuwairi (2012) dalam penelitian terhadap pantun dan ungkapan Melayu mendapati pemimpin Melayu begitu rapat dengan adat

dan menjaga adab orang Melayu sehingga memancarkan keperibadian, harga diri dan kekuatan diri yang membentuk jati diri Melayu. Kepemimpinan Melayu mempunyai karekteristiknya yang tersendiri dalam membangunkan modal insan yang mementingkan penguasaan ilmu pengetahuan.

Kajian Abdul Ghani (2005) menjelaskan cara pengetua selaku pemimpin transformasi menggunakan moderator, iaitu penggantian kepimpinan untuk mengukuhkan atau menyederhanakan kepimpinan mereka dalam usaha untuk meningkatkan sikap dan prestasi guru. Sementara Azman (2012) mengkaji perhubungan di antara gaya kepimpinan dengan tahap kepuasan kerja di Jabatan Kemajuan Islam Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan bertimbang rasa dan pendayautamaan struktur dengan kepuasan kerja. Kiptoo (2014) membuat penyelidikan tentang kesan kepimpinan organisasi terhadap prestasi akademik di sekolah-sekolah menengah di Kenya dan mendapati peranan pemimpin sangat signifikan. Baharuzaini, Muhammad Hisham, Mohd Hanif, Mohd Norhisyam dan Azlin Norhaini (2016) pula telah mengenal pasti gaya kepimpinan guru besar sebagai pentadbir sekolah dan tahap kompetensi guru. Dapatan menunjukkan bahawa guru besar mempraktikkan gaya kepimpinan instruksional dalam mentadbir sekolah untuk memastikan kecemerlangan tercapai. Bibie dan Ling (2017) telah menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan karismatik yang diamalkan oleh ketua jabatan dengan kesejahteraan kerja dalam kalangan pensyarah. Hasil kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan karismatik ketua jabatan pada tahap tinggi sedangkan tahap kesejahteraan kerja dalam kalangan pensyarah berada pada tahap baik.

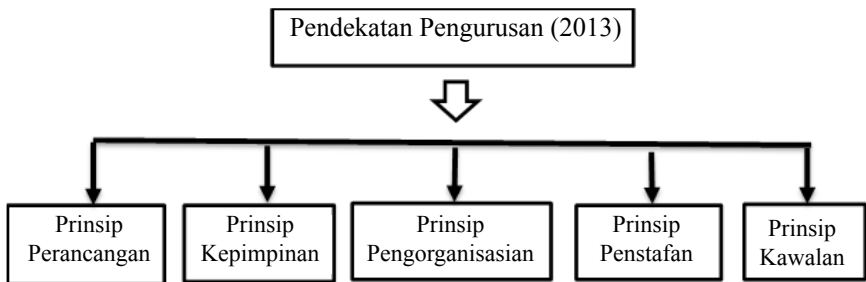
Penyelidikan yang telah dibincangkan sama ada yang berdasarkan karya persuratan mahupun kajian kes menunjukkan bahawa kajian tentang kepimpinan amat signifikan bertitik tolak atas faktor kepentingan serta pemerkasaan peranan dan fungsi pemimpin sebagai peneraju pentadbiran dalam sesebuah organisasi atau institusi apatah lagi sebuah kerajaan. Penemuan dan input baharu daripada penyelidikan berkeupayaan untuk dijadikan panduan, kayu ukur dalam menentukan hala tuju dan memilih strategi dan pendekatan yang relevan bagi mengatasi masalah atau isu yang wujud dalam organisasi. Sarvinder Singh dan Ahmad (2008) menegaskan bahawa kepimpinan merupakan kunci utama dalam sesuatu organisasi, pengurusan dan pentadbiran di seluruh dunia. Pandangan ini menjelaskan bahawa gaya, corak, dasar dan polisi kepimpinan memainkan peranan penting

dan memberikan sumbangan yang besar untuk memastikan kecemerlangan kepimpinan. Ekoran itu, para pemimpin, pihak pentabir, pihak pengurusan dapat merangka strategi baharu yang lebih konstruktif bagi meningkatkan kualiti pengurusan dan pentadbiran.

Secara amnya, artikel ini akan menjelaskan prinsip kepimpinan dalam prosa klasik “Kepimpinan Melalui Teladan” berdasarkan dimensi prinsip kepimpinan dalam Pendekatan Pengurusan yang diketengahkan oleh Mohamad Mokhtar (2013). Secara khususnya, artikel ini bertujuan untuk menganalisis dasar, polisi dan strategi kepimpinan pemerintah Melayu Melaka dalam prosa tradisional “Kepimpinan Melalui Teladan” berdasarkan prinsip kepimpinan dalam Pendekatan Pengurusan.

PENDEKATAN PENGURUSAN

Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2013), telah mengemukakan suatu pendekatan baharu dalam dunia kritikan sastera yang dikenali sebagai Pendekatan Pengurusan. Pendekatan Pengurusan dalam kritikan kesusasteraan berasaskan kepada ilmu pengurusan (Mohamad Mokhtar, 2016, p.6). Koontz dan Weihrich (1997) mentakrifkan pengurusan sebagai proses merancang dan memelihara persekitaran apabila individu bekerja bersama-sama dalam kumpulan, mencapai matlamat terpilih dengan berkesan. Sementara Menson, Albert dan Kheddouri (1985) memberikan definisi yang lebih rinci, iaitu pengurusan ialah proses merancang, mengorganisasi, memimpin, mengawal kerja yang dilakukan organisasi dan penggunaan sumber dalam organisasi berkenaan bagi mencapai objektif dan sasaran. Jika diteliti, pendefinisian sarjana Barat tersebut bertepatan dengan pentakrifan Rahim (1998, p.6) yang mendefinisikan pengurusan sebagai aktiviti yang melibatkan usaha merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal serta penglibatan anggota yang berada dalam organisasi bersama-sama untuk berusaha mencapai matlamat yang satu. Seterusnya, Jaafar (1995, p.1) pula telah mentakrifkan pengurusan sebagai prinsip dalam fungsi pengurusan, iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan dan termasuk penstafan. Bertitik tolak daripada takrif dan definisi berkenaan, maka terbitnya Pendekatan Pengurusan dalam karya sastera. Pendekatan ini mengandungi lima prinsip, iaitu prinsip perancangan, prinsip kepimpinan, prinsip pengorganisasian, prinsip penstafan dan prinsip kawalan. Pengkaji mengemas kini prinsip pengurusan ini dalam Rajah 1.



Rajah 1 Pendekatan pengurusan (Sumber: Sara, 2018a, p.76).

Mohamad Mokhtar (2013) dalam artikelnya yang bertajuk, “Pendekatan Pengurusan : Satu Metode dalam Kritikan Sastera” berpendapat, sastera tradisional menampakkan pengaplikasian prinsip pengurusan seperti prinsip perancangan, prinsip kepimpinan, prinsip pengorganisasian, prinsip penstafan dan prinsip pengawalan. Setiap prinsip dalam Pendekatan Pengurusan ini mengandungi dimensi dan dasar tertentu untuk merungkai aspek pengurusan seperti gagasan dalam pendekatan ini. Artikel ini akan membataskan pengaplikasian pendekatan ini dengan menggunakan prinsip kepimpinan sahaja sebagai landasan atau acuan analisis.

Penyelidikan awal menggunakan prinsip kepimpinan berlandaskan pendekatan ini terdapat dalam kajian Mohamad Zuber, Sara dan Mohamad Mokhtar (2014a) yang meneliti pemikiran Melayu menerusi kajian yang bertajuk “Keintelektualan Pemikiran Melayu dalam Cerita Lipur Lara”. Artikel ini menekuni dimensi pendidikan dalam prinsip kepimpinan yang merupakan salah satu prinsip dalam Pendekatan Pengurusan. Dapatan kajian ini memperlihatkan bahawa dimensi pendidikan amat signifikan dalam *Hikayat Awang Sulung Merah Muda (HASMM)*. Paparan tradisi keilmuan menerusi dimensi pendidikan dalam *HASMM* ini jelas memperlihatkan kekreatifan minda dan keintelektualan pemikiran masyarakat Melayu tradisi yang diekspresikan dalam sastera lisan sebagai khazanah warisan tradisi yang unggul dan agung. Dapatan menunjukkan bahawa semenjak zaman feudal para pemerintah atau pemimpin amat menitikberatkan soal pendidikan sama ada formal atau sebaliknya dalam kalangan anak-anak khususnya generasi di istana. Datuk Batin Alam merupakan pemimpin yang bertanggungjawab memberikan pendidikan kepada Awang Sulung Merah Muda. Awang Sulung telah mendapat pendidikan agama dengan mengaji al-Quran, kitab nahu, mantik dan merawi dengan Tuan Kadi. Pengajian agama ini amat relevan

dalam memperlengkap benteng diri dan keperibadian Awang Sulung sebagai putera raja untuk mentadbir kerajaan kelak. Ilmu seni mempertahankan diri, iaitu seni silat turut diberi penekanan agar Awang Sulung memiliki kemahiran, berani, gagah perkasa, handal menghadapi musuh dan menjadi pemimpin yang disegani. Awang Sulung merupakan simbol generasi muda yang bakal menjadi pewaris takhta kerajaan. Keintelektualan pemikiran yang dipancarkan dalam teks kajian amat signifikan dan relevan untuk menjelaskan kebijaksanaan dan ketajaman sensitiviti pemikiran Melayu untuk melantunkan aspek pengurusan khususnya dimensi pendidikan prinsip kepimpinan dalam teks sastera tradisional.

Mohamad Zuber, Sara dan Mohamad Mokhtar (2014b) turut membincangkan aspek pengurusan dalam artikel yang bertajuk “Hikayat Awang Sulung Merah Muda dari Perspektif Pendekatan Pengurusan”. Kajian ini mengaplikasikan Prinsip Kepimpinan dengan memberikan fokus terhadap dimensi pentadbiran sahaja. Daripada penemuan, dimensi pentadbiran dalam *HASMM* diperlihatkan menerusi ciri-ciri pentadbir yang bijaksana dalam menyelesaikan masalah, berjiwa rakyat, bersemangat waja dan berwawasan. Dimensi pentadbiran dalam bahan ini menyerlah menerusi peranan dan tugas yang dimainkan oleh pemimpin dan rakyat yang melatari zamannya. Ringkasnya, kajian ini menyelami amalan pentadbiran dan daya kepimpinan yang tinggi pada zaman feodal khususnya pemerintah demi kemakmuran rakyat dan kerajaan.

Mohamad Mokhtar (2016) dalam penelitiannya terhadap novel *Saudagar Besar dari Kuala Lumpur* karya Keris Mas mendapati bahawa watak Encik Muhammad sebagai Pengarah Urusan di Firma Serba Dagang Internasional memperlihatkan ketokohnya sebagai pemimpin. Watak Encik Muhammad sebagai ahli perniagaan amat dikagumi kerana memiliki kewibawaan, wawasan, berani menghadapi cabaran, bijaksana, pintar menyusun strategi, cekap dalam pengurusan dan bersikap pantas merebut peluang perniagaan. Keberkesanan kepimpinan menyebabkan firma yang diterajuinya berkembang maju dan dikagumi rakan kongsi perniagaannya. Penekanan beliau terhadap cerpen “Sebuah Khemah Didirikan” karya Usman Awang pula mendapati watak seorang lelaki yang berbadan gempal memperlihatkan kepimpinannya apabila berjaya mempengaruhi pekerja syarikat yang berjuang menuntut keadilan daripada majikan. Pengaruhnya cukup berkesan sehingga semua pekerja menumpukan perhatian ketika beliau berucap dan apabila beliau memberikan arahan, arahnya dipatuhi. Dapatan ini sejajar dengan pentakrifan Hollander dan Offermann (1990)

bahawa kepimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain dalam kumpulannya ke arah mencapai objektif kumpulan atau arah tuju organisasi.

Pengaplikasian prinsip perancangan² juga turut ditekuni dalam kajian Mohamad Zuber dan Mohamad Mokhtar (2014b) dengan meneliti prinsip perancangan berdasarkan cerita rakyat seperti cerita binatang, iaitu Sang Kancil, Sang Kerbau dan Sang Buaya manakala cerita jenaka pula seperti Si Luncai dan Pak Belalang. Dimensi perancangan yang menjadi titik fokus dalam kajian ini termasuklah menetapkan matlamat, membentuk strategi, pilihan alternatif, memilih cara dan kajian semula. Dapatan menunjukkan bahawa matlamat, visi dan misi dapat dicapai sekiranya seseorang berfikir rasional, kritis dan logik, cekap bertindak, mengenal pasti sasaran, mengatur strategi dan bijak merencanakan perancangan dalam kehidupan.

Mohamad Zuber (2017), telah mengaplikasikan kelima-lima prinsip dalam Pendekatan Pengurusan dalam penyelidikan³ yang bertajuk “Cerita Lipur Lara Terpilih Berdasarkan Pendekatan Pengurusan”. Kajian ini menemukan beberapa dapatan daripada analisis menggunakan kerangka Pendekatan Pengurusan. Pemugaran prinsip pengurusan dalam teks kajian ini memancarkan daya keintelektualan dan ketajaman pemikiran masyarakat Melayu tradisi. Teks cerita lipur lara Melayu memperlihatkan kehadiran unsur pengurusan menyerlahkan kerelevanan karya ilmuwan ini lantas dapat membuktikan bahawa aspek pengurusan merupakan mekanisme penting yang diangkat pengarang dalam genre karya sastera tradisional. Selanjutnya, dunia kritikan sastera menjadi lebih menarik dan mencabar, bahkan dapat mendidik dan menyedarkan khalayak bahawa pentingnya pengurusan dalam membina kehidupan manusia secara tersusun dan teratur. Hasil kajian menggunakan kerangka Pendekatan Pengurusan memberikan manfaat dan membuka dimensi baharu dalam dunia kritikan sastera di Malaysia.

Sara (2018a) telah memperincikan prinsip perancangan menerusi *Hikayat Khoja Maimun* dengan menekuni perancangan bestari watak Bayan. Dapatan analisis menunjukkan pembentukan strategi penyelesaian masalah yang bervariasi oleh watak Bayan bagi mengatasi masalah atau isu moral berhubung dengan pelanggaran moral dan etika oleh watak Bibi Zainab. Berdasarkan analisis, strategi yang digunakan watak Bayan bagi menyelesaikan isu moral dalam bahan ini ialah pujian dan sokongan, teknik analogi peribadi, bercerita atau berhikayat, pertanyaan, membuat kritikan dan sokongan, menarik perhatian dan memberikan nasihat. Pembentukan strategi penyelesaian masalah yang bervariasi ini memperlihatkan bahawa

perancangan bestari dan sistematik amat signifikan dalam usaha membuat sebarang perancangan untuk mencapai matlamat dan objektif.

Sehubungan itu, Sara Beden (2018b) turut menekuni budaya kepimpinan yang dipraktikkan oleh pemimpin Melayu Melaka dalam prosa tradisional “Burung Terbang Dipipiskan Lada” dalam *Antologi Sejadah Rindu* berlandaskan Prinsip Kepimpinan dalam kerangka pendekatan Pengurusan. Dapatan analisis menunjukkan bahawa pengaplikasian dimensi pentadbiran dalam prinsip kepimpinan menerusi empat dasar yang dipraktikkan oleh pemimpin Melayu Melaka bagi memastikan kepimpinannya mendapat tempat di hati rakyat selain mengukuhkan kedaulatan kerajaan. Empat dasar berkenaan ialah dasar pentadbiran bijaksana, dasar pentadbiran berjiwa rakyat, dasar pentadbiran berwawasan dan dasar pentadbiran bersemangat waja. Prinsip kepimpinan menerusi dimensi pentadbiran dalam Pendekatan Pengurusan yang diaplikasi sebagai landasan analisis dapat mencerminkan budaya kepimpinan Melayu Melaka dengan rinci pada zaman silam.

Kajian Mohamad Zuber, Sara dan Mohamad Mokhtar (2014, 2015, 2016, 2017 & 2018) ini merupakan suatu penemuan yang dapat dijadikan sumber untuk membuktikan kewujudan aspek pengurusan menerusi prinsip kepimpinan dan prinsip yang lain dalam karya sastera sama ada dalam karya sastera tradisional mahupun moden. Jika disorot, kelima-lima prinsip dalam Pendekatan Pengurusan amat relevan dan signifikan untuk mengkaji dan meneroka aspek pengurusan dalam semua genre karya sastera sepanjang zaman. Kelima-lima prinsip dalam pendekatan ini bersifat universal atas faktor keserasian dan kesesuaiannya untuk memugar aspek pengurusan.

DIMENSI PRINSIP KEPIMPINAN

Prinsip kepimpinan dalam Pendekatan Pengurusan dapat memperlihatkan kecenderungan ciri-ciri kepimpinan yang sistematik dan berkarisma. Penelitian terhadap aspek pengurusan dari sudut prinsip kepimpinan secara tidak langsung memperlihatkan dan menjelaskan bahawa pengarang telah berjaya memaparkan pemikiran pengurusan dalam teks sastera sejak zaman tradisi lagi. Prinsip kepimpinan berhubung rapat dengan pengurusan kepimpinan sama ada dalam sesebuah keluarga, komuniti, organisasi, bangsa dan negara. Dasar menerusi prinsip kepimpinan memperlihatkan tindakan, sikap dan teknik yang dipraktikkan oleh para pemimpin bagi menuju kegemilangan institusi, organisasi dan kerajaan yang dipimpinnya. Mohamad Mokhtar (2016, p. 11) mendefinisikan kepimpinan sebagai seni

atau proses mengetahui dan mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan dengan tugas mereka supaya menggiatkan usaha untuk mencapai matlamat organisasi. Pendefinisian Mohamad Mokhtar ini sinonim dengan pentakrifan Hollander dan Offermann (1990, p.182) yang mentakrifkan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain dalam kumpulannya ke arah mencapai objektif kumpulan atau arah tuju organisasi. Berdasarkan penelitian, didapati Robbins dan Coulter (2005, p.90) juga menunjukkan pentakrifan yang sejajar, iaitu menyifatkan pemimpin ialah seseorang yang mempengaruhi individu lain dan memiliki autoriti dalam pengurusan. Walau bagaimanapun, Cartwright dan Zander (1960, p.50) menegaskan bahawa kepemimpinan ialah tingkah laku yang mempunyai keupayaan mengubah haluan sesuatu organisasi. Kepimpinan perlu memilih kriteria tertentu dalam usaha mencapai objektif organisasi. Mereka boleh memantau orang bawahan agar mengikuti kriteria yang dipilih untuk tujuan pembangunan dan kejayaan di samping dapat mempertahankan corak kerja berpasukan yang erat. Penegasan Cartwright dan Zander (1960, p.50) bertepatan dengan pandangan Certo (1997, p.71) yang menghubungkan kepemimpinan dengan proses pengarahkan tingkah laku ke arah penyempurnaan sesuatu objektif. Dalam konteks ini, pengarahkan bermaksud seseorang individu bertindak mengikut cara tertentu seperti polisi, tatacara dan deskripsi kerja bagi mencapai objektif atau sasaran. Azman Mat Hassan (2012, p.125) mentakrifkan kepemimpinan sebagai suatu proses menggerakkan manusia dan organisasi yang dipimpin untuk mara ke hadapan dengan cara mempertingkatkan kecekapan organisasi.

Secara ringkasnya, pendefinisian dan pentakrifan kepemimpinan sama ada oleh sarjana Barat mahupun sarjana tempatan menjurus kepada proses mempengaruhi, mengetahui, memantau, menggerakkan dan pengupayaan tingkah laku untuk mengubah hala tuju dalam usaha mencapai objektif dan matlamat organisasi. Penggerak kepemimpinan ialah pemimpin yang menguasai tampuk pentadbiran, penguasa,⁴ peneraju, pengetua, pengarah dan pengurus. Daya dan gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh pemimpin dalam menggerakkan orang bawahannya memberikan impak yang besar terhadap pencapaian pengurusan yang cekap, berwibawa, progresif dan efektif.

Mohamad Zuber (2017, p.49) mengklasifikasikan dasar kepemimpinan kepada tujuh dasar, iaitu (1) Dasar kepemimpinan berani/bersemangat waja/ kepahlawanan, (2) Dasar kepemimpinan bijaksana / berwawasan/ berpandangan jauh, (3) Dasar kepemimpinan amanah/jujur/ menepati janji, (4) Dasar kepemimpinan bertanggungjawab/ adil, (5) Dasar kepemimpinan bertimbang rasa/

penyayang/ berjiwa rakyat, (6). Dasar kepimpinan mementingkan pendidikan dan (7) Dasar kepimpinan penipu/ memfitnah. Walau bagaimanapun, dalam artikel ini pengkaji mencerakinkan prinsip ini kepada empat dimensi agar dapat memperincikan hasil kajian dengan lebih mendalam dan komprehensif. Ringkasnya, prinsip kepimpinan dalam Pendekatan Pengurusan dicerakinkan kepada empat dimensi sebagaimana dalam Rajah 2.

Rajah 2 menunjukkan empat dimensi dalam prinsip kepimpinan, iaitu (1) Dimensi Pentadbiran, (2) Dimensi Pendidikan, (3) Dimensi Tanggungjawab sosial dan (4) Dimensi Ekonomi. Keempat-empat dimensi ini menjadi landasan analisis terhadap bahan kajian yang dibincangkan dalam artikel ini.

Dimensi pentadbiran amat besar pengaruhnya kerana kejayaan sesebuah organisasi bergantung pada prestasi pentadbirnya dalam erti kata lain yang memimpin harus mempunyai ciri-ciri khusus tertentu dalam menjalankan peranannya sebaik mungkin. Pentadbir juga wajar menguasai kemahiran yang diperlukan untuk mengelola ahli bawahannya bagi mencapai objektif dan matlamat organisasi. Newman (1951, p.56) dalam bukunya yang bertajuk *Administrative Action*, mendefinisikan pentadbiran sebagai bimbingan, kepimpinan dan kawalan daya usaha kumpulan pekerja ke arah pencapaian matlamat. Ramaiah (1999, p.69), melihat proses mentadbir sebagai fenomena proses manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya. Kedua-dua pandangan ini didapati menghubungkaitkan pentadbiran dengan pencapaian objektif dan matlamat organisasi. Secara tersirat, pentadbir harus memikirkan dasar, kaedah dan strategi terbaik dalam mengurus sistem pentadbirannya supaya objektif dan matlamat tercapai. Ringkasnya, dimensi pentadbiran memberikan fokus terhadap aspek, ciri dan teknik pentadbiran yang dipraktikkan oleh pemimpin bagi mencapai objektif dan matlamat



Rajah 2 Dimensi prinsip kepimpinan.

keimpinannya. Teknik dan kaedah pentadbiran ini terbit daripada amalan, sikap dan strategi yang diaplikasi oleh pemimpin dalam menyelesaikan isu-isu berhubung pentadbiran kerajaannya. Perkara ini termasuk dasar dan gaya kepimpinan yang dipraktiskan pemimpin sama ada lemah, autoritarian, ortodoks, bijak, adil, bersemangat waja, berani, berjiwa rakyat, kejam dan baik hati sehingga mempengaruhi pentadbirannya. Pemimpin yang berkaliber dan berkarisma ialah pemimpin yang bekerja keras untuk memastikan pentadbirannya berjalan lancar dan disambut baik oleh rakyat.

Dimensi pendidikan memberikan penekanan terhadap peranan dan tindakan seorang pemimpin dalam menuntut ilmu, mendapatkan sumber ilmu dan usaha memastikan rakyatnya berilmu sama ada secara formal atau sebaliknya. *Kamus Dewan Edisi Keempat* (2007, p.350), memerihalkan pendidikan sebagai perihal atau perbuatan mendidik. Sharifah Alwiah Alsagoff (1993, p.61) membuat penjelasan dalam bukunya yang bertajuk *Falsafah Pendidikan* memerihalkan pendidikan sebagai proses atau aktiviti yang melibatkan persekolahan formal. Pendidikan juga merupakan proses latihan perkembangan fizikal, intelek, sosial dan emosi seseorang individu. Hal ini signifikan kerana pendidikan juga dilihat sebagai aktiviti yang bersepadu untuk mencapai matlamat seperti memperoleh kemahiran pengetahuan dan sikap secara integrasi selain membentuk personaliti individu yang komprehensif. Dimensi pendidikan dalam kajian ini memberikan penekanan terhadap sikap pemimpin dalam bidang ilmu yang harus dituntut sama ada dunia atau akhirat, kemahiran yang wajib dipelajari dan kepentingan ilmu pengetahuan terhadap rakyatnya berdasarkan milieu dan weltanschauung masyarakatnya. Wan Mohd Zahid (1994, p.73) pernah menegaskan bahawa penekanan kepada pendidikan menyeluruh, seimbang dan sepadu antara keperluan rohani dan jasmani serta duniawi dan ukhrawi sejajar dengan konsep pembangunan manusia yang hakiki, lengkap dan sempurna menjadi tugas utama pemimpin. Rangkumannya, pendidikan merupakan medium yang signifikan mentransformasikan individu, keluarga, masyarakat, institusi, organisasi dan negara kepada tahap yang lebih cemerlang dari segi ekonomi, budaya, politik dan sosial. Pendidikan yang komprehensif berupaya membentuk generasi muda yang lebih kompetitif dan dinamik.

Dimensi tanggungjawab sosial pula meneliti aspek tanggungjawab dan sikap yang menunjukkan kebajikan dan kepekaan pemimpin terhadap masalah dan tanggungjawab kepada umat atau rakyat yang diperintahnya. Tanggungjawab sosial merujuk kewajipan atau tanggungjawab pengurus organisasi untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan yang perlu

demikian menjaga kebajikan, keselamatan dan kepentingan masyarakat serta organisasi. Setiap keputusan yang dibuatnya berdasarkan kepentingan sosial. Setiap pemimpin harus peka dengan tanggungjawab sosialnya kepada yang diperintahnya agar kehidupan dan nasib mereka terbelas. Tenas Effendy (2000, p. 5) menyifatkan pemimpin memiliki tanggungjawab untuk menjaga kebajikan sosial rakyatnya menerusi perumpamaan:

Bagai kayu besar di tengah padang,
Rimbun daunnya tempat berteduh;
Kuat dahannya tempat bergantung;
Kukuh batangnya tempat bersandar;
Besar akarnya tempat bersila.

Pemimpin umpama penyelamat apabila rakyat ditimpa musibah dan dalam kesusahan. Pemimpin yang memiliki tanggungjawab sosial tahu akan umatnya dan tahu pimpinannya sehingga permasalahan dapat dipecahkan bersama-sama (Tenas Effendy, 2010, p.163). Dalam erti kata lain, seorang pemimpin itu mengetahui tanggungjawabnya dengan pelbagai perancangan yang bijak agar rakyat berasa selamat dan terpelihara.

Sementara dimensi ekonomi pula merujuk sistem ekonomi yang dipraktikkan oleh pemimpin dalam pentadbirannya bagi mensejahterakan bidang ekonomi negara. Dasar ekonomi sewajarnya dapat membantu meningkatkan pendapatan negara melalui kutipan cukai daripada perniagaan yang mencatat keuntungan, meningkatkan kemudahan, pengangkutan dan perhubungan, mewujudkan peluang pekerjaan dan mengurangkan kadar kemiskinan rakyat.

Berdasarkan pendekatan pengurusan, setiap prinsip ini dapat diteliti berdasarkan tiga bahagian, iaitu dasar, polisi, teknik dan strategi yang dibentuk oleh pemimpin berdasarkan setiap dimensi dalam sesebuah pentadbiran, organisasi atau kerajaan. Kedua, bagaimanakah dasar dan polisi tersebut diaplikasi dan diimplementasi oleh pemimpin dan ketiga sejauh manakah dasar dan polisi tersebut membawa kejayaan dalam sesebuah pentadbiran?

Teks yang digunakan dalam kajian ini diklasifikasikan kepada tujuh peristiwa yang telah mengalami pengekodan atau pelabelan. Misalnya, setiap peristiwa dilabelkan sebagai KMT-P1-H36. KMT merujuk singkatan untuk teks Kepimpinan Melalui Teladan, P1 pula merujuk peristiwa 1 dan H36 merujuk halaman 36 dalam teks berkenaan dan begitulah dengan peristiwa seterusnya. Pengekodan bertujuan untuk memudahkan pengenalan dan penganalisisan data. Analisis terhadap teks “Kepimpinan Melalui

Teladan” memberikan fokus kepada aspek struktur teks seperti peristiwa dan watak yang bertindak dalam melatari dasar-dasar kepemimpinan dalam prosa tradisional ini.

BAHAN KAJIAN

Artikel ini menggunakan data bertulis dalam prosa tradisional yang bertajuk “Kepimpinan Melalui Teladan” dimuatkan dalam *Antologi Kulit Kijang dari Istanbul* (2014), iaitu antologi yang digunakan oleh murid tingkatan empat mulai tahun 2015. Antologi ini merupakan bahan Komsas (komponen sastera) yang diintegrasikan dalam mata pelajaran Bahasa Melayu di sekolah menengah seluruh Malaysia mulai tahun 2000. Implementasi dan integrasi teks sastera dalam mata pelajaran Bahasa Melayu berpotensi besar untuk menjadikan sukatan pelajaran Bahasa Melayu lebih bermutu dan mantap selain memberikan manfaat kepada para murid untuk mengenali akar umbi budaya bangsa. Hal ini disebabkan peranan bahasa dan sastera yang amat erat sejak zaman silam. Kekuatan dan keistimewaan bahasa Melayu ditegaskan oleh Awang (2006, p.11) yang menjelaskan bahawa kebitaraan bahasa Melayu pada abad ke-16 dan ke-17, telah mencapai taraf bahasa antarabangsa, terutama dengan kedudukannya sebagai bahasa diplomatik, *lingua franca*, bahasa perdagangan sedunia, bahasa penyebaran agama besar di dunia dan bahasa sastera. Oleh itu, inisiatif mengintegrasikan Komsas⁵ merupakan langkah yang konstruktif. Zul Fikri Zamir (2012, p.30) berpandangan bahawa penyerapan teks sastera dalam sistem pendidikan negara ialah strategi bijak kerajaan terutamanya untuk memenuhi matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang menekankan pengembangan potensi individu secara seimbang dan harmonis. Perkara ini bertujuan untuk melahirkan individu yang menyeluruh dan bersepadu (Pusat Perkembangan Kurikulum, 2001).

Prosa tradisional “Kepimpinan Melalui Teladan” (2014, pp. 27-39) merupakan satu-satunya cerita klasik yang dipilih untuk dimuatkan dalam antologi yang baharu ini. Prosa tradisional ini dipetik daripada sumber asalnya, iaitu *Rampaisari Prosa Warisan* (1988) terbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd dengan sentuhan penyelenggaranya oleh Mohd Yusof dan Inon Shaharuddin. Prosa ini bertemakan kepahlawanan dalam mempertahankan kedaulatan dan keselamatan negara khususnya Melaka. Prosa ini berlatarkan zaman Kesultanan Melayu Melaka, iaitu zaman kegemilangan dan kepahlawanan Hang Tuah sebagai Laksamana Melaka pada ketika itu. Pada masa yang sama Kerajaan Majapahit berusaha untuk melenyapkan Kerajaan Melaka sehingga menghantar hulubalang yang gagah perkasa dalam beberapa siri

percubaan untuk mengalahkan Melaka. Percubaan demi percubaan dilakukan sehinggalah Kerajaan Majapahit menghantar Kertala Sari anakanda kepada Petala Bumi. Sebelum itu, ketujuh-tujuh pahlawan Majapahit telah terkorban dan kecundang di tangan Laksamana ketika percubaan menewaskan Melaka termasuklah Petala Bumi ayahanda Kertala Sari. Apabila Kertala Sari diminta untuk membunuh Sultan Melaka dan Laksamana, tugas tersebut ibarat orang mengantuk disorongkan bantal kerana Kertala Sari berpeluang untuk membalas dendam. Pemergian Kertala Sari ke Melaka telah memulakan episod perjuangannya untuk membalas dendam dan bermaharajalela dengan kejahatan yang berakhir dengan kematiannya di tangan Laksamana.

Karya sastera sama ada yang lahir pada era moden mahupun zaman tradisi tidak hanya berfungsi sebagai hiburan tetapi juga menghidangkan pemikiran masyarakat yang memiliki idealisme. Kesusasteraan turut menerapkan nilai kehidupan, perlakuan dan peradaban manusia. Mana Sikana (1996, p.41) menegaskan bahawa kesusasteraan mencari kebenaran dan mempunyai kaitan dengan nilai dan daya intelektualisme atau akal budi. Penegasan ini memanasifestasikan bahawa dalam karya sastera terpancar ketinggian nilai pemikiran masyarakat yang menyalurkan pola dan corak hidup, norma, nilai dan jati diri bangsa dengan pelbagai kaedah. Hassan (2004, p.5) pula menyifatkan bahawa pemikiran Melayu cukup analogis kerana pemikiran disampaikan melalui kaedah perumpamaan, kiasan, tamsil ibarat dan teknik ironi. Noriah (2006, p.488) menyifatkan kelahiran teks sebesar, serumit dan serencam *Sejarah Melayu* sendiri sudah cukup menjadi kayu ukur akan keupayaan intelek bangsa Melayu. Berdasarkan kedua-dua pandangan tersebut, sewajarnya karya sastera sama ada yang lahir pada zaman tradisi mahupun moden diberikan nafas baharu menerusi medan penyelidikan dengan pelbagai pendekatan agar dunia kritikan sastera tidak malap.

Prosa tradisional yang menjadi bahan kajian ini diklasifikasikan kepada tujuh peristiwa penting yang memperlihatkan daya kepimpinan watak seperti dalam prosa tradisional “Kepimpinan Melalui Teladan” daripada Jadual 1.

Ringkasnya, ketujuh-tujuh peristiwa dianalisis berdasarkan dua dimensi, iaitu dimensi pentadbiran, dan dimensi tanggungjawab sosial seperti yang terkandung dalam prinsip kepimpinan, Pendekatan Pengurusan.

Jadual 1

Bil	Peristiwa	Kod/label
1	Laksamana mengalahkan Kertala Sari	KMT-P1-H36
2	Laksamana membuktikan kematian Kertala Sari	KMT-P2-H37
3	Pengembalian dan pembahagian harta rakyat	KMT-P3-H38
4	Ratu Melaka mendapat tahu tentang ancaman musuh	KMT-P4-H31-31
5	Laksamana meminta izin Ratu Melaka untuk menjalankan tugas.	KMT-P5-H34

DAPATAN ANALISIS DAN PERBINCANGAN

Berdasarkan dapatan analisis, peristiwa dalam prosa “Kepimpinan Melalui Teladan” menunjukkan pengaplikasian kedua-dua dimensi, iaitu Dimensi pentadbiran dan dimensi tanggungjawab sosial. Dapatan tersebut terdapat dalam Jadual 2

Berdasarkan Jadual 2, didapati kedua-dua dimensi dikenal pasti dan dikesan berdasarkan ketujuh-tujuh peristiwa yang mencirikan dasar tersebut melalui gaya, sikap, tindakan, cara memerintah, cara mengarah, cara menyelesaikan masalah dan cara menilai sesuatu keputusan yang dibuat bagi kepentingan dan kesejahteraan rakyat sejangat. Dimensi pentadbiran diperlihatkan menerusi lima dasar dalam dimensi ini, iaitu dasar kepimpinan bijaksana menerusi peristiwa 1 dan 2, dasar kepimpinan yang adil menerusi peristiwa 3, kepimpinan berjiwa rakyat pula menerusi peristiwa 4, kepimpinan

Jadual 2

Prinsip	Dimensi	Dasar	Peristiwa
Prinsip Kepimpinan	Pentadbiran	Kepimpinan bijaksana	1 & 2
		Kepimpinan adil	3
		Kepimpinan berjiwa rakyat	4
		Kepimpinan bersemangat waja	5
		Kepimpinan baik hati dan pemurah	6
	Tanggungjawab sosial	Kepimpinan Mementingkan keselamatan dan kebajikan	7

bersemangat waja menerusi peristiwa 5 dan kepimpinan baik hati atau pemurah pula menerusi peristiwa 6. Sementara dimensi tanggungjawab sosial pula memperlihatkan kewujudan kepimpinan yang mementingkan keselamatan dan kebajikan rakyat menerusi peristiwa 7. Dua lagi dimensi, iaitu dimensi pendidikan dan ekonomi tidak terdapat dalam data analisis atas faktor tidak bersesuaian dengan acuan kedua-dua dimensi. Perbincangan analisis terhadap dimensi tersebut dipaparkan berdasarkan urutan dimensi pentadbiran dan diikuti dimensi tanggungjawab sosial.

Dimensi Pentadbiran

Berdasarkan Dimensi Pentadbiran, terdapat beberapa dasar kepimpinan yang mendasari prosa tradisional “Kepimpinan Melalui Teladan”, iaitu dasar kepimpinan bijaksana, dasar kepimpinan adil, dasar kepimpinan berjiwa rakyat, dasar kepimpinan bersemangat waja dan dasar kepimpinan yang baik hati/pemurah.

Dasar kepimpinan bijaksana dapat ditelusuri berdasarkan daya kepimpinan yang ada pada watak Laksamana yang merupakan teraju atau ketua bagi memastikan keselamatan negara terjamin. Dasar kepimpinan bijaksana ini dikenal pasti berdasarkan peristiwa 1 dan peristiwa 2 dalam Jadual 3.

Berdasarkan halaman 36 (KMT-P1-H36), sebagai seorang ketua bala tentera, keselamatan rakyat amat penting dan strategi untuk menghapuskan musuh perlu dirancang. Laksamana mempunyai kelayakan yang tinggi dalam merancang dengan bijaksana tentang cara untuk menewaskan Kertala Sari, pahlawan Majapahit. Kertala Sari mempunyai ilmu sakti yang tinggi sehingga sukar untuk membunuhnya. Kepahlawanan dan kehandalan Kertala

Jadual 3 Dasar kepimpinan bijaksana peristiwa 1 (P1) dan peristiwa 2 (P2).

Kod Peristiwa	Laksamana menalahkan Kertala Sari
KMT-P1-H36	Sebermula maka Laksamana pun memakai pakaian penjurit. Maka Laksamana pun berjalanlah. Pada malam itu kelam-kabut dan hujan pun rintik-rintik. Maka Kertala Sari pun masuklah ke dalam kota. Maka Laksamana pun tidur di tengah pasar itu. Maka didengar oleh Laksamana kaki Kertala Sari itu terlalu gemuruh bahananya. Adapun Laksaman tidur itu kerisnya sudah terhunus, lalu ia bangun melompat menikam dada Kertala Sari terus ke belakangnya. Maka berkata Laksamaan, “Ceh, mati engkau olehku!”

Sari turut menyukarkan usaha untuk mengalahkannya. Oleh itu, Laksamana menggunakan kebijaksanaannya dengan membuat helah, iaitu menyamar dan tidur di tengah-tengah pasar. Strategi yang digunakan oleh Laksamana ini memudahkan Laksamana membunuh Kertala Sari apabila berjaya menikam dada Kertala Sari yang menyangka Laksamana yang sedang tidur itu sebagai bangkai. Thomas dan Pruett (1993, p.5) mendefinisikan strategi sebagai “*Something the organization needs or uses in order to win, or establish its legitimacy in the word of competitive rivalry...strategy is what make a firm unique, a winner or a survivor*”. Pendefinisian ini relevan dengan strategi yang diambil oleh Laksamana dalam mengalahkan Kertala Sari. Strategi yang digunakan untuk menewaskan Kertala Sari berupaya memastikan misi Laksamana berjaya menentang musuh yang handal dan mengancam Melaka pada masa itu. Helah berpura-pura tidur menjadi strategi ampuh Laksamana dalam pelaksanaan misinya. Oleh itu, dapat dijelaskan bahawa strategi dan perancangan yang bijak memainkan peranan yang penting kepada seseorang pemimpin untuk memastikan misinya berjaya atau sebaliknya. Ali (2002, p.67) dalam penelitiannya mendapati bahawa Hang Tuah bukan sahaja seorang anak raja yang layak menjadi wira dalam lingkungan kehidupan feudal malah menjadi pusat bagi ketentuan nasib negeri Melaka dan rajanya. Pandangan ini membuktikan bahawa Laksamana Hang Tuah memainkan peranan yang besar untuk memastikan kegemilangan pentadbiran di Melaka.

Berdasarkan peristiwa 1, Laksamana mempraktikkan dasar kepemimpinan bijaksana dalam usaha menewaskan musuh. Dasar ini dilaksanakan menerusi helah yang membuat Kertala Sari terpedaya sehingga tugas Laksamana menjadi mudah. Dasar yang dipraktikkan ini akhirnya menemukan kejayaan dan mengamankan Melaka setelah kematian Kertala Sari kerana Kertala Sari merupakan pahlawan Majapahit yang sangat handal, gagah berani dan digeruni. Laksamana yang memikirkan strategi yang efektif sebagai ketua hulubalang Melaka, menunjukkan sifat bijaksana dalam kepemimpinannya. Tenas Effendy (2000, p. 13) memberikan penekanan bahawa pemimpin hendaklah memiliki kebijaksanaan terpuji, kearifan yang handal sehingga bermanfaat melaksanakan kepemimpinannya.

Seterusnya, dasar kepemimpinan bijaksana juga ditelusuri daripada peristiwa 2 (KMT-P2-H37), iaitu Laksamana membuktikan pembunuhan Kertala Sari. Sekali lagi, Laksamana membuktikan bahawa kebijaksanaan itu amat wajar dimiliki seseorang pahlawan. Laksamana yang bijaksana dapat memberi keyakinan kepada Ratu Melaka dan Bendahara bahawa dialah yang membunuh Kertala Sari. Laksamana mengambil tindakan dengan memotong

kemaluan dan mengambil keris Kertala Sari sebagai bukti bahawa dialah yang membunuh pahlawan Majapahit itu setelah berjaya membunuh Kertala Sari. Seketika lagi maka Laksamana pun datang membawa syahwat dan keris Kertala Sari. Maka sembah Bendahara, “Inilah Tuanku pertandaan yang sungguh”. Bahan bukti, iaitu keris dan kemaluan Kertala Sari merupakan bukti kukuh bahawa Laksamana yang membunuh pahlawan Majapahit itu. Keberadaan keris dan kemaluan kertala Sari ditangan Laksamana, maka Ratu Melaka yakin bahawa Laksamanalah yang telah berkata benar. Perkara ini berlaku ekoran terdapat rakyat Melaka yang mengaku mereka yang membunuh Kertala Sari setelah mayat Kertala Sari ditemukan di tengah-tengah pasar. Ada yang mengerat kepala, telinga, tangan dan kaki Kertala Sari sehingga mengelirukan Ratu Melaka. Dasar kebijaksanaan yang dilaksanakan oleh Laksamana memperlihatkan keberkesannya. Beliau telah memotong anggota sulit Kertala Sari dan mengambil kerisnya sebagai bahan bukti yang kukuh. Kesannya, Laksamana berupaya meyakini Ratu Melaka dan Bendahara bahawa Kertala Sari mati di tangannya.

Dasar kepimpinan yang adil pula dapat ditekuni berdasarkan watak Ratu Melaka dalam peristiwa pengembalian dan pembahagian harta rakyat yang dicuri Kertala Sari. Peristiwa 3 ini terdapat dalam Jadual 4.

Berdasarkan peristiwa 3 (KMT-P3-H38) ini, didapati Ratu Melaka menjalankan dasar pemerintahan dengan adil dan menunjukkan ciri-ciri keadilan dalam kepimpinannya sehingga disegani dan ditaati rakyat jelata. Baginda mengarahkan mereka yang sudah mendapatkan semula harta yang dicuri agar membahagikannya kepada tiga bahagian. Satu bahagian untuk empunya harta dan dua bahagian lagi diserahkan kepada Laksamana kerana harta tersebut berjaya diperoleh semula dengan usaha dan kebolehan Laksamana. Ratu Melaka menitahkan “Hai segala kamu sekalian, hendaklah segala harta ini dibahagi tiga, dua bahagi akan Laksamana, sebahagi orang yang empunya harta, kerana harta ini sudahlah hilang beroleh akan

Jadual 4

Kod Peristiwa	Pengembalian dan pembahagian harta rakyat
KMT-P3-H38	Setelah habislah dikenalnya segala yang empunya, maka titah raja, “Hai segala kamu sekalian, hendaklah segala harta ini dibahagi tiga, dua bahagi akan Laksamana, sebahagi orang yang empunya harta, kerana harta ini sudahlah hilang beroleh akan Laksamana”.

Laksamana”. Tanpa kebijaksanaan dan kehebatan Laksamana membunuh Kertala Sari, mungkin harta-harta tersebut sudah dibawa ke Majapahit. Oleh itu, pembahagian harta tersebut haruslah melebihi Laksamana. Jelaslah bahawa Ratu Melaka menjalankan dasar pentadbiran yang adil lagi amanah dalam menyelesaikan isu harta yang telah dirampas semula oleh Laksamana dari tangan Kertala Sari. Ratu Melaka menunjukkan keadilannya dengan membahagikan harta-harta tersebut secara adil kepada yang berhak memilikinya. Ratu Melaka boleh sahaja bertindak dengan mengarahkan harta-harta itu dimasukkan dalam perbendaharaan kerajaan, tetapi baginda sebaliknya meminta agar harta-harta itu diserahkan kepada yang berhak. Adil bermakna meletakkan sesuatu pada tempat yang benar dan berhak. Laksamana yang telah berjaya mendapatkan semula harta-harta berkenaan diberikan dua bahagian atas sumbangan jasanya manakala yang empunya harta diberi satu bahagian. Impaknya, dasar ini memanifestasikan sifat mulia dan kualiti peribadi pemimpin di mata rakyat selain memberikan teladan yang baik. Raja yang menggunakan akal dengan betul akan berada pada garis panduan kepimpinan yang benar dan amanah sebaliknya raja yang tidak menggunakan akal dengan betul, akan membawa bencana. Akal yang jernih menjadikan raja dan pembesar sentiasa berada pada jalan keadilan dan jauh daripada kezaliman dan kemungkaran. Apabila keadilan menjadi pegangan, maka harmonilah sesebuah kerajaan dan sejahteralah rakyatnya. Dasar pemimpin yang adil seperti yang dilaksanakan oleh Ratu Melaka ini sejajar dengan penegasan Jelani Harun (2004, p. 104) iaitu:

Keadilan menjadi asas yang sangat kukuh dalam melahirkan kecemerlangan sesebuah pemerintahan, khususnya berdasarkan amalan-amalan mulia yang dibawa ajaran Islam. Keadilan merupakan teras pemerintahan raja-raja, berfungsi sebagai mekanisme yang menjadi nadi atau roh kepimpinan istana Islam dalam amalan raja-raja dan pembesar istana Melayu zaman silam. Sebahagian besar daripada asas dan prinsip keadilan ini telah ditulis oleh para pengarang istana silam dalam karya ketatanegaraan.

Pandangan tersebut memperlihatkan betapa besarnya pengaruh prinsip keadilan⁶ dalam pemerintahan yang dikaitkan dengan agama Islam dan menjadi budaya para pemimpin pada zaman silam. Keadilan menjadi “nadi” dan “jantung” kepada kepimpinan sehingga didokumentasikan dalam kitab-kitab ketatanegaraan sebagai panduan dan teladan kepada pemerintah yang akan datang. Oleh itu, dalam masyarakat Melayu wujudnya perumpamaan

“raja adil raja disembah, raja zalim raja disanggah”. Pemerintah yang adil akan berjaya mengekalkan pentadbirannya dan sentiasa memelihara keselamatan, kesejahteraan dan kebajikan hidup rakyat. Sebaliknya, raja yang zalim akan melanggar prinsip keadilan, kehilangan kuasa, mendapat pembalasan dan kehilangan kerajaannya.

Dasar kepimpinan berjiwa rakyat juga terdapat dalam prosa ini seperti yang digambarkan melalui watak Ratu Melaka yang dilanda kebimbangan apabila diberitakan ada ancaman daripada musuh. Paparannya dalam peristiwa 4 Jadual 5.

Peristiwa 4 (KMT-P4-H31-31) menerusi reaksi menampar-nampar paha dan kata-kata Ratu Melaka, “Wah, datanglah pula bala atas negeriku!” mencerminkan kegusaran, kerisauan, kebimbangan, kegelisahan dan keresahan Ratu Melaka apabila mendengar aduan bahawa kecurian sedang berleluasa di rumah saudagar-saudagar kaya. Baginda menzahirkan kebingungan sambil menampar-nampar pahanya kerana kesal dengan malapetaka yang menimpa rakyat Melaka, malah ada yang tinggal sehelai sepinggang. Emosi negatif yang ditunjukkan oleh baginda menampakkan baginda sebagai seorang pemimpin yang berjiwa rakyat kerana sensitif terhadap permasalahan yang melanda rakyat jelata. Ratu Melaka memperlihatkan dasar kepimpinan yang berjiwa rakyat apabila musibah melanda. Baginda menunjukkan reaksi bimbang sebagai tanda mengambil berat akan masalah yang melanda rakyat. Impaknya, apabila pemimpin sensitif dengan ancaman, bermakna pemimpin sangat prihatin dengan keselamatan rakyat dan sudah tentu mengambil langkah berjaga-jaga untuk mengatasi ancaman musuh. Pemimpin yang sensitif dengan masalah rakyat dikenali sebagai pemimpin rakyat (Tenas Effendy, 2000). Pemimpin yang berjiwa rakyat ini hidup dan berjuang bersama-sama rakyat untuk kepentingan rakyat, membela rakyat dan berkerja membela masyarakat. Pemimpin yang berjiwa rakyat tidak akan

Jadual 5

Kod Peristiwa	Ratu Melaka mendapat tahu tentang ancaman musuh
KMT-P4-H31-31	Ya tuanku, patik mohonkan ampun, adapun patik sekalian ini habis kecurian tinggal sehelai sepinggang.” Setelah mendengar sembah orang itu, maka baginda pun terkejut seraya menampar-nampar pahanya. Maka titah baginda, “Wah, datanglah pula bala atas negeriku! ...

bersikap materialistik dan mementingkan diri sendiri ketika melaksanakan tanggungjawabnya. Arba'ie Sujud *et al.* (2015, p.69), menegaskan bahawa pemimpin yang mementingkan diri akan menjadikan rakyat berasa tidak selesa dengan pemimpin mereka sedangkan rakyat memilih pemimpin agar nasib mereka terbelas dan terpelihara.

Dasar kepimpinan yang bersemangat waja turut diketengahkan dalam prosa tradisional ini. Dasar ini dapat dikenal pasti melalui watak Laksamana apabila mendapat keizinan daripada Ratu Melaka untuk menentang pahlawan Majapahit yang sedang bermaharajalela di Melaka. Dasar ini dapat dilihat berdasarkan peristiwa dalam Jadual 6.

Peristiwa 5 (KMT-P5-H34) Laksamana meminta izin Ratu Melaka untuk menjalankan tugas memberikan cerminan bahawa Laksamana seorang pahlawan yang bersemangat waja dalam menjalankan tugasnya. Laksamana telah menggunakan ilmu hikmatnya untuk menghalang Kertala Sari memasuki istana dengan meminta dan mengarahkan bala tentera menyusun senjata seperti lembing dan tombak di sekeliling istana. Laksamana sendiri begitu bersemangat untuk berkawal di sekeliling istana dengan meminta keizinan daripada Ratu Melaka. “Ya tuanku, pada malam ini lepaskanlah patik pergi berkawal, tiada jauh.” Tindakan Laksamana untuk menyelesaikan masalah yang membelenggu Melaka dengan dirinya turun padang memperlihatkan ketinggian dan kewajaan semangatnya untuk menewaskan musuh yang sedang mengancam keselamatan rakyat Melaka. Sebagai pembesar dan ketua hulubalang di Melaka, Laksamana mempraktikkan dasar pemimpin

Jadual 6

Kod Peristiwa	Laksamana meminta izin Ratu Melaka untuk menjalankan tugas.
KMT-P5-H34	Maka sembah Laksamana, “Daulat tuanku, ada suatu perbuatan; hikmat itu daripada penjurit yang tahu patik peroleh.” Maka sembah Laksamana, “Ya tuanku, pada malam ini lepaskanlah patik pergi berkawal, tiada jauh.” Maka Laksamana pun menyuruh membawa segala senjata yang banyak-banyak itu, lembing dan tombak dan kayu. Maka diatur oleh Laksamana keliling istana itu. Maka dibubuh suatu hikmat, radak-meradak dan ketak menetak sama sendirinya dan kayu itu pun palu-memalu, terlalu gemuruh bunyinya.

yang bersemangat waja dalam mengetuai hulubalang Melaka menentang musuh. Laksamana melaksanakan dasar ini menerusi khidmat baktinya untuk berkawal pada malam itu selain kecekapannya menggunakan ilmu dan hikmat yang dimilikinya untuk mengelirukan musuh, iaitu “Maka dibubuh suatu hikmat, radak-meradak dan ketak-menetak sama sendirinya dan kayu itu pun palu-memalu, terlalu gemuruh bunyinya”. Rancangan ini telah menggagalkan perencanaan musuh yang diketuai Kertala Sari untuk memasuki istana Melaka dan mencuri harta Sultan apabila melihat dan mendengar bunyi senjata berlawanan sesama sendiri. Impaknya, tindakan tersebut bertepatan dengan ciri-ciri kepimpinan seorang pahlawan tanah air yang sentiasa bersemangat dan memikir rancangan yang tepat bagi menghadapi sebarang kemungkinan masalah yang mengancam keselamatan rakyat dan negara.

Prosa ini juga mengetengahkan dasar kepimpinan baik hati dan pemurah berdasarkan watak Laksamana. Dasar ini dapat dikenal pasti melalui peristiwa Laksamana mendermakan bahagian hartanya kepada yang memerlukan seperti peristiwa 6 dalam Jadual 7.

Peristiwa 6 (KMT-P6-H38) Laksamana mendermakan bahagian hartanya mencirikan contoh dan teladan yang unggul sebagai seseorang yang memiliki kekuasaan dan kebebasan. Laksamana menunjukkan ciri-ciri pembesar yang pemurah dan baik hati atau dermawan kepada orang di sekelilingnya dan orang bawahannya. Laksamana tidak tamak dengan harta yang dimilikinya, sebaliknya beramal jariah dengan harta tersebut. Harta yang diserahkan kepadanya atas arahan Ratu Melaka, semuanya diagih dan didermakan kepada fakir miskin, orang bawahannya dan pegawai lain. Berdasarkan pernyataan, “Maka yang sebahagi Laksamana ambil itu dibahagi tiga pula; yang sebahagi itu didermakan pada segala fakir miskin dan yang

Jadual 7

Kod Peristiwa	Laksamana mendermakan bahagian hartanya
KMT-P6-H38	Maka Laksamana pun membahagi tiga, diambil oleh Laksamana harta itu sebahagi. Maka yang sebahagi Lakamana ambil itu dibahagi tiga pula; yang sebahagi itu didermakan pada segala fakir miskin dan yang sebahagi lagi diberikan kepada segala pegawai yang tiada penguasaan sebahagi lagi diberikan kepada segala orangnya. Maka segala harta itu habislah, suatu pun tiada diambil oleh Laksamana.

sebahagi lagi diberikan kepada segala pegawai yang tiada penguasaan sebahagi lagi diberikan kepada segala orangnya. Maka segala harta itu habislah, suatu pun tiada diambil oleh Laksamana”. Perkara ini membuktikan bahawa Laksamana sangat pemurah dengan membahagikan semua hartanya kepada yang memerlukan khususnya pegawai bawahannya dan fakir miskin. Seseorang pemimpin wajar bersifat pemurah. Islam menganjurkan sifat ini dan merupakan salah satu ciri mahmudah yang menjadi jambatan untuk memelihara hubungan sesama insan. Perkara ini dapat diperkukuh dengan penemuan Nor Asma dan Muhd Norizam (2016) menerusi penekunan terhadap *Hikayat Iskandar Zulkarnain*, bahawa sifat pemurah merupakan sifat mahmudah yang sangat dituntut dalam Islam, iaitu pemimpin harus pemurah dan sanggup berkorban harta bendanya untuk ke jalan Allah kerana harta yang dimiliki seseorang hanyalah pinjaman daripada Allah SWT walaupun secara fitrahnya manusia mencintai harta benda. Oleh itu, dalam masyarakat masyarakat diseru agar lebih banyak memberikan sumbangan dan sedekah daripada mengharap sebaliknya. Tenas Effendy (2000, p.127) pula menyifatkan pemimpin yang pemurah atau demawan sebagai berhati rendah tangan terbuka, kuat beramal dan bersedekah serta tahu berpihak pada yang susah. Pemikiran ini terbit daripada mutiara kata “Iman teguh hati pemurah; Ikhlas membantu orang yang lemah; Rajin menolong orang yang susah; Muka manis mulut peramah”. Ternyata bahawa Laksamana menepati ciri-ciri pemimpin yang pemurah seperti pendapat Tenas Effendy (2000, p. 127). Pemimpin yang pemurah mencitrakan sifat kasih sayang dan mesra yang mendalam kepada orang lain.

Dimensi Tanggungjawab Sosial

Berdasarkan dimensi tanggungjawab sosial terdapat satu lagi dasar kepimpinan yang mendasari prosa tradisional “Kepimpinan Melalui Teladan”, iaitu dasar kepimpinan yang mementingkan keselamatan sekali gus kebajikan rakyat yang dipaparkan melalui watak Ratu Melaka. Dasar kepimpinan yang mementingkan keselamatan dan kebajikan rakyat ini dikenal pasti berdasarkan peristiwa 7 dalam Jadual 8 :

Peristiwa 7 (KMT-P7-H32-33) Ratu Melaka memerintah Temenggung menjalankan tugas dengan mengarahkan pengawal termasuk para saudagar sendiri berkawal kerana baginda terlalu mementingkan keselamatan dan kebajikan rakyat jelata. Apabila kecurian semakin menjadi-jadi, maka Ratu Melaka telah mengarahkan Temenggung sendiri pergi berkawal pada waktu

Jadual 8

Kod Peristiwa	Ratu Melaka memerintah Temenggung menjalankan tugas
KMT-P7-H32-33	“Hai Temenggung, suruh orang berkawal dan segala saudagar berkawal pada kampungnya.” Temenggung menyuruh orangnya berkisah orang-orang kaya dan saudagar berkawal pada kampungnya. Maka titah raja, “Pada malam ini Temenggung sendiri pergi berkawal”.

malam. Walaupun ada arahan, namun Temenggung tidak menjalankan perintah Ratu Melaka. Oleh itu, Ratu Melaka telah menegur Temenggung yang tidak mengikut arahan baginda agar berkawal pada waktu malam. Baginda secara terus terang telah menegur Temenggung dengan bertanya dalam dialog “Hai Temenggung, tidakkah kita titahkan Temenggung sendiri pada malam berkawal? Mengapakah malam ini Mamak Bendahara kecurian ini?” (*Antologi Jacket Kulit Kijang dari Istanbul*, p.33). Baginda secara terang-terangan mengkritik Temenggung yang lalai menjalankan tugas untuk menjaga keselamatan dan kebajikan rakyat jelata. Situasi ini menunjukkan sikap baginda yang mementingkan dan mengutamakan keselamatan serta kebajikan rakyat. Arahan baginda agar para saudagar sendiri berkawal mencerminkan maksud tersendiri, iaitu sudah pasti para saudagar akan bersungguh-sungguh menjaga keamanan harta mereka sendiri agar tidak kecurian. Motif yang sama apabila baginda mengarahkan Temenggung sendiri berkawal pada waktu malam agar Temenggung bersungguh-sungguh menjalankan tanggungjawab menjaga keselamatan rakyat dan negara kerana soal keselamatan merupakan tugas utama Temenggung.

Terbukti Ratu Melaka mempraktikkan dasar kepimpinan yang mementingkan keselamatan rakyat jelata. Dasar ini dilaksanakan menerusi tindakan baginda memerintahkan Temenggung sendiri berkawal apabila masalah kecurian semakin meruncing di Melaka selain mengarahkan para pengawal dan saudagar. Seseorang pemimpin harus memiliki sikap sedemikian agar negara yang diperintahnya aman makmur dan pegawai bawahannya menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Impaknya, keselamatan rakyat akan terjamin. Pemimpin yang bersifat begini mencitrakan pemimpin yang sentiasa berwaspada dan beringat-ingat dengan mengambil tindakan yang wajar agar kerajaannya selamat dan rakyat hidup penuh keberkatan dan kemakmuran. Sikap bertanggungjawab seorang pemimpin, ini tanda sikap

amanah dalam melaksanakan tugas sehingga mendapat kepercayaan sekali gus dimuliakan rakyat. Oleh itu, orang tua-tua ada mengatakan “apa tanda negeri bertuah, pemimpinnya kukuh memegang amanah” (Tenas Effendy, 2000, p.43).

“Raja harus mendampingi kehidupan rakyat” merupakan salah satu daripada 10 ciri raja yang adil seperti dalam karya ketatanegaraan yang dirumuskan oleh Jelani (2004, p.131). Ciri ini menuntut raja agar sentiasa mengetahui keadaan hidup rakyat dengan cara melihat corak kehidupan mereka agar segala permasalahan atau keperluan rakyat dapat dipenuhi. Ciri ini relevan dengan tindakan Ratu Melaka yang tidak menyerahkan bulat-bulat usaha menjaga keselamatan Melaka kepada Temenggung dan Laksamana, sebaliknya baginda sendiri berfikir dengan memerintahkan para saudagar dan Temenggung untuk berkawal pada waktu malam setelah melihat keadaan kecurian yang serius pada masa itu. Tindakan ini diambil setelah baginda mendapati para hulubalang Melaka sahaja tidak berupaya untuk membendung kecurian dan kegiatan musuh yang berleluasa. Situasi ini mencerminkan sikap raja yang memikul tanggung sosial dengan mengambil berat keselamatan dan kesejahteraan hidup rakyat jelata. Pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang positif ini akan terpelihara dan mendapat keberkatan daripada Allah SWT dengan kesejahteraan dan kemakmuran negaranya.

Paparan dan perincian dasar kepimpinan dalam prosa tradisional “Kepimpinan Melalui Teladan” berlandaskan prinsip kepimpinan dalam Pendekatan Pengurusan ini mencitrakan daya intelektual dan kebijaksanaan minda Melayu zaman silam dalam berfikir dan menjadi pemikir. Hassan (2004) menegaskan bahawa bangsa Melayu mempunyai tradisi pemikiran yang luar biasa kreatifnya dan ini menunjukkan bahawa minda bangsa Melayu sangat terbuka sehingga tamadun bangsa kita terus diperkaya melalui proses perekayasaan budaya sepanjang zaman (p.11). Ekoran itu, lahirlah pelbagai genre karya sastera termasuklah puisi dan cerita-cerita rakyat yang wujud sebagai simbol ketinggian kreativiti, pemikiran kritis dan kreatif masyarakat Melayu tradisi. Noriah Taslim (2006, p.457) dalam artikel yang bertajuk “Meneladani Citra dan Minda Melayu Silam” mengakui bahawa teks-teks lama (misalnya, *Sejarah Melayu* dan *Hikayat Hang Tuah*) menampilkan bangsa Melayu yang disanjung di seluruh dunia kerana “tutur katanya yang manis” budi bahasanya yang halus, dikagumi kerana kebijaksanaannya menyelesaikan masalah, keluasan ilmunya dan digeruni kerana keahwalannya dalam pertarungan.

KESIMPULAN

Prosa tradisional “Kepimpinan Melalui Teladan” memaparkan ciri-ciri kepimpinan yang dituntut dan harus dimiliki seseorang pemimpin. Watak Ratu Melaka dan Laksamana mencitrakan ciri-ciri pemimpin yang harus dicontohi dan disegani kerana memmanifestasikan kepimpinan yang berkarisma dan berwibawa pada zaman kesultanan Melaka selain menampilkan ciri-ciri positif dan dapat menjadi ikutan rakyat jelata. Sikap, tingkah laku dan tindakan yang dipaparkan kedua-duanya dalam menangani musibah menunjukkan kemampuan dan kebijaksanaan mereka memikirkan cara terbaik untuk mengalahkan musuh. Dalam konteks prosa ini, sudah tentu paparan ciri-ciri kepimpinan berlandaskan dasar-dasar dalam dimensi pentadbiran dapat memberikan gambaran yang jelas kepada khalayak pembaca bahawa tanggungjawab seorang pemimpin sangat besar. Dasar pentadbiran bijaksana, adil, berjiwa rakyat, bersemangat waja dan baik hati/pemurah berdasarkan peristiwa 1 hingga 6 memperlihatkan bahawa para pemimpin dan pembesar perlu sentiasa menggunakan akal fikiran untuk berfikir dan merancang strategi yang terbaik agar objektif dan matlamat tercapai. Mengikut Pearce dan Robinson (2000, p. 87), strategi ialah salah satu usaha bagaimana, bila, di mana, bersaing siapa dan tujuan apa bersaing. Pandangan ini menjelaskan bahawa setiap strategi yang difikirkan itu harus digunakan pada masa, tempat, tujuan dan siapa sasarannya agar setiap strategi berkenaan menjadi lebih sistematik dan efektif. Oleh itu, kebijaksanaan seseorang pemimpin amat dituntut seperti pendapat Jaafar (1995, p.200) yang berpandangan bahawa umumnya pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang mempunyai sifat kebijaksanaan dan keyakinan diri yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Kecerdikan, kepandaian dan kejernihan akal fikiran menjadi tuntutan agar pemimpin berkeupayaan menyelesaikan masalah dan merancang dengan bijaksana. Kepandaian amat diperlukan dalam menjalankan tugas agar segala yang kusut dapat dileraikan dan yang tersimpul dapat dibuka ikatannya. Walau bagaimanapun, pemimpin memerlukan sokongan orang bawahannya bagi mewujudkan sebuah sistem pentadbiran yang cekap. Menurut K. Ramanathan Kalimuthu (1987, p. 98) kuasa penting untuk pemimpin mencapai matlamat dan kehendaknya, namun perlu mendapatkan sokongan pengikut supaya orang lain menaruh keyakinan dan kepercayaan sebagai lambang kemegahan dan kekuatan.

Dimensi tanggungjawab sosial pula memaparkan dasar kepimpinan yang mementingkan keselamatan dan kebajikan rakyat seperti yang ditelusuri menerusi peristiwa 7. Dapatan ini memperlihatkan pemerintah Melaka

sangat mengutamakan keselamatan rakyat jelata yang sewajarnya wujud dalam diri seorang pemimpin. Pelbagai usaha dan tindakan dilaksanakan untuk memastikan rakyat jelata hidup sejahtera.

Sesi pengajaran dan pembelajaran dalam kelas perlu memberikan penekanan terhadap ciri dan sikap watak-watak berkenaan khususnya dalam peristiwa yang memanifestasikan ciri pemimpin yang kepimpinannya dapat dijadikan teladan dan diyakini seperti watak Ratu Melaka dan Laksamana pada zaman itu. Dasar pentadbiran pemerintah zaman silam yang bijaksana, berkaliber, berwawasan, berjiwa rakyat, adil dan saksama berupaya dijadikan panduan dalam legitimasi politik masa ini. Oleh itu, kita akan dapat menyediakan dan melahirkan pemimpin negara yang berwibawa dan berkarisma dalam mendepani sebarang kemelut yang melanda negara pada masa depan.

NOTA

- 1 Baharudin Ali Masrom (1989, p. 54) menyifatkan bahawa pemimpin harus mempunyai visi yang tinggi lebih-lebih lagi apabila menjelang abad ke-21, zaman kian lebih mencabar yang memerlukan suatu penelitian yang rapi, bukan sekadar beromong kosong semata-mata atau hanya dengan semangat yang meluap-luap.
- 2 Prinsip perancangan dalam Pendekatan Pengurusan turut diperlihatkan menerusi kajian Sara Beden (2017) telah mengaplikasikan Prinsip Perancangan dalam kertas kerja yang bertajuk “Budaya Perancangan Dalam Cerita Penglipur Lara: Analisis Berdasarkan Hikayat Khoja Maimun. Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa budaya perancangan oleh watak Bayan dalam menyelamatkan rumahtangga tuannya menunjukkan penghayatan dan pembudayaan watak ini terhadap nilai-nilai kemanusiaan dan tanggungjawab sosialnya sebagai ahli masyarakat.
- 3 Penyelidikan yang dilakukan oleh Mohamad Zuber Ismail (2017) merupakan penyelidikan di peringkat kedoktoran dan beliau telah menggunakan kelima-kelima prinsip dalam Pendekatan Pengurusan ini dalam mengkaji cerita lipur lara.
- 4 Ahmad Suhelmi (1999, p. 78), menyifatkan bahawa penguasa negara adalah seorang pembela dan penjaga keadilan (custodian of justice). Keadilan memiliki makna hakiki bagi keabsahan kekuasaan penguasa kerana tujuan Tuhan menganugerahkan kekuasaan adalah demi mewujudkan keadilan di dunia ini.
- 5 Dalam prakata Antologi Harga Remaja (2009, p. iii) ditegaskan bahawa karya sastera yang terpilih sebagai bahan Komsas mampu menjadikan murid seorang insan yang berfikir tentang kebaikan, kebenaran, kehalusan budi, kesantunan bahasa, kecekalan hati, menghargai kehidupan dan kemanusiaan.
- 6 Prinsip keadilan telah bermula dalam karya *Mirrors for Rules*, iaitu dalam tradisi Parsi seterusnya berkembang dalam karya ketatanegaraan Melayu (Jelani Harun, 2004, p.127).

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 20, 53-68.
- Ahmad Suhelmi. (1999). *Pemikiran politik Barat: kajian sejarah perkembangan pemikiran negara, masyarakat dan kekuasaan*. Jakarta: Darul Falah.
- Ali Ahmad. (2002). Takdir dalam kesusasteraan Melayu lama dan baru. In Lalita Sinha (Ed.), *Tradisi dan modeniti*. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Antologi jaket kulit kijang dari Istanbul*. (2014). Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia & Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Antologi harga remaja*. (2009). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Arba'ie Sujud, Salihah Razak & Siti Rabiatul Adawiah Jaffar. (2015). Pemikiran Politik: Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Novel Shahnun Ahmad. *International Journal of the Malay World and Civilization*, 3(1), 67-78.
- Awang Sariyan. (2006). Persuratan dan Peradaban Nasional Abad ke-21: Gagasan dan Kerangka Strategi untuk Peradaban Melayu. In Mohamad Saleeh Rahamad, S.M. Zakir & Shamsudin Othman (Eds.), *Persuratan dan peradaban nasional*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Azman Mat Hassan. (2012). Persepsi gaya kepimpinan terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Penyelidikan Islam*, 25, 121-136.
- Baharudin Ali Masrom. (1989). *Politik Melayu abad 21*. Kuala Lumpur: 'D' Enterprise.
- Baharuzaini Baharin, Muhammad Hisham Adnan, Mohd Hanif Mohd Zin, Mohd Norhisyam Kamaludin & Azlin Norhaini Mansor. (2016). Gaya Kepimpinan Guru Besar dan Tahap Efikasi Guru. *Journal of Personalized Learning*, 2(1), 9-17.
- Bibie Neo & Ling Ying Leh. (2017). Gaya kepimpinan karismatik dan kesejahteraan kerja di politeknik Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(4), 1-11.
- Cartwright. D & Zander A. (1960). *Group dynamics research and theory*. Evanston: Row Peterson and Co.
- Certo, S. C. (1997). *Modern management: diversity, quality, ethics and the global environment*. New Jersey, Upper Sadle River: Prentice Hall.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1997). *Pengurusan*. Diterjemah oleh Mohd. Salmi Mohd. Sohod & Siti Nadzirah Sheikh Omar. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hassan Ahmad. (2004). Bahasa dan pemikiran Melayu: Tradisi dan kesinambungannya. Worawit Baru @ Haji Ahmad Idris (Ed.), *Pemikiran*

- Melayu: Tradisi dan kesinambungan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hollander, E. P. & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: relationship in transition. *Jurnal American Psychologist*, 45(2), 179-189.
- Jaafar Muhamad. (1995). *Asas pengurusan*. Shah Alam: Penerbit Fajar Bakti.
- Jelani Harun. (2004). Pemikiran Melayu tentang Keadilan Raja: Satu Analisis Berasaskan Karya Adab Ketatanegaraan. Worawit Baru@ Haji Ahmad Idris (peny.), *Pemikiran Melayu: Tradisi dan kesinambungan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamus Dewan*. (2007). Edisi Keempat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kiptoo, P. K. (2014). The effect of organizational leadership on academic performance in secondary schools in Kenya: A case of Baringo Central Sub County. *International Journal of Current Research*, 6(6), 7228-7233.
- K. Ramanathan Kalimuthu. (1987). *Asas sains politik*. Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Mana Sikana. (1996). *Falsafah dan seni kreatif*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Menson, Micheal H., Albert, M. & Kheddouri, F. (1985). *Management: individual and organisational effectiveness*. New York: Harper & Row.
- Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2013). Pendekatan pengurusan: Satu metode dalam kritikan Sastera. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Himpunan Ilmuwan Sastera Melayu Malaysia Kedua, Universiti Perguruan Sultan Idris, 4-5 Oktober.
- Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2016). Pendekatan Pengurusan Dalam Kritikan Kesusasteraan. Syarahan Perdana anjuran Akademi Pengajian Melayu Universiti Malaya pada 4 Ogos di Dewan Semarak, Akademi Pengajian Melayu, Universiti Malaya Kuala Lumpur.
- Mohd Yusof Md Nor & Inon Shaharuddin Abdul Rahman. (1988). *Rampaisari prosa warisan*. Fajar Bakti Sdn. Bhd: Selangor.
- Mohamad Zuber Ismail, Sara Beden & Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2014a). Keintelektualan Pemikiran Melayu dalam Cerita Lipur Lara. *The Journal of Business and Social Development*, 3(2), 1-16.
- Mohamad Zuber Ismail, Sara Beden & Mohamad Mokhtar Abu Hasan. (2014b). *Hikayat Awang Sulung Merah Muda* dari perspektif pendekatan pengurusan. *Jurnal Pengajian Melayu*, 26, 95-116.
- Mohamad Zuber Ismail & Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2014c). *Prinsip Perancangan: Penelitian Berdasarkan Cerita-cerita Rakyat*. Prosiding Bridging the Unbridgeable-Changing Paradigms in Malay-Indonesian Studies. International Conference of the 50th Anniversary of the Department of Malay-Indonesian Studies. Anjuran Hankuk University of Foreign Studies, Seoul Korea Selatan pada 14-16 Mei, (pp. 542-553).

- Mohamad Zuber Ismail. (2017). *Kajian Cerita Lipur Lara Terpilih Berdasarkan Pendekatan Pengurusan* (Tesis Kedoktoran tidak diterbitkan). Kuala Lumpur: Akademi Pengajian Melayu, Universiti Malaya.
- Newman H. W. (1951). *Administrative action*. New York: Prentice Hall.
- Nor Asma Abdul Aziz & Muhd Norizam Jamian. (2016). Akhlak pemimpin dalam *Hikayat Iskandar Zulkarnain: Satu analisis pendekatan adab*. *Jurnal Melayu*, 15(1), 50-66.
- Noriah Taslim. (2006). Meneladani Citra dan Minda Melayu Silam. Mohamad Saleeh Rahamad, S.M. Zakir & Shamsudin Othman (Eds.), *Persuratan dan peradaban nasional*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. New York: Prentice Hall.
- Pusat Perkembangan Kurikulum Kementerian Pendidikan Malaysia. (2001). *Falsafah pendidikan kebangsaan: Matlamat dan misi*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Rahim Abdullah. (1998). *Asas pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Kuala Lumpur: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2005). *Management* (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Sara Beden dan Indirawati Zahid. (2015). Analisis Pola Kesopanan dalam Peristiwa Bahasa *Melunas Rindu*: Aplikasi Model Leech (1983) & Grice (1975). *Jurnal Linguistik* 19(2), 024-044.
- Sara Beden. (2017). *Budaya Perancangan dalam Cerita Penglipur Lara: Analisis Berdasarkan Hikayat Khoja Maimun*. Prosiding Persidangan Antarabangsa Terjemahan Bahasa, Budaya Melayu-China. Anjuran Universiti Sains Malaysia, Malaysia dan Universiti Guangdong, China pada 13-14 Mei, bertempat di Universiti Guangdong of Foreign Studies Guangzhou, China, (pp. 214-218).
- Sara Beden. (2018a). Perancangan bestari dalam *Hikayat Khoja Maimun*: Aplikasi prinsip perancangan dalam pendekatan pengurusan. *Malay Literature*, 31(1), 67-97.
- Sara Beden. (2018b). *Budaya Kepemimpin Melayu dari Perspektif Prinsip Kepimpinan Pendekatan Pengurusan*. Prosiding Seminar Antarabangsa ke-7 (ASBAM 7) anjuran Fakultas Ilmu Budaya Univetsitas Hasanuddin, Makassar Indonesia & Institut Alam dan Tamadun Melayu (ATMA) UKM, Malaysia yang bertemakan Arkeologi, Sejarah, Bahasa & Budaya di Alam Melayu pada 28-29 Julai di The Jayakarta Lombok, Indonesia, Jilid (2), hlm. 709-718.
- Sarvinder Singh & Ahmad Esa. (2008). *Kepimpinan dalam Menghadapi Isu-Isu Semasa Pendidikan*. Kertas Kerja Seminar Kebangsaan Pengurusan

- Pendidikan PKPGB. Anjuran Universiti Tun Hussein Onn Johor bertempat di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia pada 16 Oktober.
- Syarifah Alwiah Alsagoff. (1993). *Ilmu pendidikan pedagogi*. Heinemann Asia: KualaLumpur.
- Tenas Effendy. (2000). *Pemimpin dalam ungkapan Melayu*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Tenas Effendy. (2010). *Kearifan pemikiran Melayu*. Pekan Baru: Yayasan Tenas Effendy.
- Thomas, H., & Pruett, M. (1993). Introduction to the Special Issue: Perspectives on Theory Building in Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 30(1), 3-10.
- W. G. Shellabear. (1975). *Sejarah Melayu*. Penerbit Fajar Bakti: Petaling Jaya.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin. (1994). *Wawasan pendidikan: Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Zuraidah Abdullah, Zahir Ahmad & Nuwairi Khaza'ai. (2012). Pantun dan ungkapan Melayu sebagai wahana kepimpinan Melayu ke arah pembangunan modal insan. *Jurnal Melayu*, 9, 155-170.
- Zul Fikri Zamir Mohamad Munir. (Jun 2012). Bahasa dan sastra tonggak kegemilangan bangsa. *Dewan Bahasa*, 29-31.

Received: 14 Februari 2019

Accepted: 5 April 2019