



Seri

Kepimpinan Politik

TUN MAHATHIR

HUSSAIN OTHMAN



PERDANA
LEADERSHIP
FOUNDATION
YAYASAN
KEPIMPINAN
PERDANA



FOC
10/12/2021

Sumbangan untuk
Perpustakaan Yayasan
Kepimpinan Perdana,
Iktulab daripada.

[Signature]
29/12/2020

SENI

Kepimpinan Politik

Tun

MAHATHIR





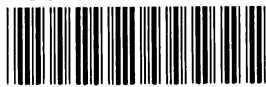
SENI
Kepimpinan Politik
Tun
MAHATHIR

Hussain Othman



Visionary Leadership Consultancy Sdn. Bhd.

PUSTAKA PERDANA



1013177



©Visionary Leadership Consultancy Sdn. Bhd
Cetakan Pertama 2020

Hak cipta terpelihara. Menghasilkan semula mana-mana artikel, ilustrasi dan kandungan buku ini dalam apa jua bentuk elektronik, mekanikal fotokopi, rakaman atau apa-apa bentuk tanpa kebenaran bertulis terlebih dahulu daripada pengarang dan Visionary Leadership Consultancy Sdn. Bhd. adalah dilarang. Mana-mana rundingan tertakluk kepada pengiraan royalti dan honorarium.

Perpustakaan Negara Malaysia

Pengkatalogan Data Penerbitan

Hussain Othman

SENI KEPIMPINAN POLITIK TUN MAHATHIR / Hussain Othman
ISBN 978-967-18575-0-2

1. Mahathir Mohamad, Tun, 1925 -
2. Political Leadership--Malaysia
3. Politician--Malaysia--Biography
4. Education--Learning & Teaching I. Judul.
959.5054

Diterbitkan oleh:

Visionary Leadership Consultancy Sdn. Bhd.
L23A-07 Residensi Puchong Mas
Jalan Puchong Mesra 2, Batu 7.5, Off Jalan Puchong
58200 Kuala Lumpur

No. Tel: 019-6996364 / 019-4850567

Emel: vlcsb_consultancy@yahoo.com

Laman Web: <https://viclearn2lead.weebly.com/>

Visionary Leadership Consultancy Sdn. Bhd. adalah syarikat penyedia latihan berdaftar dengan Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Human Resource Development Fund dan Kementerian Kewangan Malaysia.
(No. pendaftaran: 1325697W)

Dicetak oleh:

Percetakan Siaran Sdn. Bhd.
No. 308, Lorong Perak 16,
Kawasan Perusahaan Mergong 2,
05150 Alor Setar,
Kedah

ISI KANDUNGAN

ISI KANDUNGAN	v
PRAKATA	vii
PENDAHULUAN	ix

BAHAGIAN I PEMBELAJARAN KEPIMPINAN BERASASKAN MASALAH

BAB SATU: ERA BAHARU KEPIMPINAN	3
Kemenangan dan Kemerosotan Pakatan Harapan	4
Warisan Kepimpinan Tun Mahathir	7
Warisan Tidak Ketara	9
Pembelajaran Kepimpinan Berasaskan Masalah	11
Sumber Pembelajaran Kepimpinan	21
Seni Kepimpinan Politik Tun Mahathir	28
BAB DUA: BELAJAR DARIPADA MASALAH	29
Sumber Pembelajaran Kepimpinan	29
Tun Mahathir dan Masalah Kepimpinan	35
Analisis Isi Kandungan <i>A Doctor in the House</i>	36
Analisis Isi Kandungan <i>Chedet Weblog</i>	48
Analisis Peristiwa Langkah Sheraton	56
BAB TIGA: PENDEKATAN PEMBELAJARAN KEPIMPINAN	61
Pembelajaran Sepanjang Hayat	62
Pembelajaran Terarah Kendiri	65
Proses Pembelajaran dalam PBL	70
Tun Mahathir dan Proses PBL	78
Perbandingan PBL dan CBL	81
Proses Pembelajaran Berasaskan Masalah Tun Mahathir	87

BAHAGIAN II AMALAN KEPIMPINAN BERASASKAN MASALAH

BAB EMPAT: TRAGEDI 1969	95
Kekalahan dan Rusuhan	95
Pelajari Pengalaman Kepimpinan Tun Mahathir	99
Pelajaran Kepimpinan	120
BAB LIMA: LALUAN BERDURI	137
Alang-alang Mandi Biar Basah	139
Pelajari Pengalaman Kepimpinan Tun Mahathir	141
Pelajaran Kepimpinan	163
BAB ENAM: SELANGKAH KE PUNCAK	177
Kembali Menggalas Amanah	177
Pelajari Pengalaman Kepimpinan Tun Mahathir	178
Pelajaran Kepimpinan	201

BAB TUJUH: CABARAN PENGGANTIAN	215
Pelan Penggantian Tersasar	215
Pelajari Pengalaman Kepimpinan Tun Mahathir	218
Pelajaran Kepimpinan	248

**BAHAGIAN III
PERMULAAN BAHARU KEPIMPINAN**

BAB LAPAN: SELAMATKAN MALAYSIA	287
22 Tahun Kepimpinan Berasaskan Masalah	289
Pembelajaran Kepimpinan Berwawasan	297
Kritikan Kepimpinan Tun Abdullah	298
Kritikan Kepimpinan Dato' Seri Najib	301
Kembali ke Putrajaya	358
Faktor Kejayaan	364

BAB SEMBILAN: KEPIMPINAN BERWAWASAN BERASASKAN MASALAH	367
Menilai Kepimpinan Tun Abdullah	368
Menilai Kepimpinan Dato' Seri Najib	375
Model Kepimpinan Berwawasan Berasaskan Masalah	404

BAB SEPULUH: LANGKAH SHERATON 2020	407
Sains Politik Untuk Amatur	407
Seni Kepimpinan Politik Tun Mahathir Era 2020	427
Ujian Awal	428
Bibit-bibit Perpecahan	432
Enam Bulan Berlalu	436
Luka Membarah	439
Wawasan 2020: Drama Peralihan Kuasa	443
Pertemuan Sheraton	449
Kerajaan Perikatan Nasional Muhyiddin	458
Wisel Penamat Tun Mahathir?	460
Penutup	473

BIBLIOGRAFI	477
BIOGRAFI PENULIS	519
INDEKS	520

PRAKATA

Setinggi-tinggi kesyukuran ke hadrat Allah S.W.T., Tuhan Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani yang menganugerahkan peluang dan kesempatan untuk saya menulis sesuatu yang telah sekian lama saya impikan.

Kepimpinan Rasulallah S.A.W menjadi inspirasi kepada saya untuk melihat dunia hari ini dengan lensa yang amat jelas berasaskan pengajaran yang dibawanya. Baginda S.A.W. mendidik nilai kepemimpinan sebagai amanah dan tanggungjawab yang diserahkan kepada kita oleh Allah S.W.T untuk menyebarkan rahmat ke seluruh alam. Kepimpinan bukanlah satu anugerah yang boleh diperalatkan demi mendapat kedudukan, kebendaan, habuan keduniaan dan kepentingan diri.

Begitulah juga apa yang ingin disampaikan oleh negarawan ulung Tun Dr Mahathir Mohamad yang mengajarkan kita pengertian sebenar amanah kepemimpinan negara. Beliau menunjukkan jalan untuk para pemimpin belajar dan menghayati bahawa kepemimpinan adalah satu amanah yang diberikan oleh rakyat dan negara demi membela nasib mereka dan masa hadapan negara. Para pemimpin perlu mengerahkan seluruh tenaga, pemikiran dan jiwa mereka untuk rakyat dan negara demi melaksanakan amanah yang diberikan. Tun Mahathir tidak hanya bercakap tentang mesej ini malahan menunjukkan tauladan melalui tindakannya. Pada umur 92 tahun beliau mengabaikan segala kekurangan dan kelemahan yang ada pada dirinya untuk menyerahkan seluruh jiwa dan raganya bagi menyelamatkan negara daripada keruntuhan.

Buku ini adalah sumbangan yang sangat kecil sebagai menghargai jasa dan pengorbanan beliau yang tidak terperi besarnya kepada rakyat dan negara. Keunikan pendekatan pembelajaran dan seni kepemimpinannya tiada bandingan dengan pemimpin lain di negara ini mahupun di dunia. Ia merupakan satu hikmah dan kebijaksanaan tempatan yang dibina sejak awal kerjaya kepemimpinannya. Mungkin agak teknikal untuk difahami sepenuhnya tetapi amat berbaloi sekiranya kemahiran pembelajaran dan seni kepemimpinan ini dipelajari dan dikuasai oleh para pemimpin dan bakal pemimpin di negara ini.

Dalam proses menyiapkan buku ini pelbagai cabaran dan dugaan saya hadapi. Sebahagiannya memang dijangkakan tetapi sangat banyak yang tidak dijangkakan sehingga memperlambatkan proses penulisan, semakan, perbincangan, penilaian dan penerbitannya. Bantuan yang diberikan oleh ahli keluarga, rakan-rakan, pakar dan ahli akademik banyak membantu saya menyelesaikan segala masalah yang timbul sepanjang proses penulisan buku ini. Sokongan moral isteri dan anak amat saya dihargai. Komen dan penilaian daripada rakan-rakan ahli akademik daripada Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM) dan Persatuan Pengamal PBL Malaysia (*Malaysian Association of Problem-based Learning- MyPBL*) amat berharga dalam usaha saya memperhalusi kualiti buku ini.

Buku ini juga mengingatkan saya kepada semua insan yang banyak berjasa membentuk saya sebagai penuntut ilmu. Guru pertama saya, ayahanda Almarhum Haji Othman bin Mat Alim, ibu saya Hajjah Che Amah Hj Ishak yang sentiasa melimpahkan saya dengan kasih sayang dan nasihat yang amat berguna untuk keperluan dunia dan akhirat. Setinggi-tinggi penghargaan kepada guru-guru saya di Sekolah Kebangsaan Kangkong, Maktab Mahmud Alor Setar, Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Teknologi Malaysia, International Institute of Islamic Thought and Civilisation (ISTAC), IIUM dan Prince Alwaleed bin Talal Centre of Islamic Studies, University of Cambridge, United Kingdom. Segala doa saya panjatkan kepada mereka, bagi yang telah kembali menemui Allah moga dicucuri rahmatNya untuk roh mereka.

Dedikasi juga saya sampaikan kepada ahli keluarga yang sentiasa mendoakan saya pada masa susah dan senang. Juga kepada bekas rakan sekerja di Kolej Vokasional Batu Pahat (dahulunya Sek. Men. Teknik & Vokasional) dan Universiti Tun Hussein Onn Malaysia yang membantu saya membina kerjaya dan lingkaran persahabatan kekeluargaan.

Kepada Ayahanda Tun Mahathir, mohon maaf sekiranya penulisan buku ini tidak dapat menggambarkan sepenuhnya hakikat sebenar seni kepimpinan Tun.

Terima kasih semua, moga Allah membalas segala kebaikan dan mengampunkan segala dosa dan kesalahan.

Hussain Othman,
Kuala Lumpur.
08 Mei 2020
15 Ramadhan 1441

PENDAHULUAN

Buku ini adalah tentang seorang doktor perubatan yang mempunyai impian untuk menjadi seorang pemimpin agar dirinya mampu melakukan sesuatu untuk negara. Bidang perubatan bagaimanapun tidak menyediakan peluang pembelajaran yang mencukupi untuk beliau menjadi seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain mengikutinya. Oleh itu, beliau terpaksa meredah segala kesukaran dan cabaran mempelajari kemahiran memimpin melalui pengalaman dalam kerjaya kepimpinan yang beliau ceburi. Perjalanan pembelajarannya bermula pada tahun 1958. Selepas setahun, beliau memahami bahawa kepemimpinan bukan hanya satu kedudukan. Impian menjadi seorang pemimpin bukanlah tentang mencari kedudukan tetapi satu amanah dan tanggungjawab untuk berkhidmat dan berbakti kepada rakyat yang dipimpin.

Pada tahun 1964, beliau dipilih untuk bertanding dalam Pilihan Raya Umum dan berjaya memenangi kerusi Parlimen Kota Setar Selatan, Kedah. Peristiwa ini merupakan pengalaman yang amat menggembirakannya kerana ia melambangkan bahawa kredibiliti kepimpinannya diakui oleh rakyat. Ketika sidang Parlimen yang pertama baginya, beliau merasakan bahawa mencari kedudukan dalam kepimpinan bukanlah merupakan suatu keburukan atau kesalahan. Menjadi seorang menteri, kita akan mendapat layanan yang lebih istimewa berbanding seorang ahli Parlimen biasa. Ini menimbulkan keinginan yang agak tinggi dalam dirinya untuk berusaha mendapatkan kedudukan dalam kepimpinan. Baginya ketika itu, mencari kedudukan dalam kepimpinan mungkin sama pentingnya dengan tanggungjawab berkhidmat untuk rakyat. Tidak lama selepas itu, beliau mempelajari hakikat sebenar laluan mendaki kepimpinan untuk mendapatkan kedudukan. Beliau kalah dalam Pilihan Raya Umum tahun 1969.

Kekalahan ini merupakan satu pengajaran yang sangat pahit untuk ditelannya dan secara tiba-tiba ia mengubah perspektifnya tentang usaha belajar untuk menjadi seorang pemimpin. Beliau memahami bahawa masih terlalu banyak yang perlu dipelajarinya tentang kepimpinan jika beliau ingin mendapat kedudukan. Sambil melangkah sejenak ke belakang beliau mula bermuhasabah. Hasilnya beliau menemui sesuatu yang tidak kena tentang apa yang sedang berlaku kepada negara dan rakyat yang menyebabkan berlakunya Tragedi 13 Mei 1969. Kontrak Sosial mula dilupakan. Orang Cina dilihat mula meminta lebih banyak kelebihan untuk mereka. Manakala orang Melayu dibiarkan jauh ketinggalan di belakang. Kekalahan yang beliau alami dan rusuhan kaum 13 Mei tidak lebih daripada gejala kepada suatu penyakit. Hasil analisis berdasarkan masalah tersebut menunjukkan kepada kelemahan kepimpinan Tunku Abdul Rahman. Beliau mengkritik Tunku dan berakhir dengan pemecatannya sendiri daripada UMNO.

Ketika ini beliau berfikir bahawa impiannya menjadi seorang pemimpin akan berakhir. Setelah lebih dua tahun terpulau daripada arena politik, beliau memahami bahawa pemecatannya adalah satu rahmat. Tempoh masa berada di luar UMNO membolehkannya terus bermuhasabah dan dapat memahami secara mendalam bahawa kepimpinan bukanlah tentang usaha berjuang untuk mendapatkan kedudukan. Sebaliknya, ia adalah satu perjuangan untuk membela nasib rakyat. Lalu beliau menghayati secara mendalam masalah yang sedang dihadapi oleh rakyat dan dijadikannya sebagai asas kepada proses pembelajaran kepimpinannya untuk tahap seterusnya.

Pada tahun 1972, beliau bukan sahaja diterima masuk ke dalam UMNO malahan dilantik menduduki jawatan kepimpinan penting iaitu sebagai Ahli Majlis Tertinggi parti. Tidak lama selepas itu, beliau terus mendaki tangga kepimpinan untuk menjadi Menteri, kemudiannya Timbalan Perdana Menteri dan akhirnya dilantik menjadi Perdana Menteri Malaysia keempat pada tahun 1981. Persaraannya pada tahun 2003 tidak menghalangnya daripada terus memimpin dan membela nasib rakyat.

Pada tahun 2016, beliau kembali ke arena politik untuk menyelamatkan Malaysia daripada menjadi negara yang gagal. Beliau memimpin pergerakan rakyat dan memenangi Pilihan Raya Umum Ke-14 pada bulan Mei 2018. Sekali lagi, beliau dilantik menjadi Perdana Menteri Malaysia. Pencapaian yang sangat menakjubkan ini dilihat seolah-olah mustahil bagi seorang ahli politik yang berusia 92 tahun. Bagaimanakah beliau melakukannya? Apakah yang terlalu istimewa tentang kemahiran kepimpinannya sehinggakan beliau mampu mengubah perkara yang hampir mustahil menjadi kenyataan?

Selepas dilantik menjadi Perdana Menteri ke-7 pada 10 Mei 2018 ramai menjangkakan bahawa beliau akan menjadi boneka kepada parti-parti dominan dalam kerajaan Pakatan Harapan terutamanya DAP dan PKR. Apatah lagi pelantikan sebagai Perdana Menteri ini terikat dengan perjanjian yang dibuat dengan Majlis Presiden Pakatan Harapan yang menghendaki beliau menyerahkan jawatan tersebut dengan kadar "segera" apabila Dato' Seri Anwar dibebaskan dari penjara dan bersedia untuk mengambil alih pentadbiran negara. Meleset sama sekali jangkauan ramai ini. Beliau kekal menjadi seorang pemimpin yang berprinsip dengan melaksanakan tugas dan amanahnya dengan penuh tanggungjawab. Beliau kekal berprinsip untuk menyerahkan jawatan kepada Dato' Seri Anwar sepertimana yang dijanjikannya. Namun begitu pengkhianatan Langkah Sheraton yang didalangi oleh sebahagian pemimpin parti BERSATU dan PKR menyebabkan beliau hilang sokongan majoriti. Sebagai seorang pemimpin yang berprinsip beliau meletakkan jawatannya sebagai Perdana Menteri ke-7. Drama politik yang berlaku pada awal tahun 2020 ini menyerlahkan lagi seni kepimpinan politik Tun Mahathir yang sukar difahami oleh ramai orang.

Perbincangan dalam buku ini membuktikan bahawa pendekatan Kepemimpinan Berwawasan Berasaskan Masalah ataupun *Visionary Problem-based Leadership (VPL)* adalah ramuan pembelajaran kepimpinan yang digunakan oleh Tun Dr Mahathir

Mohamad sejak zaman awal kerjaya politiknya. Inilah perspektif baharu yang ditawarkan oleh buku ini. Analisis terhadap kepimpinan beliau meliputi lebih 60 tahun pengalaman kepemimpinannya iaitu sejak tahun 1958 sehingga tahun 2020. Secara umumnya persembahan buku ini mungkin bersifat agak teknikal.

Bab Satu menjelaskan mengenai latar belakang pencapaian Tun Mahathir yang unik dalam Pilihan Raya Umum ke-14. Melewati segala tanggapan sinis, beliau berjaya menggabungkan kekuatan politik parti pembangkang dan matlamat terbesar membantu rakyat menyelamatkan negara daripada pemimpin kleptokrat untuk memenangi PRU ke-14 dan kembali mentadbir Malaysia sebagai Perdana Menteri ketujuh. Rahsia pencapaiannya adalah pendekatan kepemimpinan berasaskan masalah yang sentiasa diterapkan dan diamalkan sepanjang kerjayanya sebagai seorang pemimpin. Tiga sumber utama dikenal pasti mengandungi bukti ini iaitu penulisan beliau dalam *The Malay Dilemma*, *A Doctor in the House* dan *Chedet Weblog*.

Bab Dua membincangkan kepentingan masalah sebagai asas pembelajaran kepemimpinan. Beberapa ciri umum Pembelajaran Berasaskan Masalah (PBL) dibandingkan dengan pembelajaran tradisional dan konvensional. Pada dasarnya, PBL sememangnya berbeza dan unik berbanding pendekatan pembelajaran tradisional dan konvensional. Ia mengubah pembelajaran menjadi lebih aktif, kolaboratif dan berasaskan hasil berbanding bentuk pembelajaran pasif, eksklusif dan terlalu bergantung kepada isi kandungan dalam pendekatan tradisional dan konvensional. Dalam PBL, masalah adalah pusat kepada pembelajaran. Ia mencetus dan membimbing proses pembelajaran untuk mencapai hasil yang dikehendaki. Masalah berfungsi sebagai penyusun isi kandungan, penggalak pengetahuan, pembina persekitaran belajar, perangsang amalan berfikir aras tinggi dan pendorong pembelajaran.

Dua sumber utama pembelajaran kepimpinan Tun Mahathir iaitu *A Doctor in the House* dan *Chedet Weblog* dianalisis. Kedua-dua sumber tersebut membentangkan kepada kita begitu banyak masalah yang dijadikan asas kepada proses pembelajaran kepimpinan Tun Mahathir. Kesemua masalah ini amat berguna untuk kita pelajari bukan sahaja untuk memahami kehebatan seni kepimpinan beliau tetapi juga untuk melatih diri kita dengan kemahiran kepimpinan yang dikuasainya.

Bab Tiga memperjelaskan kepada pembaca tentang proses pembelajaran yang unik dalam PBL. Proses ini secara semulajadinya adalah merupakan usaha pembelajaran sepanjang hayat, bebas tidak terkongkong dan berorientasikan pembelajaran terarah sendiri. Proses pembelajaran dalam PBL telah mula dibangunkan sejak awal tahun 70-an. Contoh-contoh pelaksanaannya di beberapa pusat pengajian tinggi dibincangkan secara ringkas dalam bab ini. Terdapat pelbagai format dan model, namun begitu setiap satunya mempunyai ciri umum proses pembelajaran sistematik yang menjadikan masalah sebagai pencetus pembelajaran aktif, kolaboratif dan berdasarkan hasil. Satu contoh proses pembelajaran berasaskan masalah Tun Mahathir juga dibentangkan, dibincangkan serta dibandingkan dengan pemimpin sebelumnya. Kesimpulannya, berdasarkan pengalaman pembelajaran beliau didapati lebih banyak kelebihan

menggunakan pendekatan PBL dalam mempelajari kemahiran kepimpinan berbanding pendekatan lain termasuklah pendekatan berasaskan kes atau *Case-based Learning* (CBL).

Bab Empat meneroka pencetus pembelajaran kepemimpinan berasaskan masalah yang pertama. Semasa menghadapi kekalahan beliau dalam Pilihan Raya Umum tahun 1969, negara dikejutkan dengan tragedi rusuhan kaum 13 Mei. Berdasarkan analisis beliau kedua-dua peristiwa tersebut iaitu kekalahannya dalam pilihan raya dan tragedi 13 Mei mempunyai perkaitan yang sangat rapat. Analisis akhir beliau menunjukkan kepada kelemahan kepimpinan Tunku Abdul Rahman Putra sebagai Perdana Menteri ketika itu. Tunku, menurut beliau mengabaikan tanda-tanda jelas akan wujudnya perselisihan faham dan konflik antara kaum yang sedang berlaku di bawah. Kemunduran sosioekonomi orang Melayu tidak diberikan perhatian oleh kerajaan. Sementara tuntutan orang Cina untuk mendapatkan lebih banyak hak daripada kerajaan seolah-olah diberikan perhatian dan layanan yang lebih baik. Tunku juga dilihat begitu berlembut dengan masalah yang ditimbulkan oleh sebahagian pemimpin Cina yang melanggar undang-undang. Prestasi buruk parti Perikatan dalam Pilihan Raya Umum tahun 1969 adalah hasil undi orang Cina yang memihak kepada pembangkang.

Parti pembangkang yang berjaya meningkatkan jumlah kerusi mereka merasakan seolah-olah mereka mendapat kemenangan dalam pilihan raya mengalahkan parti Perikatan. Penyokong mereka berarak menuju ke arah penempatan orang Melayu di Kampung Baru, Kuala Lumpur dengan pelbagai slogan dan provokasi perkauman. Keesokan harinya rusuhan mula tercetus. Tun Mahathir menyalahkan Tunku di atas kegagalannya mengambil langkah-langkah pencegahan. Kritikan yang dibuat melalui surat yang kemudiannya tersebar dalam kalangan orang ramai menyebabkan beliau dipecat daripada UMNO. Daripada sini Tun Mahathir benar-benar belajar kesukaran menjadi seorang pemimpin melalui proses pembelajaran berasaskan masalah sebenar yang dialaminya.

Bab Lima mengemukakan peristiwa pemecatan Tun Mahathir daripada UMNO sebagai pencetus pembelajaran kepemimpinan kedua. Masalah pemecatan ini membolehkan beliau belajar melalui pengalaman kepimpinan dengan cara yang lebih sukar dan bermakna. Pada mulanya, pemecatan tersebut dilihat sebagai petanda buruk kepada masa hadapan politiknya. Beliau tidak dapat membayangkan bagaimana dirinya dapat menangani situasi yang terlalu sukar ini. Tidak lama kemudian beliau menyedari bahawa peristiwa pemecatan ini mengajarnya menjadi pemimpin yang lebih kuat dan lebih bijak. Ia membolehkan beliau bermuhasabah dan memberikan ruang yang lebih banyak untuk membangunkan kemahiran kepimpinan agar menjadi lebih baik dan hebat. Daripada sini beliau faham bagaimana memimpin tanpa apa-apa kedudukan yang istimewa. Beliau menulis dan menerbitkan bukunya *The Malay Dilemma*. Buku ini adalah gambaran falsafah politiknya yang menjadi asas kepada perjuangan beliau membela nasib rakyat.

Bab Enam menyorot pengalaman Tun Mahathir memanjat tangga kepimpinan sehingga dilantik menjadi Timbalan Perdana Menteri. Pencetus pembelajaran yang dipilih adalah berkaitan situasi penting Tun Hussein Onn ketika membuat keputusan memilih Timbalan Perdana Menteri yang baharu. Inilah situasi yang sukar dilupakan oleh Tun Mahathir kerana hasilnya benar-benar mengubah nasib masa hadapan kerjaya kepimpinan beliau. Pencetus pembelajaran ini boleh membantu kita mempelajari kemahiran kepimpinan berkaitan perbezaan antara nasib dan usaha. Seorang pemimpin tidak seharusnya mengharapkan nasib menyebelahnya tanpa usaha gigih yang berterusan. Apa yang kita capai pada hari ini adalah hasil usaha kita pada masa lalu.

Bab Tujuh menyediakan bahan perbincangan untuk dihayati oleh pembaca bagaimana menjadi seorang pemimpin tertinggi yang baik. Tun Mahathir berjaya memimpin negara selama lebih 22 tahun. Semua orang menganggap bahawa beliau mempunyai kuasa dan dapat mengawal segala yang berada di bawah kepimpinannya. Sebahagian orang menuduh beliau mengamalkan pendekatan kepimpinan autokratik untuk kekal berkuasa. Ada juga yang melabelnya sebagai diktator. Walau bagaimanapun, pencetus pembelajaran yang dipilih menunjukkan bahawa tidak mudah untuk berada pada kedudukan kepimpinan tertinggi. Beliau terpaksa menghadapi cabaran membentuk pasukan kepimpinan yang kuat, menyediakan pengganti yang lebih baik dan memimpin melalui tauladan. Walaupun kejayaannya membawa negara ke tahap pembangunan ekonomi dan sosial yang tertinggi, Tun Mahathir juga mengalami beberapa kegagalan dalam kepimpinannya. Namun begitu kesemuanya dianggap sebagai proses pembelajaran.

Bab Lapan mendedahkan maklumat baharu mengenai kepimpinan pasca persaraan Tun Mahathir. Sekali lagi, beliau berada pada situasi memimpin tanpa kedudukan. Beberapa orang musuh politiknya menuduh beliau mengalami Sindrom Pasca Persaraan (*Post-retirement Syndrome*) atau PRS. Ramai orang bagaimanapun masih tertarik dengan pandangannya dan terus menyokong dan menjadi pengikut setianya. Pembelajaran kepimpinan beliau dalam tempoh masa persaraan ini tertumpu kepada dua pencetus pembelajaran. Pertamanya berkaitan dengan kepimpinan Tun Abdullah Ahmad Badawi dan keduanya berkaitan dengan kepimpinan Dato' Seri Najib Tun Razak. Kedua-dua pencetus pembelajaran ini adalah berlatar belakangkan keputusan Pilihan Raya Umum.

Berdasarkan pemerhatian beliau keputusan Pilihan Raya Umum boleh menunjukkan kepada banyak gejala atau simptom penting. Peranan seorang pemimpin adalah memahami simptom-simptom ini untuk mengenal pasti punca sebenar masalah yang wujud. Hanya melalui cara ini mereka boleh menentukan kaedah penyelesaian yang paling tepat. Hasil analisis beliau terhadap keputusan PRU 2008 berjaya menemui penyebab sebenar kepada kemerosotan teruk prestasi Barisan Nasional iaitu kelemahan kepimpinan Tun Abdullah. Manakala hasil analisis terhadap keputusan PRU 2013 menunjukkan beliau kepada kepimpinan kleptokratik Dato' Seri Najib sebagai punca terbesar. Beliau mencadangkan kepada pemimpin dan ahli UMNO serta wakil rakyat Barisan Nasional untuk menyingkirkan Dato' Seri Najib. Namun beliau dapati Dato' Seri

Najib terlalu kuat untuk dijatuhkan daripada dalam. Oleh itu, beliau kembali ke persada politik, merancang satu projek yang dikenali sebagai Selamatkan Malaysia (*Save Malaysia*) dan bekerjasama dengan pemimpin parti pembangkang untuk menyingkirkan Dato' Seri Najib melalui amalan demokrasi dalam Pilihan Raya Umum ke-14 tahun 2018.

Bab Sembilan menggunakan hasil perbincangan dalam Bab Lapan untuk merumuskan pengalaman pembelajaran kepimpinan Tun Mahathir. Dua ciri paling unik dalam pembelajaran kepimpinan Tun Mahathir ketika meneliti secara mendalam kepimpinan Tun Abdullah dan Dato' Seri Najib adalah penggunaan pendekatan Pembelajaran Kepimpinan Berwawasan Berasaskan Masalah atau *Visionary Problem-based Leadership Learning* (VPL) dan Pembelajaran Kepimpinan Berwawasan Berasaskan Masalah Berorientasikan Projek atau *Visionary Project-organised Problem-based Leadership Learning* (VPOPBL). Kedua-dua pendekatan ini saling berkaitan. PBL sendiri adalah kitaran lengkap pembelajaran untuk mengenal pasti gejala-gejala ke arah mencari dan memahami sebab sebenar dan penyelesaian kepada masalah. Kadang kala masalah tersebut perlu diselesaikan melalui penganjuran dan pelaksanaan projek. Pada peringkat ini POPBL iaitu pendekatan lanjutan daripada PBL amatlah disyorkan. Secara perspektifnya, pengalaman pembelajaran kepimpinan Tun Mahathir sememangnya amat unik dan sukar ditemui dalam kalangan pemimpin lain di negara ini mahupun di dunia. Analisis menyeluruh pengalaman kepemimpinannya memungkinkan kita membangunkan model pembelajaran kepimpinan yang disebut sebagai Model Kepimpinan Berwawasan Berasaskan Masalah atau *Visionary Problem-Based Leadership* (VPL) Model.

Akhir sekali, Bab Sepuluh menghidangkan perbincangan mendalam berkaitan pengalaman kepimpinan Tun Mahathir pasca-Kerajaan Pakatan Harapan antara Mei 2018 hingga Februari 2020. Ucapan penuh beliau selepas meletakkan jawatan sebagai Perdana Menteri ke-7 dijadikan Senario Masalah atau pencetus pembelajaran. Satu pendekatan diagnosis dan inkuiri yang unik dikenali sebagai FactILA diperkenalkan untuk membolehkan pembaca menguasai pendekatan Pembelajaran Kepimpinan Berwawasan Berasaskan Masalah (*Visionary Problem-based Leadership Learning* – VPL) dengan baik. Bahagian terbesar dalam bab ini adalah perbincangan menyeluruh berkaitan kronologi peristiwa penting yang membawa kepada peletakan jawatan Tun Mahathir sebagai Perdana Menteri ke-7 pada 24 Februari 2020. Hasil perbincangan dalam bab ini menunjukkan dengan jelas bagaimana Tun Mahathir mengaplikasikan seni kepimpinan politiknya sehingga sukar dibaca dan difahami sama ada oleh kawan mahupun lawannya.

BAHAGIAN I
PEMBELAJARAN KEPIMPINAN BERASASKAN MASALAH

BAB SATU
Era Baharu Kepimpinan Negara

BAB DUA
Belajar Daripada Masalah

BAB TIGA
Pendekatan Pembelajaran Kepimpinan



BAB SATU

ERA BAHARU KEPIMPINAN NEGARA

Antara tahun 2018 – 2020 Malaysia mencatatkan dua peristiwa penting dalam sejarah politiknya. Pertama, Barisan Nasional (BN) sebagai sebuah gabungan parti politik yang paling lama memerintah negara melebihi 60 tahun dikalahkan oleh gabungan baharu parti pembangkang Pakatan Harapan (PH) dalam Pilihan Raya Umum ke-14 pada 9 Mei 2018. Kedua, kerajaan baharu PH yang memegang kuasa tidak sampai dua tahun akhirnya terpaksa akur dengan kejatuhan mereka apabila Tun Mahathir meletakkan jawatan sebagai Perdana Menteri ke-7 pada 24 Februari 2020 (Joceline Tan, 2018; Khor Yu Leng, 2018; The Guardian, 24 Feb 2020; New York Times, 24 Feb 2020; New Straits Times, 24 Feb 2020)

Kejayaan PH dalam PRU ke-14 merupakan pencapaian paling cemerlang pernah dicapai oleh gabungan pakatan parti pembangkang sejak merdeka. Peralihan kuasa berlaku secara demokratik hasil kehendak majoriti rakyat Malaysia. Usaha berterusan PH untuk menubuhkan parti pemerintah yang dipimpin oleh Dato' Seri Najib Tun Razak akhirnya mencapai kejayaan yang amat membanggakan. Bagi BN dan parti komponennya kekalahan ini merupakan suatu yang amat mengejutkan dan sukar diterima. Tidak pernah terbayang bahawa mereka akhirnya akan berubah kedudukan menjadi parti pembangkang pada peringkat Persekutuan dan hanya kekal mentadbir dua buah negeri di Semenanjung Malaysia. Bagi Dato' Seri Najib, kekalahan ini amat memalukan kerana sebahagian besarnya adalah melambangkan kegagalan kepimpinan beliau. Apatah lagi kekalahan ini juga bermakna beliau bakal menghadapi pelbagai kemungkinan untuk dihadapkan ke mahkamah di atas segala tuduhan pembabitian beliau dalam skandal 1MDB, rasuah dan penyalahgunaan kuasa.

Terdapat beberapa fakta yang agak janggal untuk difahami sepenuhnya daripada peristiwa bersejarah kemenangan PH dalam PRU ke-14 ini. Pertama, Tun Mahathir sebagai pemimpin yang mengetuai barisan pembangkang adalah juga bekas pemimpin utama parti UMNO dan komponen BN. Beliau adalah Perdana Menteri Malaysia keempat, bekas Presiden UMNO dan Pengerusi BN selama lebih kurang 22 tahun. Kedua, pembentukan PH yang mengandungi empat buah parti pembangkang utama iaitu Parti Keadilan Rakyat (PKR), Parti Tindakan Demokratik atau *Democratic Action Party* (DAP) serta dua buah parti yang baru ditubuhkan iaitu Parti Amanah Negara (AMANAH) dan Parti Pribumi Bersatu Malaysia (PPBM atau BERSATU) adalah di atas dasar matlamat dikongsi bersama untuk menjatuhkan kerajaan pimpinan BN. Ketiga, fakta yang paling menarik sekali di sini ialah Tun Mahathir pada asalnya adalah musuh politik utama kepada kesemua pemimpin parti pembangkang. Namun begitu slogan “Selamatkan Malaysia” daripada menjadi negara yang gagal menyatukan mereka semua dalam

gabungan parti pembangkang baharu Pakatan Harapan (Rashid Baharom, 2020b; Gerakan Pengundi Sedar, 28 Feb 2020).

Sementara itu kejatuhan kerajaan PH pada 24 Februari 2020 mengejutkan banyak pihak terutamanya para penyokong mereka sekalipun sejak awal lagi ramai penganalisis meramalkan kemungkinan ini akan berlaku. Timbul persoalan bagaimana sebuah pakatan parti yang mendapat sokongan dan mandat rakyat boleh dijatuhkan dari dalam akibat penarikan diri sebuah parti komponen dan beberapa orang wakil rakyat yang mewakili mereka? Lebih mengejutkan penyokong PH adalah tindakan Tun Mahathir terpaksa tunduk dengan tindakan yang mereka anggap sebagai pengkhianatan oleh sebahagian kecil pemimpin mereka. Keadaan ini agak sukar diterima oleh kebanyakan penyokong PH dan sebahagian besar rakyat terutamanya ketika negara dan dunia berada dalam ancaman pandemik Covid-19 dan kejatuhan ekonomi dunia (The Guardian, 24 Feb 2020; New York Times, 24 Feb 2020; New Straits Times, 24 Feb 2020).

KEMENANGAN DAN KEMEROSOTAN PAKATAN HARAPAN

Mencapai kemenangan dalam Pilihan Raya Umum ke-14 adalah suatu yang diimpikan oleh PH. Namun begitu ini bukanlah matlamat utama perjuangan mereka kerana tanggungjawab memerintah negara dengan cara terbaik, memperbaiki segala kelemahan yang berlaku dalam pentadbiran kerajaan serta melaksanakan janji-janji pilihan raya adalah cabaran terbesar. Sudah pasti juga menjadi cabaran terbesar kepada Tun Mahathir yang dilantik sebagai Perdana Menteri pada usia 92 tahun. Ketika lantikan ini beliau memegang rekod sebagai pemimpin tertua di dunia yang dipilih secara demokratik memerintah negara. Rekod ini tentunya tidak mempunyai apa-apa makna yang dapat membantu beliau melaksanakan segala amanah dan tanggungjawab yang sangat mencabar ini setelah lebih 15 tahun bersara daripada jawatan tersebut. Apatah lagi pada usia yang begitu lanjut. Lebih mencabar lagi adalah untuk bekerja bersama pasukan kepimpinan baharu yang mana kebanyakan mereka tidak berpengalaman dalam pentadbiran dan pengurusan negara. Pasukan ini sebenarnya menghadapi pelbagai masalah dalaman sejak sebelum Pilihan Raya Umum ke-14. Pakatan Harapan sebagai sebuah parti masih belum dapat didaftarkan secara rasmi pada ketika itu menyebabkan mereka terpaksa menggunakan logo parti PKR untuk bertanding. Daripada sudut pencapaian kerja berpasukan parti pembangkang pada peringkat awal ini berada pada tahap orientasi ataupun tahap pembentukan yang amat memerlukan usaha berterusan untuk membentuk kesepaduan kerja berpasukan.

Kemenangan PH dalam PRU ke-14 adalah satu yang amat bersejarah dan sukar dijelaskan punca utamanya secara menyeluruh. Pelbagai teori dan pandangan dikemukakan untuk menjelaskan keadaan ini. Secara perbandingan dengan kekuatan parti komponen BN, pakatan pembangkang boleh dianggap sebagai sangat rapuh khususnya daripada aspek kerjasama strategik dan ideologi politik.

Anwar Ibrahim, Lim Kit Siang dan Mohamad Sabu telah sedia mempunyai kerjasama strategik sejak PRU ke-10 pada tahun 1999 di bawah payung Barisan Alternatif. Kemudiannya bersama dalam Pakatan Rakyat pada PRU ke-12 tahun 2008. Ideologi politik mereka agak serasi khususnya dalam menolak politik sempit perkauman. PKR yang dipimpin oleh Dato' Seri Anwar Ibrahim berpegang kepada matlamat reformasi

institusi, governan dan keadilan. DAP yang dipimpin oleh Lim Kit Siang kukuh berpegang kepada konsep Malaysia untuk rakyat Malaysia atau *Malaysian Malaysia* yang memperjuangkan kesamaan dalam masyarakat pelbagai etnik. Manakala Parti Amanah Negara pimpinan Mohamad Sabu memperjuangkan amanah dan integriti dalam pemerintahan yang berpaksikan Islam sebagai agama yang universal dan Rahmah untuk semua. Ketiga-tiga parti ini dilihat lebih liberal dalam konteks perjuangan mereka untuk rakyat tanpa mengira kaum dan agama. Parti Bersatu pimpinan Tun Mahathir bagaimanapun adalah parti berasaskan kaum sama seperti UMNO, MCA dan MIC yang kuat berpegang kepada ideologi nasionalisme. Secara dasarnya parti ini seperti tidak selari dengan ketiga-tiga parti pembangkang yang lain terutamanya DAP (Ruhanie Ahmad, 2019; New Straits Times, 25 Feb 2019; Rashid Baharom, 2020b; Gerakan Pengundi Sedar, 28 Feb 2020).

Kesediaan para pemimpin tiga parti pembangkang ini yang juga merupakan musuh politik utama Tun Mahathir untuk menerima parti Bersatu dalam pakatan mereka adalah satu yang amat mengkagumkan. Sudah tentu mereka mempunyai tahap keberanian dan integriti yang tinggi untuk bersetuju menerima Tun Mahathir sebagai ketua mereka dan seterusnya menerima pelantikan beliau sebagai Perdana Menteri Malaysia ke tujuh.

Pada asasnya PH tidak begitu bersedia menerima kemenangan dalam Pilihan Raya Umum ke-14 apatah lagi untuk memerintah negara. Tun Mahathir sendiri terkejut dengan kemenangan yang dicapai oleh PH. Hakikatnya PH telah memenangi pilihan raya dan mereka perlu menubuhkan kerajaan dan memerintah negara. Para menteri dan timbalan menteri perlu dilantik untuk mentadbir dan menguruskan negara berdasarkan Perlembagaan Persekutuan dan undang-undang yang ditetapkan.

Selepas setahun pemerintahan PH banyak perubahan dan penambahbaikan dilaksanakan khususnya memperbaiki kelemahan pentadbiran terdahulu. Namun begitu pelbagai aduan dan tuduhan terhadap ketidakcekapan kerajaan PH disuarakan dan tersebar melalui media sosial. Janji-janji pilihan raya dalam manifesto dilihat tidak terlaksana sepenuhnya. Kebanyakan menteri dan timbalan menteri pula dilihat tidak kompeten serta tidak memenuhi jangkauan Tun Mahathir sendiri.

Keputusan beberapa Pilihan Raya Kecil (PRK) selepas PRU ke-14 iaitu PRK Dewan Undangan Negeri (DUN) Selangor bagi kawasan Sungai Kandis (Ogos 2018), Seri Setia (September 2018) dan Balakong (September 2018) serta PRK Parlimen Port Dickson (Oktober 2018) menunjukkan bahawa sokongan terhadap PH masih utuh. Bagaimanapun perkembangan politik tahun 2019 menunjukkan situasi yang agak berbeza. Kecuali PRK Parlimen Sandakan (Mei 2019) keputusan empat PRK yang lain dalam tahun 2019 dan satu PRK dalam tahun 2020 termasuk di Parlimen Cameron Highland, Pahang (Januari 2019), DUN Semenyih, Selangor (Mac 2019), DUN Rantau, Negeri Sembilan (April 2019), Parlimen Tanjung Piai, Johor (November 2019) dan Parlimen Kimanis, Sabah (Januari 2020) menunjukkan kemerosotan sokongan terhadap PH dan sekutunya terutamanya parti Bersatu yang dipimpin oleh Tun Mahathir (SPR, 4 Ogos 2018; 8 Sept 2018; 13 Okt 2018; SPR, 26 Jan 2019; 2 Mac 2019; 13 Apr 2019; 16 Nov 2019; 18 Jan 2020).

Para pemerhati dan penganalisis politik mempunyai pelbagai pandangan berkaitan kemerosotan sokongan terhadap PH dalam beberapa PRK pada tahun 2019 dan 2020. Ada yang beranggapan akibat daripada sentimen perkauman keterlaluan yang dimainkan oleh parti pembangkang sehingga mempengaruhi sebahagian besar pengundi Melayu. Sebahagian yang lain berpendapat kemungkinan akibat persepsi kebanyakan pengundi terhadap kelemahan pentadbiran dan pengurusan kerajaan PH. Ada juga penganalisis politik yang melihat kepada konflik dan krisis dalaman yang berlaku dalam PH sendiri terutamanya yang melibatkan pelaksanaan proses penggantian Tun Mahathir sebagai Perdana Menteri.

Tinjauan pendapat yang dijalankan oleh Merdeka Center pada bulan Ogos 2018 mendapati majoriti rakyat (67%) masih berpuas hati dengan kerajaan PH (26 Ogos, 2018). Bagaimanapun tinjauan oleh badan yang sama pada bulan Mac 2019 mendapati tahap kepuasan rakyat menurun kepada 39% (Merdeka Center, 19 Mac, 2019). Kemerosotan sokongan ini ditambah dengan beberapa episod konflik politik dalaman antara para pemimpin PH terutamanya yang melibatkan parti PKR dan Bersatu serta faktor luaran yang dimainkan oleh parti pembangkang khususnya UMNO dan PAS. Isu penggantian kepimpinan Tun Mahathir kepada Dato' Seri Anwar Ibrahim melebarkan perbezaan pendapat antara dua kumpulan dalam PKR dan antara PKR dengan parti Bersatu (Rashid Baharom, 2020a; Azmi Anzhar, 2020; Audrey Wilson, 2020; Hannah Beech, 2020; K.K. Tan, 2020). Manakala gerakan "sokongan Tun Mahathir" yang diterajui oleh PAS dan sebahagian pemimpin UMNO berjaya memecah belahkan perpaduan PH yang sememangnya telah berada pada tahap "retak menunggu belah" (Malaysia Today, 2 Jun 2018; New Straits Times, 21 Jun, 2018; 2 Julai, 2018; 25 Februari, 2019; Mohd Puad Zarkashi, 2018; Sinar Harian, 28 Oktober, 2018; 15 Februari, 2019; Berita Harian, 10 Jan 2020; Rashid Baharom, 2020a; Azmi Anzhar, 2020; Audrey Wilson, 2020; Hannah Beech, 2020; K.K. Tan, 2020).

Tun Mahathir akhirnya mengambil langkah meletak jawatan sebagai Perdana Menteri ke-7 pada 24 Februari 2020. Dalam perutusan beliau yang disiarkan secara langsung di seluruh negara pada 26 Februari 2020 Tun Mahathir menyatakan bahawa banyak sebab yang mendorong beliau meletak jawatan. Antaranya adalah kehilangan sokongan daripada PH akibat parti Bersatu bertindak keluar daripada PH dan keengganan beliau untuk menerima UMNO sebagai sebahagian daripada parti pemerintah. Beberapa hari selepas itu Tun Mahathir menyatakan bahawa antara sebab lain adalah pengkhianatan Tan Sri Muhyidin Yassin dan agenda Dato' Seri Azmin Ali. Dalam satu wawancara dengan Nikkei Asian Review Tun Mahathir menjelaskan bahawa ketidaksabaran Dato' Seri Anwar Ibrahim untuk menggantikan beliau sebagai Perdana Menteri juga menjadi antara sebab mengapa akhirnya beliau meletakkan jawatan (The Guardian, 24 Feb 2020; New York Times, 24 Feb 2020; New Straits Times, 24 Feb 2020; Astro Awani, 26 Feb 2020; Astro Awani, 1 Mac 2020; New Straits Times, 12 Mac, 2020).

Kini Tun Mahathir bukan sahaja meninggalkan warisan kepimpinan menerajui parti UMNO dan BN yang pernah memerintah negara selama lebih 60 tahun malahan parti Bersatu dan PH yang berjaya mengambil alih kepimpinan tersebut dan berkesempatan memimpin selama hampir 22 bulan atau setahun 9 bulan 14 hari (10 Mei 2018 - 24 Februari 2020).

WARISAN KEPIMPINAN TUN MAHATHIR

Tun Mahathir Mohamad seharusnya diberikan pujian di atas kesanggupan melupakan seketika jasa beliau sebagai bekas pemimpin UMNO dan komponen BN yang berjaya serta mengeneipkan naratif kejayaan beliau membantu PH memenangi pilihanraya bersejarah pada tahun 2018 dan seterusnya menerajui kerajaan PH selama hampir dua tahun. Kedua-dua kejayaan ini sememangnya sukar untuk dicapai oleh kebanyakan pemimpin dunia yang lain. Seorang pemimpin yang berjaya mencapai kedua-dua kejayaan seumpama ini pastinya akan cuba sedaya upaya mempertahankannya sehingga akhir hayat agar diri mereka dikenang dengan jasa tersebut. Namun begitu bagi Tun Mahathir kedua-dua kejayaan ini tidak ada makna sekiranya ia bertentangan dengan prinsip perjuangan yang dipegangnya. Dalam perutusan rasmi yang disiarkan secara langsung ke seluruh negara bagi menjelaskan kedudukan peretakan jawatannya sebagai Perdana Menteri ke-7 pada 26 Februari 2020 beliau menyebut dengan jelas, *“Maka saya letak jawatan kerana saya tidak melihat kuasa dan jawatan itu sebagai “be all and end all” adalah matlamat saya. Bagi saya kuasa dan kedudukan itu adalah “a means to an end” ataupun satu alat untuk mencapai objektif. Dan objektif kita semua tentulah untuk kebaikan negara”* (Astro Awani, 26 Februari, 2020).

Tun Mahathir adalah bekas Presiden UMNO dan Pengerusi BN paling lama berkhidmat (1981 – 2003). Apabila UMNO diisytiharkan haram pada bulan Februari 1988 beliau adalah orang yang bertanggungjawab menghidupkan semula parti yang dianggap keramat kepada orang Melayu ini. Selepas persaraannya pada tahun 2003 Tun Mahathir melihat kedudukan parti yang diserahkan kepada kepimpinan dua orang pengganti beliau iaitu Tun Abdullah Ahmad Badawi (2003 – 2008) dan Dato’ Seri Najib Razak (2009 – 2018) sebagai kehilangan arah tujuan perjuangan asalnya (Mahathir, 2011). Tun Mahathir menggunakan segala usaha menegur dan mengkritik kepimpinan demi kebaikan parti dan negara. Namun begitu teguran dan kritikan beliau terutamanya terhadap kepimpinan Dato’ Seri Najib tidak diberi perhatian yang sewajarnya.

Pada tahun 2008 beliau mengkritik kepimpinan Tun Abdullah. Apabila kritikkannya tidak diberi perhatian beliau mengambil langkah drastik meletak jawatan sebagai ahli UMNO untuk menyampaikan mesej yang lebih jelas. Selepas itu barulah kepimpinan parti mengambil perhatian serius terhadap kritikan beliau. Diketuai oleh Dato’ Seri Najib kepimpinan UMNO mengambil tindakan proaktif untuk memaksa Tun Abdullah turun daripada jawatannya. Tun Mahathir hanya kembali ke pangkuan UMNO setelah Dato’ Seri Najib naik menggantikan Tun Abdullah pada tahun 2009 (Mahathir, 2011).

Sekembalinya Tun Mahathir ke pangkuan UMNO beliau mendapati bahawa kepimpinan parti sudahpun berada pada tahap yang membimbangkan dari segi sokongan rakyat pelbagai kaum. Antara tahun 2009 hingga 2013 beliau meletakkan kedudukannya sebagai seorang pemerhati. Sekali sekala memberi pandangan tentang kepimpinan dan hal ehwal negara. Setelah Dato’ Seri Najib menunjukkan pencapaian yang lebih buruk berbanding Tun Abdullah dalam PRU ke-13 pada tahun 2013 Tun Mahathir tidak lagi menyembunyikan kekecewaannya terhadap kepimpinan parti dan negara. Beliau menarik balik sokongan terhadap Dato’ Seri Najib dan mengkritik segala kelemahan kepimpinan dan pentadbiran beliau (Chedet Weblog, 2013-2015).

Apabila skandal 1MDB dan kemasukan wang RM2.6 billion ke dalam akaun peribadi Dato' Seri Najib mula terbongkar beliau terus mendesak agar Dato' Seri Najib berundur. Desakan berterusan yang tidak diendahkan oleh Dato' Seri Najib dan para pemimpin UMNO menyebabkan Tun Mahathir keluar daripada UMNO pada bulan Februari 2016. Kali ini beliau meninggalkan parti tanpa memberikan tanda-tanda ingin kembali. Bahkan beliau seperti berazam untuk tidak kembali lagi kepada UMNO kerana parti ini sudah dianggap sebagai rosak sepenuhnya akibat amalan rasuah, salahguna kuasa dan skandal pemimpin tertingginya. UMNO menurut beliau sudah sepenuhnya parti Najib (The Star Online, 29 Feb 2016). Suatu yang amat menyedihkan bagi Tun Mahathir kerana ini menandakan pengakhiran kepada segala usaha dan pengorbanan beliau dan pemimpin terdahulu.

Tun Mahathir memberanikan diri melangkah masuk sekali lagi ke dunia politik setelah belasan tahun meninggalkannya. Beliau sentiasa beringat tentang usia yang lanjut dan risiko kesihatan yang pastinya akan memberi kesan sama ada lambat atau cepat. Namun begitu kesemua itu tidak menjadi suatu alasan yang boleh menghalang beliau berkhidmat untuk negara dan rakyatnya. Demi menyatakan kesungguhan kembalinya beliau ke dunia politik membawa wadah perjuangan bangsa, rakyat dan negara, beliau mengambil keputusan menubuhkan Parti Pribumi Bersatu Malaysia (Bersatu) pada bulan September 2016. Penubuhan parti berasaskan kaum bumiputera ini bukan sahaja untuk menggantikan UMNO dan membawa wadah perjuangan nasionalisme Melayu dan Bumiputera di negara ini malahan juga untuk membawa perubahan dan wawasan besar yang selama ini diamanahkan kepada UMNO. Parti UMNO di bawah kepimpinan Dato' Seri Najib dilihat oleh Tun Mahathir sebagai telah mengkhianati amanah ini (Chedet Weblog, 30 November 2015; Astro Awani, 10 Ogos 2016).

Sebagai bekas Perdana Menteri yang pernah berkhidmat selama lebih 22 tahun, kepimpinan Tun Mahathir dikenali di dalam mahupun di luar negara. Ramai pemimpin dunia yang menghormati keperibadian dan prinsip kepimpinan beliau. Malaysia di bawah kepimpinan beliau mencapai tahap tertinggi dalam pelbagai aspek termasuklah ekonomi, sosial dan politik. Pencapaian ini tidak pernah dirasai oleh pemimpin sebelumnya. Dengan terlantiknya beliau sebagai Perdana Menteri Malaysia bagi kali kedua pada usia 92 tahun selepas 15 tahun bersara pastinya satu pencapaian yang sukar ditandingi oleh mana-mana pemimpin sebelum beliau.

Tun Mahathir dinobatkan sebagai Negarawan terbilang, dipuji bahkan dicemburui oleh ramai pemimpin dunia. Beliau menjadi pujaan dalam kalangan penyokongnya. Penentang dan musuh politik pula tidak pernah berhenti untuk menjatuhkan dan merendah-rendahkan pencapaiannya. Pada suatu ketika pada akhir pentadbiran Dato' Seri Najib, media utama yang menyokong kerajaan didapati cuba memadamkan Warisan Ketara yang dibina oleh Tun Mahathir daripada pandangan umum. Imej Menara Berkembar Petronas yang begitu terkenal di dunia dipadamkan daripada gambaran latar belakang pemandangan kota metropolitan Kuala Lumpur dalam berita TV pada waktu perdana. Sebaliknya imej menara separuh siap di Tun Razak Exchange (TRX) yang cuba dikaitkan dengan pencapaian Dato' Seri Najib digambarkan seolah-olah telah siap dan berdiri megah. Kini, media berkenaan seharusnya merasa menyesal dan malu di atas tindakan mereka memadamkan Warisan Ketara Tun Mahathir dan dengan sengaja mengelirukan rakyat Malaysia. Rakyat sudah pasti tidak mudah melupakan

Warisan Ketara ini kerana kebanyakannya telahpun tersemat di dalam hati sanubari mereka sebagai hasil perjuangan Tun Mahathir dan kepimpinan beliau.

Warisan Ketara tinggalan Tun Mahathir wujud hampir di seluruh negara. Antaranya Menara Berkembar Petronas, pusat pentadbiran Putrajaya, projek kereta Nasional Proton, Lebuhraya Utara Selatan, HICOM dan industri berat negara, Lembah Silikon Cyberjaya, Litar F1 Sepang, Lapangan Terbang Antarabangsa KLIA dan banyak lagi. Bagaimanapun ramai dalam kalangan kita mungkin terlupa bahawa di sebalik Warisan Ketara ini terdapat Warisan Tak Ketara yang mendasari pandangan alam atau *worldview* Tun Mahathir dalam kepimpinan dan usaha membangunkan negara. Wawasan 2020 contohnya adalah salah satu Warisan Tak Ketara yang menjadi ikon pemikiran beliau. Wawasan 2020 dilancarkan pada tahun 1991. Sejak itu Tun Mahathir menumpahkan segala usahanya untuk memastikan wawasan ini tercapai seperti yang dirancang. Bagaimanapun beliau mendapati bahawa segala usaha mencapai wawasan ini mula tergendala apabila tampuk kepimpinan berpindah kepada Tun Abdullah Ahmad Badawi pada tahun 2003 (Chedet Weblog, 2008).

Pencapaian cemerlang beliau dalam PRU ke-11 pada tahun 2004 mungkin memberi mesej kepada Tun Abdullah untuk memisahkan dirinya daripada pemikiran Mahathirisme. Beliau mengusahakan satu bentuk polisi besar negara yang dinamakan Islam Hadhari sebagai mewakili keunikan kepimpinan beliau sendiri. Tindakan ini sekaligus menyebabkan Wawasan 2020 hampir dilupakan. Banyak projek yang dirancang oleh Tun Mahathir untuk memacu pencapaian Wawasan 2020 telah dibatalkan. Hal ini menimbulkan rasa tidak puas hati Tun Mahathir. Tanpa berselindung beliau mengkritik kepimpinan Tun Abdullah sebagai lemah dan tidak konsisten. Pencapaian buruk dalam PRU ke-12 tahun 2008 menjadi asas utama beliau untuk mendesak Tun Abdullah meletak jawatan (Chedet Weblog, 2008; Mahathir, 2011).

Selepas Dato' Seri Najib mengambil alih tampuk kepimpinan negara Tun Mahathir amat berharap Wawasan 2020 kembali dihidupkan. Pada mulanya terdapat tanda-tanda Dato' Seri Najib bergerak ke arah usaha mencapai wawasan tersebut. Namun begitu apabila terbongkarnya skandal 1MDB segala harapan Tun Mahathir tidak kesampaian. Usaha menyingkirkan Najib perlu dilakukan dan berterusan sehinggalah beliau terpaksa keluar daripada persaraan menyertai semula politik dan mengetuai projek Selamatkan Malaysia. Sepanjang liku-liku perjuangan inilah sekali lagi dapat kita temui Warisan Tidak Ketara dalam pemikiran politik kepimpinan beliau (Channel News Asia, 16 Mac 2016).

WARISAN TIDAK KETARA

Kejayaan Tun Mahathir memenangi PRU ke-14 dan dilantik menjadi Perdana Menteri Malaysia buat kali kedua memberi inspirasi kepada penulisan buku ini. Penulis berusaha mengkaji semula beberapa sumber utama tentang pemikiran dan sejarah kepimpinan yang diceritakan sendiri oleh beliau. Antaranya ialah buku *The Malay Dilemma, A Doctor in the House*, penulisan beliau dalam *Chedet Weblog* yang mengandungi 972 artikel (sehingga 3 Mac 2020), ucapan-ucapan rasmi serta penulisan umum termasuklah melalui media sosial seperti Tweeter dan Facebook. Penulis yakin selain daripada

Warisan Tidak Ketara yang terkandung dalam Wawasan 2020 masih terdapat banyak lagi yang boleh dikaji daripada sumber-sumber yang disebutkan di atas.

Perbincangan di dalam buku ini bagaimanapun lebih banyak merujuk kepada tinjauan dan analisis teks terhadap tiga sumber utama iaitu *The Malay Dilemma*, *A Doctor in the House* dan penulisan beliau dalam *Chedet* Weblog. Sebagai sumber primer ketiga-tiga rujukan ini diharap dapat menyediakan sebanyak mungkin bahan asas warisan pemikiran kepimpinan Tun Mahathir untuk dikaji dan diteroka. Warisan ini seharusnya digali dan dikaji untuk dikenalpasti struktur asas yang mendasarinya, amalan kepimpinan terbaik yang dipraktiskannya serta keunikan unsur-unsur tempatan yang mewarnainya. Hasil daripada kajian ini membolehkan kita membina satu kerangka kepimpinan yang dapat dipelajari dan diaplikasikan oleh generasi kepimpinan hari ini dan akan datang. Adalah diharapkan dengan aplikasi daripada dapatan kajian ini negara tidak akan ketandusan para pemimpin yang berkualiti pada masa hadapan.

Bermula daripada kritikan terhadap Perdana Menteri Pertama Tunku Abdul Rahman Putra selepas Peristiwa 13 Mei 1969 sehinggalah kepada peletakan jawatan beliau sebagai Perdana Menteri ke-7 pada 24 Februari 2020 Tun Mahathir dilihat oleh ramai pemerhati dan penganalisis politik sebagai seorang pemimpin politik yang penuh dengan “seni kepimpinan” dalam berpolitik. Melalui seni kepimpinan politik inilah Tun Mahathir dikenali di seluruh dunia sama ada dari sudut pro ataupun kontra, positif mahupun negatif. Para penyokong dan pendokong menyanjungi kehebatan kepimpinan beliau. Para pengkritik dan musuh politik pula tidak pernah berhenti menyerang mahupun mengkritik beliau.

Dengan seni kepimpinan politik yang dimilikinya Tun Mahathir mampu memerintah dan memimpin negara sebagai Perdana Menteri ke-4 selama lebih 22 tahun dan sebagai Perdana Menteri ke-7 selama hampir 22 bulan. Beliau dikatakan penyebab kepada terkuburnya parti UMNO yang teras sejak tahun 1946 dan juga penyebab kepada terasasnya parti UMNO Baru pada tahun 1988 sebagai pengganti. Beliau juga adalah pengasas kepada parti baharu untuk orang Melayu iaitu Parti Pribumi Bersatu Malaysia (PPBM – Bersatu) pada tahun 2016 sebagai satu alternatif baharu bagi menggantikan UMNO yang diasaskannya pada tahun 1988 (Shamsul Amri Baharuddin, Astro Awani, 10 Ogos, 2016).

Seni kepimpinan politik yang dimilikinya membolehkan beliau berperanan sebagai pemimpin berani yang dikenali di seluruh dunia. Beliau mampu menyuarakan pandangan mengkritik kuasa besar dunia di pentas antarabangsa dan mampu menerima kritikan balas secara terhormat (Timo Kivimaki, 2012; 2013). Beliau juga mampu menjadi seorang pemimpin yang terkehadapan dalam pelbagai bidang khususnya ekonomi dan politik. Beliau sering dikritik di atas tindakan dan keputusan ekonomi yang sering menongkah arus. Walau bagaimanapun beberapa kejayaan terutamanya dalam mengemudi negara menghadapi krisis ekonomi dan tenaga 1987-88 dan krisis kewangan 1998 – 2000 menunjukkan sikap keberanian dan seni kepimpinan yang dimilikinya. Dalam banyak keadaan beliau tidak takut menghadapi masalah, membuat eksperimentasi untuk mencari penyelesaian dan belajar daripada kesilapan (Jomo K. Sundram, 2003).

Ketika berada di kemuncak kuasa politik Tun Mahathir menunjukkan kehebatan dan seni kepimpinan yang tidak pernah ditunjukkan oleh pemimpin negara sebelum beliau. Beliau dilabel dengan pelbagai label negatif yang melambangkan seorang pemimpin yang tamak kuasa dan menggunakan kuasa dengan sepenuhnya untuk memastikan kerajaan yang dipimpinnya kuat. Seperti kata Milne dan Mauzy (2002), *“Mahathir is a believer in strong government, especially if exercised by himself. He enjoys power, and he fights to win. One judgment on him was: “In the Mahathir lexicon of politics, power has to be absolute, and if one takes that seriously, there could be very dangerous tendencies.”* “Mahathir adalah seorang (pemimpin) yang percaya kepada (perlunya) kerajaan yang kuat, khususnya yang dipimpin oleh beliau sendiri. Beliau suka kepada kuasa dan akan berjuang bersungguh-sungguh untuk menang (mendapat kuasa). Orang sering menilai bahawa dalam kamus politik Mahathir kuasa hendaklah mutlak, menurut mereka ini adalah kecenderungan yang merbahaya”.

Barry Wain di dalam Prakata bukunya *Malaysian Maverick: Mahathir Mohamad in Turbulent Times* (2009) menulis, *“Mahathir Mohamad can be elusive. While he has been a public figure in Malaysia for half a century and well known abroad for almost as long, he has presented himself as a bundle of contradictions: a Malay champion, who was the Malays’ fiercest critic and an ally of Chinese-Malaysian businessmen; a tireless campaigner against Western economic domination who assiduously courted American and European capitalists; a blunt, combative individual who extolled the virtues of consensual Asian values”.* “Mahathir Mohamad adalah seorang pemimpin yang sukar difahami. Lebih separuh abad beliau dikenali sebagai pemimpin yang disanjung di dalam dan diluar negara. Bagaimanapun beliau sendiri menggambarkan dirinya dengan pelbagai percanggahan: seorang pejuang Melayu yang lantang tetapi mempunyai hubungan yang baik dengan para peniaga Cina di Malaysia; seorang penentang dominasi ekonomi Barat tetapi berbaik dengan golongan kapitalis Amerika dan Eropah; seorang yang bersikap lantang dan berterus terang tetapi berpegang kepada nilai Asia yang dipersetujui bersama”.

PEMBELAJARAN KEPIMPINAN BERASASKAN MASALAH

Apakah seni kepimpinan Tun Mahathir yang dikatakan sebagai aspek yang agak sukar difahami? Bagaimanakah beliau membina seni kepimpinan ini? Adakah melalui proses pembelajaran formal di sekolah dan pusat pengajian tinggi atau secara pembelajaran melalui pengalaman? Kita semua sedia maklum bahawa Tun Mahathir adalah seorang Doktor perubatan daripada segi kelulusan, latihan dan amalan profesionalnya. Beliau bukan seorang graduan dalam bidang sains politik. Tidak pernah sepanjang sejarah kehidupan yang diketahui umum bahawa beliau pernah mengikuti pengajian peringkat pasca ijazah dalam apa-apa bidang berkaitan kepimpinan sama ada secara sepenuh masa atau separuh masa. Secara persijilan beliau tidak mempunyai sebarang sijil dalam bidang pengajian kepimpinan. Sebaliknya beliau membuktikan bahawa dirinya mengatasi segala jangkauan. Kesemua kemahiran dan seni kepimpinan yang beliau miliki adalah didapati secara pengalaman dan pembelajaran daripada masalah. Setiap yang beliau rasa perlu dipelajari untuk menjadi pemimpin yang baik adalah melalui pembelajaran terarah sendiri berasaskan masalah.

Dalam ucapan sempena penerimaan anugerah Penaung Kehormat Ulung (Distinguished Honorary Patron) ASEAN Federation of Engineering Organisations (AFEO) di Singapura pada 13 November 2013 Tun Mahathir menyebut, *"I was a politician first, who became a doctor"* (The Star Online, 13 Nov 2018). Kenyataan yang menyebutkan bahawa beliau adalah "ahli politik yang menjadi doktor" mungkin agak janggal untuk difahami. Adakah ini bermaksud bahawa beliau telah sedia menjadi seorang ahli politik sebelum memasuki King Edward VII College of Medicine di Singapura pada tahun 1947 untuk meneruskan pengajian dalam bidang perubatan dan menjadi seorang doktor? Dalam Memoirnya *A Doctor in the House*, Tun Mahathir menjelaskan bahawa beliau mengikuti pengajian perubatan antara tahun 1947 - 1954. Antara tahun 1954 - 1957 beliau berkhidmat sebagai Pegawai Perubatan Kerajaan sebelum melepaskan jawatannya untuk membuka klinik persendirian (Klinik Maha) pada tahun 1957. Penglibatan aktif dalam politik bermula pada tahun 1958 apabila beliau dilantik menjadi Ahli Jawatankuasa UMNO Kedah. Hanya pada tahun 1964 barulah beliau benar-benar menjejaskan kakinya dalam kerjaya politik sebagai Ahli Parlimen Kota Setar Selatan setelah memenangi Pilihanraya Umum pada tahun tersebut.

Kenyataan Tun Mahathir bahawa beliau adalah "ahli politik yang menjadi doktor" hanya dapat difahami dengan jelas apabila beliau seterusnya menyebut di dalam ucapannya, *"In medicine when you have a problem, you go into the history, do some physical examination, X-ray and diagnose the disease and give treatment. In politics it is the same - administration is also the same, you have a problem, you get to the origins, the problem's history, look at what contributed to the problem, the nature of it and prescribe the medicine for it"* (The Star Online, 13 Nov 2018). Kenyataan ini dengan jelas menggambarkan bahawa setelah menjadi ahli politik beliau mengaplikasikan kemahiran ahli perubatan di dalam kepimpinan politik iaitu kemahiran Pembelajaran Berasaskan Masalah.

Mantan Naib Canselor Universiti Utara Malaysia, Almarhum Profesor Ahmad Fawzi Mohd Basri (1949 - 2005), dalam kajian beliau terhadap kepimpinan politik Tun Mahathir ketika berlaku krisis kepimpinan UMNO tahun 1987 menyebut, *"Dr Mahathir performed a series of political 'surgical' operations in the party and government."* Apakah yang dimaksudkan "operasi pembedahan politik" di dalam kenyataan ini? Antaranya menurut Profesor Ahmad Fawzi adalah melalui "rawatan perubatan anestetik atau pembiusan" (*medical anaesthetic treatments*). Beliau memberikan contoh antaranya Tun Mahathir menggunakan kaedah ini untuk melemahkan kedudukan Tun Musa Hitam apabila musuh politiknya ini mula menunjukkan tanda-tanda penentangan selepas meletak jawatan sebagai Timbalan Perdana Menteri pada tahun 1986. Menurut Profesor Ahmad Fawzi, *"Initially, he injected a so-called 'anaesthetic' in order to damage Musa Hitam's strength in the cabinet"* (Ahmad Fawzi, 1992: 229 - 232).

Kenyataan yang hampir sama dikongsikan oleh Profesor Michael Leifer (1933-2001), mantan Profesor dalam bidang Hubungan Antarabangsa di London School of Economics, University of London, *"It may be that his medical training as well as his personality has been a factor in shaping a political style that brooks no opposition to his diagnoses and prescriptions. His sense of rectitude in telling Malaysians that they should swallow the equivalent of so many pills a day in their own interest conjures up the image of medical infallibility translated to politics"* (Leifer, 1998: ix). Kenyataan ini menjelaskan bahawa latar belakang bidang perubatan Tun Mahathir dan keperibadiannya banyak mempengaruhi gaya dan seni politik beliau yang sukar ditandingi melalui amalan

perubatan seperti melaksanakan proses diagnosis (penyiasatan mendalam) dan preskripsi (pendekatan penyelesaian melalui ketetapan tertentu seperti memberi ubat-ubatan). Rakyat Malaysia diyakinkan bahawa mereka perlu “menelan pil dan ubatan tertentu” (menerima ketentuan kaedah penyelesaian yang bersesuaian) untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Keadaan ini menurut Profesor Leifer menggambarkan dengan jelas bahawa Tun Mahathir menterjemahkan amalan kemujaraban perubatan ke dalam kerjaya politiknya.

Pengamal perubatan Dr Ong Hein Teik (2005) dalam tulisannya berkaitan amalan perubatan Tun Mahathir dalam kerjaya politik menyebut, *“Throughout his political career, Dr Mahathir behaved as the ever-diligent medical doctor, constantly studying the symptoms to diagnose the cause of the ills in his community and country, before proceeding to prescribe the correct treatment to restore good health”*. Sama seperti kenyataan Profesor Leifer di atas, Dr Ong mengenalpasti dengan jelas amalan perubatan yang digunakan oleh Tun Mahathir di dalam kerjaya politiknya. Tun Mahathir menggunakan pendekatan penyiasatan ke atas simptom-simptom untuk mendiagnos punca penyakit atau masalah dalam masyarakat dan negara sebelum mencadang dan melaksanakan langkah-langkah rawatan yang bersesuaian.

Di dalam *A Doctor in the House* (2011), Tun Mahathir menyebut bagaimana beliau menjadikan masalah sebagai asas kepada pembelajaran kepimpinan politiknya. Beliau menggunakan kemahiran dan latihan yang diperolehi sebagai seorang doktor perubatan untuk mendekati segala masalah secara tersusun dan logik. Masalah adalah tanda penyakit, simptom atau gejala yang perlu digunakan sebagai pencetus kepada proses pembelajaran untuk mengenalpasti penyakit sebenar.

Doktor kebiasaannya akan mengambil keterangan daripada pesakit untuk memahami sepenuhnya sejarah perubatan, mendengar dengan teliti gejala-gejala penyakit yang dimaklumkan oleh pesakit, membuat pemeriksaan dan jika perlu membuat ujian makmal untuk menganalisis dan mengenalpasti penyakit sebenar. Sepanjang proses diagnosis ini kesemua maklumat dikumpul dan disusun. Satu persatu gejala penyakit yang tidak berkenaan akan diketepikan. Ujian selanjutnya mungkin diperlukan jika masih terdapat kesamaran daripada dapatan proses diagnostik ini. Daripada sini barulah ubat atau rawatan yang bersesuaian boleh diberikan. Beliau jelaskan kaitan proses ini dengan pengalaman kepimpinan politiknya di dalam *A Doctor in the House*, *“My training as a doctor also helped me to approach problems in a rigorously methodical and logical manner, another skill that would help me in politics. Doctors must go through a process of taking a full medical history, listening carefully to the symptoms, and also do a physical examination, followed by whatever laboratory tests may seem necessary. All this information is collated, and one by one, unlikely diseases and possibilities are eliminated. Additional tests may be done. This is how one arrives at a diagnosis, and once that is made, appropriate treatment can be prescribed”* (Mahathir, 2011: 294).

Beliau menyebut bahawa, *“My training as a doctor also helped me to approach problems in a rigorously methodical and logical manner, another skill that would help me in politics”*, maksudnya; *“Latihan saya sebagai seorang doktor (perubatan) membantu saya mendekati pelbagai masalah secara tersusun dan logik, salah satu kemahiran yang membantu saya dalam politik”*. Kenyataan ini amat jelas merujuk kepada kefahaman

bahawa pembelajaran kepimpinan politik beliau pelajari menggunakan pendekatan Pembelajaran Berasaskan Masalah atau *Problem-based Learning* (PBL). Dalam bidang perubatan, PBL adalah merupakan salah satu kaedah utama yang mula digunakan sejak awal tahun 1970an di Kanada, Eropah dan Amerika Syarikat. Kaedah ini adalah suatu bentuk pembelajaran aktif, berpusatkan aktiviti pelajar serta menggunakan masalah sebagai pencetus proses pembelajaran (Savin-Baden, 2003; Savin-Baden & Major, 2004; Kolmos & Graaff, 2007; Du, Graaff & Kolmos, 2009).

Amalan doktor perubatan serta pengalaman kita sebagai pesakit yang sering mengunjungi mereka di klinik atau hospital pastinya dapat memberikan gambaran yang jelas bagaimana kaedah mereka belajar dan bekerja. Seperti biasa apabila kita bertemu dengan mereka, para doktor akan memulakan sesi dengan proses diagnosis di mana kita akan dikemukakan dengan pelbagai soalan. Sebagai pesakit kita akan berusaha sedaya upaya menjelaskan berkenaan sakit atau masalah kesihatan yang kita hadapi. Setiap kali kita menjelaskan gejala penyakit, doktor kebiasaannya tidak akan terus membuat kesimpulan tentang penyakit sebenar kita sehinggalah mereka benar-benar berpuashati dengan penjelasan tentang kesemua gejala yang kita hadapi, kemudiannya membuat pemeriksaan lanjut dan kemungkinan membuat ujian makmal selanjutnya terhadap kita atau sampel yang diambil daripada tubuh badan kita. Setelah itu barulah kita diberikan ubat atau rawatan yang selayaknya. Inilah apa yang dimaksudkan oleh Tun Mahathir, *"Doctors must go through a process of taking a full medical history, listening carefully to the symptoms, and also do a physical examination, followed by whatever laboratory tests may seem necessary"*. Kenyataan ini secara tuntas melambangkan proses pembelajaran dalam PBL.

Dalam PBL, pembelajaran dimulakan dengan pembentangan masalah yang bersifat tidak tersusun atau *"ill-structured"*, masalah yang berakar umbi dalam dunia sebenar, kompleks dan amat mencabar untuk diselesaikan. Para pelajar perlu belajar secara berkumpulan dan mengambil bahagian dengan aktif dalam proses sumbang saran atau *"brainstorming"* untuk memahami latar belakang masalah dengan jelas. Dalam bidang perubatan kaedah ini merujuk kepada proses diagnostik bagi mengenali gejala penyakit. Dalam proses sumbang saran ini pelajar akan membahagikan masalah kepada fakta-fakta yang dapat dikenali, mengenalpasti terma-terma yang sukar difahami, menjana idea dan pandangan terhadap fakta-fakta tersebut berasaskan pengetahuan dan pengalaman masa lepas mereka dan cuba mengenalpasti isu-isu pembelajaran yang perlu diterokai selanjutnya.

Eksplorasi pembelajaran selanjutnya akan membolehkan mereka menyelesaikan masalah tersebut secara menyeluruh. Kadang kala mereka akan dapat menemui pelbagai kaedah berbeza untuk menyelesaikan satu masalah. Daripada kepelbagaian kaedah penyelesaian tersebut mungkin ada yang terbaik atau lebih baik. Ataupun ada kemungkinan mereka tidak dapat menemui walaupun satu kaedah yang boleh digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Tetapi mereka berjaya menemui puluhan mungkin ratusan kaedah yang tidak berkesan. Ini juga adalah satu bentuk ilmu baharu yang mereka temui.

Pembelajaran dalam PBL mementingkan proses berbanding hasil. Proses pembelajaran yang bersungguh-sungguh, tepat, betul dan tersusun kebiasaannya akan menghasilkan dapatan yang terbaik serta amat kurang kesalahan dan kesilapan. Sebaliknya jika kita

keterlaluan untuk mendapatkan hasil dan mempermudah proses pembelajaran dengan mengenyahkan beberapa prosedur diagnostik penting seperti mengenalpasti fakta, terma, idea dan isu pembelajaran, ada kemungkinan kita akan membuat kesimpulan yang salah dan tidak tepat.

Lantaran itu Tun Mahathir menyebut bahawa proses pembelajaran kepimpinan politik beliau adalah dengan mendekati pelbagai masalah melalui kaedah yang sangat rapi, tersusun dan logik, *"...to approach problems in a rigorously methodical and logical manner"*. Inilah juga semangat pembelajaran PBL yang diterapkan dalam amalan perubatan seperti yang beliau sebutkan iaitu kesemua maklumat dikumpul dan disusun. Satu persatu gejala penyakit yang tidak berkenaan akan diketepikan. Ujian selanjutnya jika diperlukan akan dijalankan. Daripada sini barulah ubat atau rawatan yang bersesuaian boleh diberikan, *"All this information is collated, and one by one, unlikely diseases and possibilities are eliminated. Additional tests may be done. This is how one arrives at a diagnosis, and once that is made, appropriate treatment can be prescribed."*

Secara pelaksanaannya PBL adalah merupakan strategi pembelajaran yang dipandu oleh masalah. Para pelajar belajar secara berkumpulan melalui proses sumbang saran atau diagnostik, membuat penyelidikan, pentaakulan dan pengujian, perbincangan, pembentangan dan penggunaan pelbagai kemahiran pembelajaran untuk sampai kepada hasil pembelajaran dan penyelesaian masalah. Pensyarah atau guru tidak mengawal proses pembelajaran sebaliknya mereka bertindak sebagai pemudah cara dan pencetus pembelajaran yang memandu arah proses pembelajaran pelajar (Savin-Baden & Major, 2004, Savin-Baden, 2003).

Kajian banyak membuktikan bahawa PBL adalah kaedah dan strategi pembelajaran yang amat berkesan dalam pelbagai bidang pengajian profesional. Kebanyakannya dipraktikkan di pusat-pusat pengajian tinggi di seluruh dunia. PBL diiktiraf sebagai salah satu kaedah pembelajaran berpusatkan pelajar yang paling berkesan dalam meningkatkan pemerolehan ilmu dan pelbagai kemahiran sama ada berbentuk kognitif, psikomotor, afektif dan juga kemahiran insaniah atau *"soft skills"* dan keboleherjaan atau *"employability skills"* (Kolmos & Graaff, 2007, Du, Graaff & Kolmos, 2009). Semakin banyak institusi pendidikan tinggi di dunia mula membuat perubahan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran dengan memperkenalkan PBL disebabkan keperluan mendesak bagi menghasilkan graduan yang berdaya saing dan dapat memenuhi kehendak Revolusi Industri Keempat atau IR4.0.

Tun Mahathir dikesan menggunakan pendekatan PBL sejak awal pembabitan beliau dalam politik. Bukti yang jelas adalah ketika beliau menghadapi kekalahan dalam PRU tahun 1969. Tahun 1969 bukan sahaja bersejarah disebabkan beliau tewas dalam mempertahankan kerusi Parlimen Kota Setar Selatan di tangan wakil PAS Haji Yusof Rawa bahkan juga berkait rapat dengan peristiwa berdarah rusuhan kaum yang berlaku sebaik sahaja selesai PRU iaitu Peristiwa 13 Mei.

Rusuhan ini sekalipun hanya tertumpu di kawasan bandar terutamanya di Kuala Lumpur dan melibatkan beberapa kumpulan tertentu sahaja khususnya kumpulan berbangsa Melayu dengan penyokong parti pembangkang berbangsa Cina kesannya amat mengejutkan rakyat dan negara. Jumlah rasmi kematian direkodkan adalah

seramai 196 orang. Namun begitu rekod tidak rasmi menyatakan lebih daripada jumlah tersebut. Insiden ini juga memberi kesan besar kepada pentadbiran negara. Parlimen digantung dan Darurat diisytiharkan. Sebuah badan pentadbiran dan pemerintahan kerajaan sementara dikenali sebagai Majlis Gerakan Negara atau Mageran terpaksa ditubuhkan (Soong, 2013; Mageran, 1969; Comber, 1978).

Tun Mahathir menggunakan peristiwa ini sebagai satu senario masalah untuk mempelajari gejala-gejala lain yang lebih utama melibatkan kepimpinan negara yang diterajui oleh Tunku Abdul Rahman Putra pada ketika itu. Tindakan provokasi penyokong parti pembangkang berbangsa Cina itu dianggap sebagai satu gejala utama yang merujuk kepada wujudnya rasa tidak puas hati mereka. Tun Mahathir cuba memahami gejala ini dan mendapati bahawa bukan sahaja orang Cina dalam kalangan penyokong parti pembangkang bahkan daripada parti MCA turut tidak berpuashati dengan kerajaan dan kepimpinan negara. Perasaan ini mereka terjemahkan melalui undi protes mereka. Tinjauan Tun Mahathir terhadap jumlah undi yang beliau perolehi membuktikan hujah ini. Mereka sanggup mengundi parti PAS yang dianggap amat bertentangan dengan perjuangan mereka asalkan mereka dapat menyampaikan mesej yang jelas kepada Parti Perikatan. Perasaan tidak puas hati ini menurut pemerhatian beliau adalah disebabkan tindakan parti DAP yang membakar semangat perkauman dalam kalangan bangsa Cina. Kerajaan pimpinan Tunku pula dilihat tidak mengambil tindakan yang sewajarnya untuk membendung keadaan ini. Dari sudut yang lain kerajaan juga tidak mengambil berat terhadap kebajikan dan kemajuan sosio-ekonomi orang Melayu sehingga menyebabkan orang Melayu merasa amat terancam dengan semangat perkauman yang disebarkan oleh parti pembangkang (Mahathir, 2011).

Hasil analisis menyeluruh beliau menunjukkan kepada satu gejala terbesar yang perlu ditangani iaitu kelemahan kepimpinan Tunku Abdul Rahman sendiri. Sehubungan dengan itu beliau meneliti secara mendalam kedudukan kepimpinan dan pentadbiran Tunku. Beliau dapati bahawa Tunku terlalu asyik dengan kejayaan besar yang telah dicapai sebelumnya seperti kejayaan mencapai kemerdekaan pada tahun 1957 dan membentuk Malaysia pada tahun 1963. Hatta usaha beliau mengeluarkan Singapura daripada Malaysia pada tahun 1965 juga menjadi satu batu tanda kejayaan bagi kepimpinan beliau. Kesemua kejayaan ini menyebabkan Tunku berasa amat gembira dan menggelar dirinya sendiri sebagai Perdana Menteri yang paling bahagia di dunia atau *"the happiest prime minister in the world"*. Keadaan ini menurut Tun Mahathir membawa kepada kelekaan Tunku dalam mengenalpasti masalah yang berlaku di bawah pentadbirannya selepas keluarnya Singapura daripada Malaysia. Tunku tidak dapat memahami tanda-tanda kebencian kaum yang merebak dalam kalangan orang Cina dan kesannya terhadap orang Melayu yang terus dipinggirkan daripada arus perdana pembangunan sosio ekonomi negara (Mahathir, 2011).

Setelah jelas gejala ini Tun Mahathir mula mengkritik kepimpinan Tunku secara terbuka. Kritikan ini akhirnya membawa kepada pemecatan beliau daripada UMNO pada bulan September 1969. Ia adalah satu pengalaman yang sangat pahit untuk beliau hadapi. Namun begitu beliau menganggapnya sebagai salah satu proses pembelajaran kepimpinan yang sangat berharga dalam hidupnya (Mahathir, 2011: 180 - 254; Mahathir, 1970: 13-27). Pengalaman pembelajaran PBL Tun Mahathir ini dibincangkan secara terperinci dalam Bab Empat.

Pengalaman pembelajaran kepimpinan kedua Tun Mahathir menggunakan pendekatan PBL adalah merujuk kepada proses beliau menghadapi situasi pemecatan dan menghabiskan selama lebih dua tahun untuk kembali ke pangkuan UMNO. Kehidupan dalam tempoh masa pemecatan dan berada dalam buangan di belantara politik atau “*political wilderness*” amatlah mencabar. Namun begitu kesemua ini beliau anggap sebagai proses pembelajaran yang dapat menambah ilmu, kemahiran serta mematangkan daya kepimpinan beliau.

Tun Mahathir menganggap bahawa dirinya adalah seorang ahli politik yang menjadi doktor dan bukannya seorang doktor yang menjadi ahli politik. Kata beliau, “*I was a politician first, who became a doctor, because without some degree or awards from universities, people would not believe what I say to them*” (The Star Online, 13 Nov 2018). Amat jelas sekali bahawa Ijazah Perubatan yang perolehi membantu beliau membina kredibiliti sebagai seorang yang berilmu, boleh dipercayai dan seterusnya menjadi tiket untuk diterima sebagai pemimpin.

Kepimpinan politik adalah impian terbesar dalam hidupnya. Impian ini tidaklah mudah untuk dipadamkan begitu sahaja. Sejak kecil beliau ingin menjadi seorang pemimpin kerana baginya hanya pemimpin yang boleh melakukan perubahan kepada kehidupan masyarakat. Beliau tanam impian ini sejak di bangku sekolah dan yakin terhadap kebolehannya memimpin. Tetapi beliau perlukan sesuatu untuk membolehkan dirinya diterima memimpin.

Pendidikan pada beliau amatlah penting untuk membolehkan seseorang diterima menjadi pemimpin. Ilmu, kelulusan dan ijazah universiti adalah antara keperluan utama untuk beliau mencapai kedudukan ini. Kata beliau di dalam *A Doctor in the House*, “*I wanted to be a leader so that I could get things done. At school, my schoolmates had readily accepted me in this role, but older people did not take me as seriously as I wanted them to. I decided that the only way I could get them to listen to my ideas and opinions was to improve my credentials. The key was a university degree as graduates were rarity then*” (Mahathir, 2011: 127).

Minat beliau terhadap kepimpinan politik meningkat sejak dilantik sebagai salah seorang ahli jawatankuasa UMNO Kedah pada tahun 1958. Sekalipun tidak menunjukkan minat menjadi calon pilihan raya pada tahun 1959 beliau tetap menaruh harapan untuk diterima sebagai calon pada PRU 1964. Harapan ini akhirnya tercapai dan beliau memenangi pilihan raya pada tahun tersebut di atas tiket Parti Perikatan. Kemenangan ini seolah-olah suatu mimpi menjadi kenyataan. Beliau yakin bahawa potensi kepimpinan yang beliau tunjukkan ditambah dengan kedudukan kerjaya sebagai seorang doktor perubatan adalah penyumbang terbesar kepada kejayaan awal ini.

Kini beliau telah diterima sebagai seorang pemimpin. Namun begitu beliau sedar bahawa kemahiran memimpin perlu dipelajari secara berterusan untuk membolehkan beliau melaksanakan amanah sebagai pemimpin sebaik mungkin dan seterusnya mendaki tangga kepimpinan yang lebih tinggi. Pengalaman sebagai ahli parlimen bagi penggal 1964-1969 banyak mengajar beliau ilmu dan kemahiran baharu dalam memimpin sama ada dalam kawasan yang beliau wakili atau ketika sidang Parlimen.

Peluang mengenali para pengundi kawasan membolehkan beliau memahami keperluan dan cabaran hidup seharian mereka. Peluang berhujah dan berdebat pada sidang Parlimen dengan ahli-ahli politik berpengalaman seperti Lee Kwan Yew, Ketua Menteri Singapura melatih beliau dengan kemahiran berkomunikasi dan berhujah pada tahap tertinggi (Mahathir, 2011).

Malangnya nasib tidak menyebelahi beliau pada PRU berikutnya. Keputusan PRU 1969 mengubah arah tuju pembelajaran kepimpinan beliau hampir 180 darjah. Kritikan terbuka beliau terhadap Tunku Abdul Rahman menyebabkan beliau dipecat daripada UMNO. Selama lebih dua tahun terpaksa hidup dalam buangan politik dengan pelbagai ketidaktentuan termasuklah ancaman ditahan di bawah Akta Keselamatan Dalam Negeri (ISA). Bagaimanapun, tempoh masa inilah yang banyak mendidik beliau dengan pengalaman yang memantapkan kemahiran dan ilmu kepimpinan politik (Mahathir, 2011).

Kaedah pemikiran berasaskan masalah (PBL) membantu beliau untuk kekal fokus kepada impian kepimpinannya. Hal ini dibuktikan melalui kesungguhan beliau untuk teguh berpegang pada prinsipnya mengkritik Tunku Abdul Rahman sekalipun terpaksa membayar dengan harga yang mahal dipecat daripada parti yang sangat beliau sayangi. Beliau berpegang dengan prinsipnya, kerana itulah dapatan daripada pembelajaran kepimpinan terhadap kekalahannya dalam PRU 1969 dan peristiwa rusuhan kaum 13 Mei 1969. Beliau sanggup dibuang daripada parti dan berada dalam buangan politik. Namun begitu impian untuk mendaki tangga kepimpinan tetap dibajainya. Tempoh masa berada dalam buangan politik ini dijadikan sebagai waktu terbaik untuk bermuhasabah dan melatih kemahiran kepimpinan baharu melalui pembelajaran berasaskan masalah.

Kedudukan Tun Mahathir mungkin boleh dibandingkan dengan kisah putera raja zaman dahulu kala yang dipaksa keluar daripada istana berkelana untuk mempelajari segala kemahiran baharu untuk memerintah kerajaannya. Ketika inilah seorang putera raja berkesempatan bertemu rakyat bawahannya secara bertentang mata, mendengar keluhan mereka dan merasa denyut nadi kesusahan dan kepayahan hidup mereka. Sekembali ke istana nanti kesemua pengalaman ini akan dapat membantu beliau mengambil alih dan memerintah kerajaan dengan lebih baik.

Dalam tradisi kerajaan Melayu Lama, kepimpinan dipelajari menggunakan pendekatan pembelajaran berasaskan pengalaman dan masalah. Tempoh masa buangan politik antara September 1969 hingga Mac 1972 amat banyak mengajar Tun Mahathir dengan pengalaman baharu memimpin. Beliau dapat memahami dengan jelas hubungan sejarah penting negara dengan situasi semasa dan sejauh mana kesannya terhadap hala tuju negara pada masa hadapan. Buku *The Malay Dilemma* adalah antara hasil pembelajaran terbaik yang beliau hasilkan sepanjang tempoh buangan politik ini. Perbincangan terperinci pengalaman pembelajaran PBL ini dibincangkan dalam Bab Lima.

Pengalaman pembelajaran kepimpinan ketiga Tun Mahathir berasaskan PBL yang dibincangkan dalam buku ini merujuk kepada proses pemilihan Timbalan Perdana Menteri oleh Tun Hussein Onn pada tahun 1976. Proses pemilihan ini membolehkan beliau merenung kembali segala pengalaman pembelajaran yang diperolehi sejak kembali ke pangkuan UMNO pada tahun 1972. Antara aspek penting pengalaman

pembelajaran ini ialah peranan Tun Razak sebagai mentor yang mendidik, melatih dan menunjuk arah kepimpinan beliau. Selepas dilantik ke jawatan Timbalan Perdana Menteri beliau dapat mempelajari kemahiran baharu daripada Tun Hussein Onn yang mengajar erti kesabaran dan ketegasan dalam memimpin. Kedua-dua pemimpin ini dianggap sebagai mahaguru yang banyak memberi pengaruh terhadap kepimpinan beliau selepas itu (Mahathir, 2011). Perbincangan berkaitan topik ini dimuatkan dalam Bab Enam.

Krisis kepimpinan UMNO tahun 1987 boleh dianggap sebagai satu titik penting yang mewarnai rupa bentuk kepimpinan parti dan negara selepas daripada itu. Buku ini mengambil peristiwa penting ini sebagai satu senario masalah yang menjadi titik pembelajaran keempat terpenting Tun Mahathir. Inilah krisis yang paling mencabar beliau sepanjang dilantik menjadi Perdana Menteri pada tahun 1981. Isu penting yang boleh dipelajari daripada masalah ini ialah tentang kerumitan menguruskan pasukan kepimpinan dan menyediakan barisan pemimpin pelapis masa hadapan melalui pelan penggantian kepimpinan atau "*leadership succession plan*". Berdasarkan kepada pengalaman Tun Mahathir masalah ini didapati lebih rumit daripada menguruskan masalah ekonomi dan pembangunan negara (Mahathir, 2011).

Tugas menyediakan barisan pemimpin pelapis melalui pelan penggantian kepimpinan adalah satu tanggungjawab utama seorang pemimpin yang berada pada kedudukan tertinggi kepimpinan negara. Kegagalan melaksanakan tanggungjawab ini akan memberi kesan yang amat besar kepada masa hadapan rakyat dan negara. Apabila Tun Mahathir mengambil alih kepimpinan daripada Tun Hussein Onn pada tahun 1981 beliau menggunakan pendekatan sedia ada dalam menentukan timbalannya iaitu melalui sistem kekananan dan sokongan terbanyak dalam parti. Oleh itu apabila Tun Musa Hitam mengalahkan Tengku Razaleigh Hamzah dalam pemilihan Timbalan Presiden UMNO pada tahun 1981 beliau dipilih oleh Tun Mahathir sebagai Timbalan Perdana Menteri. Dalam masa yang sama Tun Mahathir perlu juga memikirkan kedudukan Tengku Razaleigh. Berdasarkan jumlah undi yang diperolehi oleh Tengku Razaleigh (517 berbanding 722 diperolehi oleh Tun Musa) beliau berpandangan bahawa sokongan ahli parti terhadap Tengku Razaleigh agak besar. Sehubungan dengan itu beliau berpandangan Tengku Razaleigh layak dipertimbangkan kedudukannya dalam Kabinet (Mahathir, 2011).

Tengku Razaleigh akhirnya dibawa masuk ke dalam Kabinet dan dikekalkan kedudukannya sebagai Menteri Kewangan yang dipegang sejak tahun 1976. Tindakan ini bagaimanapun menyebabkan rasa tidak senang hati Tun Musa Hitam. Setelah memendam rasa hampir lima tahun Tun Musa akhirnya meletak jawatan sebagai Timbalan Perdana Menteri pada tahun 1986 dan menyatakan bahawa tindakan Tun Mahathir membawa masuk Tengku Razaleigh ke dalam Kabinet sebagai salah satu sebab utamanya. Tun Mahathir masih mengekalkan prinsip pemilihan timbalannya berdasarkan sistem kekananan dan sokongan terbanyak dalam parti lalu dipilih Tun Ghafar Baba iaitu Naib Presiden paling kanan dalam parti untuk menggantikan Tun Musa Hitam (Mahathir, 2011).

Ketidakpuasan hati Tun Musa Hitam tidak berhenti setakat itu malahan merebak sehingga beliau membuat pusingan U untuk berbaik-baik dan menyokong Tengku

Seni Kepimpinan Politik TUN MAHATHIR

Pada tahun 2016 Tun Dr Mahathir Mohamad kembali ke arena politik untuk menyelamatkan negara daripada menjadi sebuah negara yang gagal. Beliau memimpin gerakan rakyat "Selamatkan Malaysia" memenangi Pilihanraya Umum ke-14 pada bulan Mei 2018 dan seterusnya dilantik sebagai Perdana Menteri Malaysia ketujuh. Ini merupakan satu pencapaian yang hampir mustahil dicapai bagi seorang pemimpin politik yang telah berusia 90an. Bagaimanakah beliau berjaya melakukannya? Apakah keistimewaan yang ada pada kepimpinannya sehingga berjaya mengubah perkara yang hampir mustahil kepada realiti?

Perbincangan dalam buku ini menunjukkan bahawa pendekatan "Kepimpinan Berasaskan Masalah" yang menjadi amalan dalam bidang perubatan adalah antara rahsia seni kepimpinan yang beliau aplikasikan sejak awal kerjaya politiknya. Buku ini mengemukakan perspektif baharu terhadap kepimpinan Tun Mahathir berasaskan pendekatan Pembelajaran Kepimpinan Berasaskan Masalah (Problem-based Leadership Learning - PBL). Analisis yang dikemukakan meliputi lebih daripada 60 tahun pengalaman kepimpinan beliau antara tahun 1958 hingga awal tahun 2020.

Hasil perbincangan dalam buku ini merumuskan bahawa usaha "Selamatkan Malaysia" adalah matlamat perjuangan tertinggi yang menjadi asas beliau mengemudi pasukan kepimpinannya sehingga berjaya memenangi PRU 14. Kunci utama kejayaan tersebut adalah aplikasi pendekatan Pembelajaran Kepimpinan Berasaskan Masalah. Pelbagai bukti diperolehi daripada penulisan dan ucapan beliau. Beberapa ciri utama kepimpinannya dikenalpasti dan menjadi asas kepada proses rekabentuk Model Kepimpinan Berwawasan Berasaskan Masalah (Visionary Problem-based Leadership Model - VPL).



ISBN 978-967-18575-0-2



9 789671 857502

