

GAYA KEPIMPINAN TUN RAZAK MENJANA ASPIRASI CELIK MINDA POLITIK DALAM KALANGAN PELAJAR INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI DI MALAYSIA

TUN RAZAK'S LEADERSHIP STYLE CREATES POLITICAL LITERACY ASPIRATION AMONG STUDENTS OF HIGHER LEARNING INSTITUTIONS IN MALAYSIA

Mohd. Sohaimi Esa¹

Romzi Ationg^{2*}

Irma Wani Othman^{3*}

Azlan Syafie Abdullah @ Raymond Majumah⁴

Anna Lynn Abu Bakar⁵

Mohd Kamal Mohd Shah⁶

Muhammad Safuan Yusoff⁷

¹Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: msohaimig@ums.edu.my)

²Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (Email: mrationg@ums.edu.my)*

³Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: irma@ums.edu.my) *

⁴Pejabat Pendidikan Daerah Kudat, Sabah, Malaysia, (E-mail: raymondmajumah@hotmail.com)

⁵Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: annalynn@ums.edu.my)

⁶Faculty of Engineering, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: mkamalms@ums.edu.my)

⁷Labuan Faculty of International Finance, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: safuan-y@yahoo.com)

* Corresponding Author

Article history

Received date : 25-3-2021

Revised date : 21-4-2021

Accepted date : 16-5-2021

Published date : 30-6-2021

To cite this document:

Esa, M. S., Ationg, R., Othman, I. W., Majumah, A. S. A. R., Bakar, A. L. A., Shah, M. K. M., & Yusoff, M. S. (2021). Gaya Kepimpinan Tun Razak Menjana Aspirasi Celik Minda Politik Dalam Kalangan Pelajar Institusi Pengajian Tinggi Di Malaysia. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 6(38), 30 - 44.

Abstrak: Tun Razak merupakan suatu nama besar yang tidak asing lagi dalam pesada kepimpinan negara. Namanya diabadikan sebagai Perdana Menteri Malaysia kedua, selepas Tunku Abdul Rahman, serta digelar sebagai Bapa Pembangunan Negara. Kepimpinannya terserlah kerana peranan dan sumbangannya dalam proses membina negara bangsa Malaysia. Sebagai seorang pemimpin, sumbangan beliau bukan sekadar memegang jawatan Perdana Menteri, tetapi sejak dirinya terlibat dalam politik sebelum zaman kemerdekaan lagi. Hal ini jelas apabila beliau terlibat dalam perjuangan UMNO sejak dari awal penubuhannya, serta pada masa yang sama menjadi pemimpin di peringkat negeri Pahang. Di peringkat persekutuan pula, beliau seorang pemimpin yang gigih sebaris dengan nama-

nama besar tanah air dalam perjuangan kemerdekaan negara dalam usaha membebaskan tanah air daripada British. Selepas merdeka, beliau terlibat dalam beberapa kementerian, serta berperanan penting dalam membina kelestarian negara yang berdaulat. Sumbangan dan jasanya terus segar dalam lipatan sejarah, serta sentiasa dikenang oleh rakyat sehingga kini. Persoalannya, apakah gaya kepimpinan tokoh tersohor ini sehingga menjadikan dirinya sebagai seorang negarawan? Bagaimanakah pula, gaya kepimpinannya boleh dijadikan aspirasi kepada pelajar di institusi pengajian tinggi dalam kancah politik kampus? Justeru itu, kertas kerja ini akan membincangkan gaya kepimpinan Tun Razak agar menjadi contoh dan tauladan kepada pelajar di menara gading agar berputik amalan demokrasi yang mapan dan jitu. Metod kajian dilakukan berdasarkan kaedah kualitatif, yakni analisis dokumentasi berasaskan sumber primer dan sekunder. Menerusi perbincangan ini diharapkan akan dapat dijadikan pedoman dan ransangan kepada pembaca, khususnya pelajar di peringkat pengajian tinggi berkaitan dengan gaya kepimpinan berkualiti yang boleh dijadikan contoh daripada seorang negarawan negara, Tun Razak.

Kata Kunci: Gaya Kepimpinan; Tun Razak; Politik Kampus

Abstract: *Tun Razak is a key personal who is no stranger in the leadership of the country. He has always been remembered as the second Prime Minister of Malaysia, after Tunku Abdul Rahman, and was called the Father of National Development. His leadership quality is evident in his role and contribution in the nation-building process in Malaysia. As a leader, he had not only held the Prime Ministership, but also involved in political areas prior to independence. This is especially true when he involved in UMNO political activities from the beginning of its establishment, as well as became the head the party at the state level of Pahang. At the federal level, he was a hard-working type of leader just like other leaders of this country in their effort to liberate the country from British. After independence, he played significance role in numbers of ministries as well as participated in ensuring the sustainability of the country's sovereignty. His contributions and services remain unforgettable and are always being highly recognised by many to this day. The question is, what is the leadership style of this well-known political figure that makes him a statesman? How can his leadership style be made an aspiration to students in area of campus politics in the higher learning institution? This paper discusses Tun Razak's leadership style the aim of making him an example and role model for students in the higher learning institutions for cultivating a sustainable and truthful democratic practice. The research, in which this paper is based, used qualitative methods, particularly documentation analysis of primary and secondary sources. Accordingly, it is hoped that the finding serves as a guide and stimulating readers interests, especially the students of tertiary level on the quality of Tun Razak's leadership style which can be made an example.*

Keywords: Leadership Style; Tun Razak; Campus Politics

Pengenalan

Tun Abdul Razak bin Dato' Hussein (1922-1976), Perdana Menteri Malaysia kedua merupakan salah seorang tokoh terkemuka di Malaysia. Beliau telah berganding bahu bersama-sama dengan Tunku Abdul Rahman dan barisan pemimpin politik lain, khususnya dalam Parti Perikatan untuk membebaskan negara ini daripada belenggu penjajahan British.

Selepas merdeka, jika Tunku Abdul Rahman menjadi orang nombor satu negara, maka Tun Razak menjadi orang nombor dua negara sehinggalah beliau dilantik sebagai Perdana Menteri Malaysia kedua pada 23 September 1970. Tun Razak lebih popular dengan jolokan, ‘Bapa Pembangunan’ (Father of Development). Gelaran ini sesuai kerana jasanya dalam pembangunan negara sama ada bersifat fizikal mahupun non-fizikal (Esa, 2020). Selain itu, sesetengah penulis menggelarkannya juga sebagai ‘Arkitek Pembangunan Malaysia’ (Architect of Malaysia’s Development) (Paridah Abd. Samad, 1998) dan ‘Pengasas Kepada Dasar Ekonomi Baru’ (Zainudin Maidin, 1997). Selain gelaran tersebut, sesetengah penulis menggelarkannya juga sebagai ‘Bapa Keamanan’ (Father of Peace) (Paridah Abd. Samad, 1998) kerana sumbangannya dalam usaha menyatupadukan masyarakat pelbagai kaum akibat peristiwa tragedi 13 Mei 1969 dan mewujudkan kestabilan politik apabila Perikatan diubah namanya kepada Barisan Nasional. Sumbangannya juga dapat dilihat di peringkat serantau apabila mewujudkan Zon Aman, Bebas dan Berkecuali (ZOPFAN) di Asia Tenggara. Itulah Tun Razak seorang insan tersohor negarawan Malaysia. Di sebalik gelaran tersebut, beliau juga memainkan peranan besar dalam proses pembinaan negara-bangsa Malaysia sepertimana yang dapat dilihat pada masa kini (Esa & Abdullah, 2019). Sesungguhnya, sudah tentu terdapat sesuatu yang unik dan istimewa untuk dikaji dari segi gaya kepimpinan Tun Razak agar menjadi wadah kepada generasi muda, khususnya kepada warga kampus di Institusi Pengajian Tinggi (IPT). Justeru itu, kertas kerja ini akan membincangkan bentuk gaya kepimpinan beliau agar menjadi contoh dan tauladan kepada mereka sebagai pemimpin pelapis untuk negara pada masa hadapan. Sebelum membincangkan pengertian dan konsep gaya kepimpinan, maka dihuraikan terlebih dahulu objektif dan metodologi kajian dalam penulisan ini.

Objektif, Metodologi dan Kajian Literatur

Objektif penulisan artikel ini adalah untuk meneliti gaya kepimpinan Tun Razak agar menjadi aspirasi celik minda dalam kancah politik kampus. Hal ini penting agar lagi ramai pemimpin pelapis berwibawa dalam kalangan mahasiswa dapat diketengahkan bagi masa hadapan negara. Sementara metodologi kajian adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merujuk kepada pendekatan kajian yang memerlukan pemerhatian yang teliti terhadap aspek phenomenology iaitu memfokus kepada proses dan peristiwa secara tematik, semulajadi dan bebas berasaskan maklumat dari pelbagai sumber seperti sumber primer serta sekunder, dan bukannya berasaskan maklumat kuantitatif (frekuensi, peratusan, sisihan piawai, dan sebagainya) (Ationg, Esa, Ibrahim & Abdul Muis, 2020; Ationg, Ibrahim, Esa & Layapan, 2020; Rahman, Ationg & Zulhaimi, 2017; Chua, 2011; Neuman, 2006; Hamzah, 2004; Reichadt & Cook, 1979). Pendekatan ini biasanya dianggap sebagai rekabentuk yang popular dalam bidang sains sosial apabila sering kali dikaitkan dengan historiografi, etnografi, dan sosiologi. Tambahan pula, pendekatan ini menekankan kepada perkataan berbanding pengiraan data yang dikumpul dan dianalisis menggunakan perisian atau kaedah tertentu (Ationg, 2020; Ationg, 2018; Alasuutari, 2010). Di samping itu, disebabkan penulisan ini menyentuh tentang gaya kepimpinan Tun Razak, maka penulisannya juga menggunakan metod seperti yang terdapat dalam disiplin sejarah. Disiplin sejarah digunakan kerana untuk melihat gaya kepimpinan Tun Razak yang terdapat dalam beberapa peristiwa yang dilalui oleh tokoh ini. Seperkara lagi, apabila membincangkan metodologi kajian disiplin sejarah, maka ia bersifat kualitatif yang diadunkan dengan perbincangan secara deskriptif analitikal (Sugiyono, 2009). Dalam penulisan ini, kajian kepustakaan digunakan dengan mengumpulkan sumber berbentuk primer dan sekunder (Esa, et al. 2021a). Dalam kajian

sejarah, sumber primer penting untuk membolehkan fakta dijelaskan berdasarkan peristiwa seperti sebenarnya berlaku sebagaimana ditegaskan oleh Bapa Persejarahan Moden, Leopold Von Ranke (Kreiger, 1977; Esa, et al. 2021b). Langkah ini menjadikan disiplin sejarah sebagai suatu bentuk kajian yang bersifat saintifik dan objektif (Carr, 1962; Collingwood, 1993). Dengan ini, kepelbagaian sumber tersebut akan dapat membantu melihat lebih tepat lagi dari segi gaya kepimpinan Tun Razak. Dari satu sudut lain pula, aplikasi sejarah merupakan suatu sub disiplin sejarah yang boleh dijadikan sebagai pedoman dan contoh kepada sesiapa sahaja berasaskan kepada sesuatu peristiwa yang telah berlaku. Begitu jugalah dalam konteks pelajar IPT dalam memahami gaya kepimpinan Tun Razak tersebut agar mereka dapat menghayatinya untuk dijadikan panduan kelak.

Dari segi kajian literatur, terdapat beberapa buah buku dalam bentuk biografi tentang ketokohan Tun Razak, antaranya termasuklah Shaw (1976) Paridah (1998) dan terkini Esa (2020). Dari penulisan biografi tersebut, terdapat penjelasan elemen kepimpinan yang dibawa oleh Tun Razak sesuai dengan gelarnya sebagai bapa pembangunan negara. Namun demikian, terdapat kelompangan yang harus diterjemahkan dalam konteks kajian yang dapat menghuraikan dari sudut gaya kepimpinan tokoh ini. Hal inilah yang akan dibincangkan secara komprehensif dengan mengaitkannya agar menjadi wadah pedoman kepada pelajar IPT. Sebelum membincangkan gaya kepimpinan tokoh ini, maka dihuraikan terlebih dahulu pengertian dan konsep gaya kepimpinan.

Definisi dan Teori Gaya Kepimpinan: Suatu Persoalan Kajian

Istilah kepimpinan ialah terbitan daripada perkataan 'pimpin'. Berdasarkan Kamus Dewan (1998), 'pimpin' bererti bimbing, pandu atau tunjuk. Kepimpinan membawa erti 'keupayaan memimpin'. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa pandangan sarjana berkaitan dengan istilah kepimpinan tersebut. Menurut Fiedler (1967), kepimpinan boleh didefinisikan sebagai hubungan antara perseorangan yang menunjukkan kuasa dan pengaruh yang diagih secara sama rata sehingga seorang individu boleh mengamal dan mengawal tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka ke atas individu. Stodgill (1974) pula, mendefinisikan kepimpinan merupakan konsep yang kompleks kerana berkaitan dengan satu fenomena manusia yang universal dan amat sukar difahami. Berdasarkan definisi tersebut, kepimpinan adalah sesuatu yang kompleks kerana melibatkan individu sebagai pemimpin serta mereka yang dipimpin. Perihal yang penting adalah sejauhmana keupayaan serta kebijaksanaan seseorang pemimpin itu dapat menguruskan orang bawahannya dengan berasaskan sumber yang ada. Ia juga bermaksud sesuatu kuasa yang ada pada seorang pemimpin untuk menggerakkan anggota kumpulannya untuk mencapai matlamat atau objektif tertentu. Hal inilah yang juga menarik untuk dibincangkan apabila dikaitkan dengan kepimpinan Tun Razak sebagai seorang negarawan.

Apabila membicarakan gaya kepimpinan pula, terdapat beberapa pandangan dan pendapat telah diberikan oleh sarjana. Menurut kajian yang dilakukan oleh Bennis dan Nanus (1985) mendapati lebih daripada seribu penulisan yang telah mendefinisikan gaya kepimpinan. Daripada jumlah tersebut lebih kurang 350 telah mendefinisikan gaya kepimpinan, namun hasilnya masih sukar untuk membuat pengertian. Menurut Lau (1975), gaya kepimpinan merupakan satu set matlamat seseorang pemimpin dengan menggunakan kuasanya untuk melibatkan dirinya dan melibatkan orang lain untuk mencapai sesuatu keputusan. Baron (1983) pula, mendefinisikan gaya kepimpinan merujuk kepada tingkahlaku yang digunakan

oleh seseorang pemimpin untuk menjelaskan dan mengenali gaya kepemimpinan yang diterima oleh individu yang berbeza dalam sesuatu tugas. Seterusnya Thoha (2013), gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Sementara Rivai dan Sagala (2013), berpendapat gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi orang bawahan agar matlamat organisasi tersebut tercapai. Gaya kepemimpinan menurut Thoha & Miftah (1995) pula ditakrifkan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi fikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang bawahannya. Beliau juga mengertikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya iaitu kemampuan pemimpin untuk menyatakan sesuatu hal dengan gaya kepemimpinan tertentu. Istilah gaya atau *style* sama dengan cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang bawahannya (Muhd Akmal, et al. 2015).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, jelasnya gaya kepemimpinan itu boleh dilihat bersifat secara langsung dan tidak langsung, yakni tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan dirinya untuk mempengaruhi orang lain. Sesungguhnya, gaya kepemimpinan melibatkan perilaku dan strategi seseorang pemimpin, sebagai hasil kombinasi falsafah, keterampilan dan sikap seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang bawahannya. Gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai sesuatu matlamat. Persoalannya, sejauhmanakah dengan gaya kepemimpinan Tun Razak boleh menjadi contoh kepada pelajar di peringkat Institusi Pengajian Tinggi (IPT)?

Sebenarnya, terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan, namun bagi menjelaskan konsep gaya kepemimpinan penulis membahagikan kepada tiga sahaja iaitu autokratik, demokratik dan *laissez faire*. Menurut Thoha (2013), gaya kepemimpinan autokratik boleh didefinisikan sebagai tindakan yang berasaskan kehendak peribadi seseorang pemimpin, serta segala keputusan dianggap benar dan diterima secara paksaan kepada orang di bawahnya. Gaya kepemimpinan ini banyak memberi arahan dan semua keputusan hanya dibuat oleh dirinya sendiri. Pemimpin dengan gaya sebegini sangat mengutamakan hierarki dirinya sebagai seorang yang mempunyai kuasa mutlak dan berada di kedudukan tertinggi dalam sesebuah organisasi atau kerajaan. Sementara itu, gaya kepemimpinan ini juga cenderung untuk mengawal semua kuasa yang diberikan kepadanya. Segala perancangan, tindakan dan keputusan hendaklah ditentukan olehnya sendiri. Selain itu, pemimpin ini juga tidak berminat untuk melibatkan diri bersama-sama orang bawahan dalam melaksanakan sesuatu aktiviti, tetapi hanya memberikan arahan sahaja (Baharuzaini, et al. 2016). Gaya kepemimpinan autokratik ini sudah tidak relevan dalam persekitaran organisasi atau kerajaan ketika ini, tetapi ia sangat popular apabila membicarakan pemerintahan bersifat tradisional seperti pemerintahan beraja mutlak. Walau bagaimanapun, ada kalanya gaya ini perlu digunakan sekali sekala terutamanya ketika berlakunya krisis besar apabila keputusan perlu dibuat dengan kadar segera tanpa memerlukan persetujuan banyak pihak (Ismail, 2008). Persoalannya, pernahkah Tun Razak menggunakan gaya kepemimpinan autokratik semasa pentabir negara ini?

Gaya kepemimpinan demokratik pula merujuk kepada seorang pemimpin yang selesa melibatkan semua pihak dalam membuat sesuatu keputusan mahupun tindakan. Pendekatan yang sering digunakan oleh pemimpin sebegini adalah melalui perbincangan dan mesyuarat secara

hikmah dan bijaksana, serta berlaku proses penurunan tugas atau kuasa kepada kakitangan bawahannya. Selain itu, orang bawahannya juga akan diberi kebebasan untuk melaksanakan sesuatu keputusan atau tindakan mengikut cara masing-masing (Thoha, 2013). Antara keistimewaan pemimpin demokratik adalah, pemimpin jenis ini boleh menjadi peneraju organisasi yang cemerlang kerana sedar akan keupayaannya sebagai pembimbing kepada pengikutnya. Di samping itu, ia berupaya mewujudkan rasa tanggungjawab dan kerja berpasukan dalam kalangan orang bawahannya (Baharuzaini, et al. 2016). Pemimpin jenis ini juga berpegang kepada konsep tiada yang mampu dilakukan secara sendirian, bahkan lebih percaya penglibatan seluruh ahli kumpulan sebagai tunjang kekuatan sesebuah organisasi atau kerajaan. Melalui pengagihan tugas dan kuasa, semua pihak akan berasa lebih yakin dan berlapang dada dalam menjalankan tugas masing-masing yang secara tidak langsung dapat menjamin operasi organisasi atau kerajaan berjalan dengan lancar dan berdaya maju (Ainon, 2003). Pemimpin demokratik boleh diumpamakan sebagai perangsang kepada orang bawahannya untuk mempercepatkan lagi pencapaian matlamat melalui pendekatan yang strategik. Oleh kerana kepimpinannya bersifat membantu, pemimpin jenis ini akan sentiasa dihormati dan dihargai tanpa mengira waktu dan situasi (Baharuzaini, et al. 2016). Secara rasionalnya, tentulah ini gaya kepemimpinan Tun Razak yang menjadi pilihan utama sehingga membolehkan dirinya begitu dikenali sebagai negarawan negara.

Gaya kepemimpinan lepas-bebas (*laissez-faire*) pula merupakan sejenis gaya kepemimpinan yang memberi kebebasan sepenuhnya kepada orang bawah (Thoha, 2013) Pemimpin jenis ini akhirnya mereka berjaya mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama. Walau bagaimanapun, keputusan dibuat, atau bagaimana dilakukan, semuanya diberikan kebebasan penuh kepada orang bawahannya tanpa ada bimbingan dan campur tangan daripada pemimpin. Prinsip yang dipegang oleh pemimpin sebegini ialah kakitangan dilihat sebagai individu yang sudah dewasa dan mampu membezakan baik-buruk atau betul-salah sesuatu perkara. Gaya kepemimpinan ini akan menyebabkan sesebuah organisasi itu dilihat seolah-olah tiada pemimpin kerana masing-masing bekerja dan bertindak mengikut cara dan keselesaan masing-masing. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* sangat tidak sesuai digunakan untuk organisasi yang besar kerana melibatkan proses kerja dan aktiviti yang sangat kompleks, selain impak maksimum yang sukar ditangani sekiranya hasil yang diperoleh adalah tidak memberangsangkan. (Baharuzaini, et al. 2016) Persoalannya, adakah ini berlaku diri Tun Razak? Justeru itu, ketiga-tiga konsep ini akan dibincangkan lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan Tun Razak.

Gaya Kepimpinan Tun Razak: Dari Perspektif Sejarah

Nama Tun Razak bukanlah asing dalam kepimpinan negara, malah beliau sebaris dengan nama-nama besar yang lain seperti Dato' Onn Ja'afar, Tunku Abdul Rahman, Tun Hussein Onn dan Tun Dr. Mahathir Mohamad. Namanya terpahat dalam sejarah negara kerana beliau turut memainkan peranan utama dalam beberapa peristiwa penting seperti kemerdekaan Tanah Melayu, penubuhan Persekutuan Malaysia, konfrontasi Malaysia-Indonesia, penyingkiran Singapura 1965 dan tragedi 13 Mei 1969. Sebagai Perdana Menteri, jasa beliau sentiasa dikenang kerana mengasaskan Dasar Ekonomi Baru (DEB), Barisan Nasional dan mempelopori dasar luar negara yang lebih dinamik dan terbuka (Esa, 2001, 2009a, 2009b, 2012a, 2012b & 2013; Ramlah, 1992, 1994, 1996 & 1997). Justeru itu, gaya atau style kepimpinannya tentu menarik jika diteliti untuk dijadikan pedoman kepada sesiapa sahaja, termasuk pelajar di Institusi Pengajian Tinggi (IPT). Gaya kepemimpinan beliau boleh dilihat

dari perspektif sejarah dengan mengambil beberapa contoh peristiwa, di samping memahami pemikiran dan falsafahnya sebagai seorang pemimpin.

Sebagai seorang pemimpin, Tun Razak begitu memahami sistem pemerintahan dan pentadbiran negara yang mempraktikkan amalan sistem demokrasi berparlimen. Beliau juga turut memahami dan menghayati kandungan perlembagaan negara sebagai teras pembentukan negara bangsa Malaysia. Malahan sejarah telah pun membuktikan bahawa beliau terlibat secara langsung dalam proses pembentukan pentadbiran dan pemerintahan negara (Esa, 2020). Oleh itu, selari dengan amalan sistem demokrasi negara, maka kepimpinan beliau sudah tentu berkonsepkan gaya kepimpinan demokratik, serta jauh sekali berkonsepkan gaya kepimpinan *laissez-faire*. Perkara ini jelas menerusi kata-katanya ketika merasmikan pembukaan Kongres CUEPECS yang ke-9 di Dewan Toh Puan Rahah, Kuala Lumpur pada 24 November 1967, bahawa tugas kita yang penting sekali sekarang ialah untuk menjadikan dekad yang kita sedang lalui ini *“the decade for the integration of a multi-racial people into a strong and united Malaysia nation”* atau *“zaman penyatuan berbagai-bagai bangsa menjadi satu rupa bangsa Malaysia yang kuat”* (Ucapan-ucapan Tun Haji Abdul Razak bin Hussein, 1967).

Berdasarkan petikan di atas, jelas ia bukan sahaja mencerminkan pemikiran dan falsafah Tun Razak, tetapi juga dapat diterjemahkan dalam konteks gaya kepimpinannya dalam membina bangsa Malaysia. Beliau sedar akan tanggungjawabnya sebagai sebagai seorang pemimpin yang dapat mewakili semua kaum di negara ini tanpa mengira agama, budaya dan warna kulit. Justeru itu, gaya kepimpinan berkonsepkan demokratik diperlukan sesuai dengan amalan integrasi menjadi asas kepada proses pembinaan nasion Malaysia. Gaya kepimpinan ini tentulah akan dapat diterima dengan baik oleh rakyat dari peringkat kepimpinan tertinggi sehinggalah kepada rakyat jelata. Natiujahnya, segala polisi ataupun dasar kerajaan yang diperkenalkan akan menjadi lebih mudah untuk disalurkan sama ada di peringkat Persekutuan, mahupun di peringkat negeri.

Sebagai seorang pemimpin pragmatik, beliau memiliki pakej penuh sebagai seorang pemimpin yang memiliki karisma lagi berintegriti dan berwawasan. Beliau menjadi orang kepercayaan Tunku Abdul Rahman sepanjang tempoh dirinya sebagai Perdana Menteri. Maka, tidak hairanlah beliau pernah dilantik menjawat tiga jawatan Menteri pada satu-satu masa dalam kabinet, selain sebagai Timbalan Perdana Menteri. Jawatan menteri yang diterajunya termasuklah Menteri Pertahanan, Menteri Pembangunan Negara dan Luar Bandar, serta Menteri Hal Ehwal Dalam Negeri (Ramlah, 1992, 1994). Semua kementerian yang diterajunya itu pula sangat penting kepada negara yang baru berusia sepuluh tahun merdeka ketika itu. Semasa mengulas perlantikan tersebut, Tun Razak turut menyuarakan tekanan yang terpaksa ditanggung, di samping wawasan yang ingin dicapai apabila dilantik sebagai Menteri Hal Ehwal Dalam Negeri sepertimana ucapannya menerusi Televisyen Malaysia pada 24 Ogos 1967:

“Saya anggap tugas ini sebenarnya sebagai satu beban yang agaknya berat. Satu perkara yang sangat saya tidak suka ialah memerintah seseorang itu ditahan atau ditangkap di bawah Undang-undang Keselamatan Dalam Negeri atau (Internal Security Act). Tiap-tiap kali saya terpaksa berbuat demikian untuk keselamatan dan pembangunan negara, tiap-tiap kali pula seolah-olah jiwa saya tertikam.

Kerajaan Perikatan dan saya sendiri sebenarnya sedang memperjuangkan bukan sahaja kita mahu memperkukuhkan lagi masyarakat kita yang sangat bertimbang rasa ini tetapi juga untuk melahirkan satu masyarakat yang sebenar-benarnya liberal. Inilah cita-cita kerajaan sekarang; bekerja ke arah kelahiran masyarakat yang liberal dan toleran” (Ucapan-ucapan Tun Haji Abdul Razak bin Hussein, 1967).

Sungguhpun mengakui cabaran yang bakal dihadapi, beliau tetap bersedia untuk memikul segala tanggungjawab yang diberikan dengan berusaha melaksanakannya sebaik mungkin. Beliau dengan jelas membangunkan negara ini berasaskan sikap liberal dan toleransi yang menjadi salah satu elemen dalam kepimpinan demokratik. Itulah Tun Razak yang sebolehnya mungkin berusaha untuk menjadikan dirinya sebagai pemimpin yang mempunyai gaya kepimpinan demokratik. Apatah lagi apabila dikaitkan dengan isu-isu keselamatan dan pembangunan negara. Sebenarnya gaya kepimpinan demokratik yang diamalkan itu telah pun berputik sejak dari awal penglibatannya dalam politik, yakni sebelum kemerdekaan lagi.

Dalam konteks sebelum kemerdekaan, antara contoh peristiwa yang menarik untuk diketengahkan termasuklah semasa penglibatannya dalam Pilihan Raya Peringkat Persekutuan Tanah Melayu pada tahun 1955. Tun Razak sebagai orang nombor dua dalam Parti Perikatan telah menunjukkan sikap betapa perlunya kerjasama antara kaum apabila berhadapan dengan pilihan raya tersebut. Justeru itu, konsep gabungan parti antara UMNO, MCA dan MIC dengan mengekalkan identiti kaum masing-masing menjadi pilihan pemimpin ketiga-tiga parti tersebut (Ramlah, 1994 & 1996). Amalan gaya kepimpinan demokratik dalam kalangan pemimpin yang terbabit juga dapat dilihat sepanjang menghadapi pilihan raya tersebut, termasuklah Tun Razak. Mereka mengamalkan dasar berkrompromi antara satu sama lain dalam membuat tuntutan mereka dengan mengambi kira kepentingan untuk setiap kaum (CO 1030/314, 1954). Gabungan ini selaras dengan kehendak British yang mahu melihat kerjasama antara semua kaum dalam politik sebelum pembentukan kerajaan sendiri dan langkah ke arah kemerdekaan Tanah Melayu.

Walau bagaimanapun, dalam usaha mencari kesepakatan, Tun Razak, mahupun Tunku Abdul Rahman sebagai Pengerusi dapat merasai betapa sukarnya untuk berhadapan dengan karehah dalam kalangan ahli-ahli dan para pemimpin Parti Perikatan. Setiap parti sudah tentu akan berusaha untuk mendapatkan yang terbaik daripada perundingan tersebut. Di pihak UMNO pun, masalah pembahagian kerusi untuk pilihan raya Persekutuan itu telah menimbulkan ketegangan dalam kalangan ahli-ahlinya. Pada mulanya, Majlis Kebangsaan Perikatan (Alliance National Council) hanya memberikan 40 kerusi kepada UMNO, 12 kerusi kepada MCA dan tidak ada kerusi bagi MIC.

Tun Razak sebagai pemimpin tertinggi dapat merasai bahang kekecohan tentang rasa tidak puas hati dalam kalangan ahli-ahli UMNO semasa Persidangan Agung UMNO di Alor Setar pada 4 Jun 1955. Ada ahli UMNO yang mendesak sebanyak 42 kerusi bagi UMNO dan selebihnya kepada parti-parti lain dan ada yang meminta seratus peratus kepada UMNO kerana kedudukan orang Melayu sebagai pengundi terbesar iaitu 2.5 juta (84.2 peratus) berbanding dengan Cina (11.2 peratus) dan India (4.6 peratus). Ada juga ahli yang mahu mengekalkan keputusan asal iaitu sepuluh kerusi sahaja bagi MCA (Ramlah, 1994; Mohd Sohaimi, 2020). Tunku Abdul Rahman telah membidas kumpulan ahli UMNO itu sebagai

pelampau kerana cuba menegakkan semula dasar ‘Tanah Melayu untuk Melayu’. Dasar itu tidak sesuai dengan konsep Parti Perikatan. Malah Tunku mengugut untuk meletakkan jawatan jika ahli-ahli UMNO tidak menerima keputusan Majlis Perikatan Kebangsaan dan Majlis Kerja Tertinggi UMNO. Jelas di sini, Tunku Abdul Rahman berusaha menunjukkan gaya kepimpinan autokratik dalam menangani isu tersebut. Suasana kekecohan itu dilaporkan dalam akhbar, Sunday Times sebagaimana berikut:

“After Tunku Abdul Rahman’s speech, Dato’ Abdul Razak bin Husein, Deputy President of UMNO, called for the vote of confidence in him and the UMNO Central Executive Committee. Encik Ali bin Yunus from Batu Pahat seconded the motion. The voting was reported to be unanimous” (Sunday Times, 5 Jun 1955).

Jelaslah, Tun Razak menjadi penyelamat dalam menghadapi suasana tegang ketika itu. Beliau cepat bertindak untuk meredakan keadaan apabila undi kepercayaan diputuskan kepada kepimpinan Tunku Abdul Rahman dan Majlis Kerja Tertinggi UMNO. Dalam hal ini menunjukkan, Tun Razak meleraikan keadaan dengan menggunakan gaya kepimpinan demokratik dalam menyelesaikan isu tersebut.

Pada 8 Jun 1955, Tun Razak menghadiri mesyuarat Majlis Kebangsaan Perikatan untuk membincangkan semula jumlah pengagihan kerusi pilihan raya tersebut. Semasa mesyuarat ini, UMNO dan Tun Razak bersetuju untuk mengurangkan kerusi daripada 40 kepada 35 kerusi sahaja. Sementara MCA pula mendapat tambahan daripada 12 kepada 15 kerusi dan dua kerusi lagi kepada MIC dan seorang Ceylonese. Tambahan kerusi ini menjadi salah satu sebab utama yang membolehkan UMNO meminta MCA supaya tidak mendesak dasar ‘multi-lingualisme’ (Straits Times, 13 Januari 1955; Means, 1970). Pada 1 Mac 1955, Penyelia Pilihan Raya peringkat Persekutuan, S.T. Smith telah mengumumkan bahawa hari penamaan calon diadakan pada 15 Jun, sementara hari membuang undi pada 27 Julai (Ibrahim, 1981). Berdasarkan peristiwa ini menunjukkan bahawa amalan gaya kepimpinan demokratik menjadi keutamaan para pemimpin Parti Perikatan, termasuklah Tun Razak.

Sungguhpun begitu, Tun Razak pernah mengamalkan gaya kepimpinan autokratik semasa beliau menjadi Pengarah Majlis Gerakan Negara (MAGERAN) yang ditubuhkan pada 16 Mei 1969. Susulan perisytiharan Darurat, MAGERAN telah diberi kuasa sepenuhnya untuk mentadbir negara yang mencontohi badan sepertimana semasa zaman Darurat (Ong, 2005). Mereka terdiri daripada enam orang pemimpin Melayu dan dua orang pemimpin bukan Melayu. Mereka adalah Tun Dr. Ismail bin Dato’ Abdul Rahman (Menteri Dalam Negeri), Datuk Hamzah bin Abu Samah (Menteri Penerangan dan Penyiaran), Tan Sri Ghazali Shafie (Setiausaha Tetap, Kementerian Luar Negeri), Tan Sri Abdul Kadir Shamsuddin (Pengarah Perkhidmatan Awam), Jeneral Tunku Osman Jiwa (Ketua Turus Angkatan Tentera) dan Tan Sri Mohammad Salleh (Ketua Polis Negara). Laftenan Jeneral Dato’ Ibrahim Ismail dilantik sebagai Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) MAGERAN. Sementara dua orang anggota lagi adalah Tun Tan Siew Sin, Yang Dipertua MCA dan V.T. Sambanthan, Yang Dipertua MIC (Comber, 1981; Ooi, 2007). Berdasarkan barisan kepimpinan yang dilantik jelas keperluan antara mereka, termasuk Tun Razak mengamalkan pendekatan perbincangan dan bermesyuarat dalam membuat keputusan antara yang terdapat dalam gaya kepimpinan demokratik.

Menurut Tunku Abdul Rahman, perlantikan Tun Razak berasaskan pengalamannya seperti berikut:

“He was the right man, younger and more active, full of vim and vigour, and better suited to the arduous task of restoring the country to normalcy in view of his vast experience in handling the portfolios of both Defence and National Development” (Tunku Abdul Rahman, 1969).

Begitulah pengalaman Tun Razak dalam mengurus tadbir negara sehingga mendapat kepercayaan sepenuhnya oleh Tunku Abdul Rahman. Namun begitu, sebagai Pengarah MAGERAN, Tun Razak mempunyai kuasa eksekutif yang hampir tiada batasannya. Beliau dibenarkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai pemerintahan dan pentadbiran negara selari dengan perisytiharan Darurat tersebut. Dengan erti kata lain, “diktator” merupakan istilah yang paling tepat untuk dirinya, sungguhpun beliau bimbang dengan kuasa yang dimilikinya (Shaw, 1977). Dari sudut lain, hal ini menarik perhatian dalam kalangan ahli-ahli politik mahupun para akademik untuk menilai diktator Tun Razak sepanjang menerajui MAGERAN. Malah lebih unik lagi apabila diteliti dari sudut gaya kepimpinan autokratik beliau dalam menangani isu hubungan kaum selepas peristiwa berdarah 13 Mei 1969 dan kecelaruan sistem demokrasi negara (Straits Times, 20 Mei 1969).

Sebagai contohnya, pada pengamatan Philip Kuok, *“Tun Razak could virtually (have become) a dictator at that time, but he never used his power in that direction. Next to him was Doc Ismail”* (Khee, 2003). Noordin Sopiee secara agak dramatik merakamkan, bahawa *“Tun barang kali bekerja lebih keras daripada mana-mana diktator dalam sejarah untuk menyingkirkan kuasa diktator dari tangannya sendiri dan berusaha menjauhinya”* (New Straits Times, 15 Januari 1976). Wahab Majib pula berpendapat bahawa, *“gagasan ‘diktator yang baik hati’ pernah bermain di fikiran Tun Razak, namun dilupakan akibat desakan bertali-arus oleh Tun Dr. Ismail supaya parlimen dipulihkan secepat mungkin* (Ooi, 2007). Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut, Tun Razak dilihat berusaha untuk mengelakkan diri daripada menggunakan sewenang-wenangnya kuasa yang ada pada dirinya. Malah Tun Dr. Ismail dikatakan menjadi ‘tadbir’ kepada Tun Razak sepanjang menjalankan tugas sebagai Pengarah MAGERAN (Mohd Sohaimi & Romzi, 2020; Mohd Sohaimi 2020).

Bagi Tun Razak, beliau sendiri sentiasa berhati-hati dalam menunaikan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya apabila ada keperluan perlu beliau mengamalkan gaya kepimpinan autokratik. Menurutnya,

“...sekiranya tuan-tuan mahu berkhidmat kepada rakyat, kuasa yang berlebihan adalah merbahaya. Kerana walaupun tuan-tuan tidak bercadang hendak menyalahgunakan kuasa itu, tuan-tuan mungkin secara tidak sengaja berbuat demikian, terutama apabila tanggungjawab itu dibahagi-bahagikan kepada orang lain. Tuan-tuan tidak dapat mengawal semuanya sendiri. Tuan-tuan sendiri boleh jadi ikhlas, tetapi dapatkah ditentukan semua pegawai-pegawai bertugas atas nama kita sebenarnya ikhlas? Mengikut sistem demokratik, kita mempunyai Parlimen dan Majlis Undangan Negeri yang boleh menyekat gerak-geri kita. Selain daripada itu ada pula parti-parti pembangkang yang akan membentangkan kepada ramai sekiranya terdapat kesilapan-kesilapan. Tetapi yang paling penting

ialah tiap tiap beberapa tahun sekali kita akan menghadapi pengundi-pengundi dan mereka akan menyalahkan kita segala kesalahan kita” (Shaw, 1976).

Berdasarkan petikan di atas, menggambarkan falsafah dan perjuangan politik Tun Razak. Beliau berpendapat bahawa kuasa pemerintahan yang bersifat diktator perlu dijauhi dalam usaha untuk menjamin kesejahteraan rakyat dan negara. Sebaliknya, beliau lebih percaya dengan sistem demokrasi berparlimen sepertimana yang menjadi amalan negara ini. Sistem politik ini didapati begitu serasi dengan kehendak rakyat negara ini yang terdiri daripada pelbagai kaum, budaya dan agama. Justeru itu, berdasarkan ulasan tersebut jelas seboleh mungkin beliau mengelakkan diri daripada gaya kepimpinan autokratik yang sememangnya tidak sesuai dengan pemerintahan dan pentadbiran negara.

Sebagai Pengarah MAGERAN, Tun Razak diamanahkan untuk mengembalikan semula keamanan negara dan menjamin kesejahteraan rakyat. Di samping itu, beliau bertanggungjawab untuk memastikan pentadbiran negara dapat berjalan dengan lancar dan sempurna berikutan dengan penggantungan sementara Parlimen dan semua Majlis Undangan Negeri. Selain di peringkat pusat, MAGERAN di peringkat Negeri dan Daerah juga ditubuhkan untuk melicinkan lagi urusan pentadbiran negara (Esa & Ationg, 2020). Dengan cara ini, Tun Razak telah mengatur suatu pemerintahan secara ketenteraan yang boleh melaksanakan segera keputusan yang diarahkannya tanpa perlu kepada perundingan sepertimana amalan dalam pemerintahan secara demokrasi (Shaw, 1976). Natiujahnya, Tun Razak sangat berhati-hati dalam membuat apa jua keputusan dengan meletakkan gaya kepimpinannya mengikut keadaan dan keperluan demi kepentingan bangsa dan negara.

Gaya Kepimpinan Tun Razak: Suatu Pedoman kepada pelajar IPT

Gaya kepimpinan Tun Razak dapat dianggap sebagai sesuatu yang unik mengikut keperluan dan kehendak semasa. Beliau sememangnya seorang pemimpin yang berwibawa dan berwawasan, serta bijak menyesuaikan diri dalam memilih gaya kepimpinan. Adakalanya beliau sangat demokratik, namun sebalik juga mengikut keperluan menggunakan gaya autokratik. Adakala juga diadunkan antara demokratik dan autokratik. Sesungguhnya, berdasarkan perspektif sejarah terdapat banyak peristiwa yang boleh dijadikan contoh bagaimana untuk melihat gaya kepimpinannya. Sebagai seorang negarawan, gaya kepimpinan itu begitu anjal dan dinamik tanpa mengetepikan kepentingan nusa bangsa dan negara. Malahan kualiti dan gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh Tun Razak amat berharga serta sesuai dijadikan bahan kajian dan pembelajaran. Sehubungan itu, kualiti kepimpinan Tun Razak boleh dijadikan asas kepada pemantapan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di institusi pengajian tinggi negara melalui kaedah ‘role modelling’ mahupun dengan menjadikan mereka sebagai fokus perbincangan dan kajian ilmiah. Ini khususnya amat bersesuaian diaplikasikan dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran pelbagai kursus kepemimpinan dan kenegaran yang ada di universiti awam dan swasta.

Pendekatan seumpama ini adalah sesuai memandangkan perkembangan universiti di pelbagai negara, khususnya di Malaysia seringkali dikaitkan dengan pengaruh persekitarannya. Sebagaimana menurut Robiah, “*satu ciri yang menarik tentang perkembangan sistem universiti Malaysia ialah bagaimana kuatnya ia dipengaruhi oleh persekitarannya*” (2000, m/s. 26). Konsep persekitaran ini sewajarnya bukanlah hanya merujuk kepada bagaimana polisi kerajaan memberi impak kepada urustadbir universiti, tetapi juga berkait rapat dengan

aspisari serta tindakbalas pentadbir universiti terhadap pelbagai hal yang berlaku samada dalam negara mahupun di peringkat antarabangsa. Aspek politik dan urus tadbir negara juga merupakan salah satu elemen penting dalam konteks persekitaran yang dimaksudkan, khususnya yang melibatkan aplikasi gaya kepemimpinan dalam dua aspek tersebut. Dengan demikian, para pentadbir universiti serta warga pendidik di universiti bertanggungjawab memastikan aspek politik dan urus tadbir negara yang memberi fokus kepada elemen kepemimpinan dapat diadunkan dengan alam academia. Ini secara langsung menjadi tunjang kepada pemantapan kualiti dan potensi para pelajar universiti secara lebih menyeluruh. Hal ini penting bagi memastikan mereka dibekalkan dengan pengetahuan dan kemahiran khusus seperti kepemimpinan bagi mendepani cabaran pada masa akan datang (Ationg, Esa, Ibrahim & Muis, 2020).

Rumusan

Kertas kerja ini secara keseluruhannya mendapati bahawa Tun Razak sememangnya seorang pemimpin ulung yang akan sentiasa dikenang oleh pelbagai lapisan masyarakat di negara ini mahupun di peringkat antarabangsa. Penghormatan sedemikian bukanlah suatu perkara yang terjadi dengan mudah. Malahan ianya berlaku ekoran adanya bukti kepemimpinan signifikan beliau dalam usaha memastikan urustadbir dan kepimpinan negara disegani oleh masyarakat antarabangsa. Maka dengan itu, adalah diyakini bahawa ingatan dan penghargaan terhadap kepimpinan Tun Razak tidak akan pernah pudar. Umpama pepatah mengatakan, jika harimau mati meninggalkan belang, manusia meninggalkan nama, itulah Tun Razak sebagai bapa pembangunan negara. Selaras dengan itu, tidaklah menghairankan sekiranya gaya kepimpinan Tun Razak menjadi contoh terbaik dalam kalangan pelajar Institusi Pengajian Tinggi pada masa kini dan seterusnya. Malahan usaha memastikan legasi kepimpinan Tun Razak terus segar diingatan semua warga amat diperlukan. Ini bagi memastikan masa depan negara lebih terjamin dengan adanya pelapis kepimpinan negara yang mempunyai ciri kepemimpinan seperti beliau iaitu gaya kepemimpinan yang berkualiti. Oleh itu, diharap pengkaji mahupun pembaca kertas kerja ini dapat merangka inisiatif khusus bagi memastikan kualiti kepimpinan Tun Razak berakar umbi dalam pemikiran dan tingkah laku generasi pelapis di Institusi Pengajian Tinggi negara.

Penghargaan

Manuskrip ini dihasilkan berasaskan dana Geran Penyelidikan Penerbitan sumbangan Global Academic Excellence (GAE) dan Erudites Group (EGP) (Kod Geran: TLS2105, TLS2109, TLS211, TLS2110, TLS2010 & TLS2011).

Rujukan

- Ationg, R., Esa, M., Ibrahim, M. & Muis, A.M.R.A (2020). Menyingkap Polemik Peralihan Kuasa Secara Luar Biasa Mengikut Perspektif Demokrasi Berparlimen. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(11), 43 - 53.
- Ainon Mohd. (2003). Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- 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.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Landers: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row. B

- Carr, E.H. (1962). *What is History?* New York: Alfred A. Knopf.
- Collingwood, R.G. (1993). *The Idea of History*. Oxford University Press.
- Comber, L. (1981). 13 May 1969, *A Survey of Sino-Malay Relations*. Kuala Lumpur: Heinemann Asia Ltd.
- CO 1030/314, *Malayan Indian Congress*, K.L. Devaser, President of MIC to SS/CO, 19 October 1953, D.K. Daniels, Ag. Chief Secretary to The President of MIC, 7 August 1954.
- Dayu Sansalu, Mohd Sohaimi Esa, Yusten Karulus & Budi Anto Mohd. Tamring. (2015). *Eksplorasi Hubungan Etnik*. Kuala Lumpur: Sasbadi Sdn. Bhd.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGrawHill Book Co.
- Ibrahim Mahmood. (1981). *Sejarah Perjuangan Bangsa Melayu: Suatu Penyingkapan Kembali Sejarah Perjuangan Bangsa Melayu Menuju Kemerdekaan*. Kuala Lumpur: Pustaka Antara.
- Ismail Mustafa. (2008). *Kepimpinan Pendidikan: Teori dan Amalan*. Jitra: Pure Honey Entrprise.
- Khee, Philip Kuok Hock. (2003). *Autobiography: Philip Kuok Hock Khee*. Kuala Lumpur: Landmark Books Pte Ltd
- Kreiger, L. (1977). *Ranke: The Meaning of History*. Chicago: University of Chicago Press.
- Malaya Merdeka. (1956).
- Means, Gordon P. 1970. *Malaysian Politics*. London: Hodder and Stoughton.
- Mohd Sohaimi Esa, Dayu Sansalu & Budi Anto Mohd Tamring. (2011). *Hubungan Etnik: Kelangsungan Pembinaan Negara Bangsa*. Puchong: Penerbit Multimedia.
- Mohd Sohaimi Esa. (2020). *Biografi Tun Razak: Bapa Pembangunan Negara*. Kota Kinabalu: Penerbit UMS.
- Mohd. Sohaimi Esa. (2001). *Reaksi Awal Penduduk Borneo Utara ke Atas Penubuhan Malaysia Dalam Laporan Akhbar The North Borneo News and Sabah Times (Mei-Disember 1961)*. MANU, Bil. 6.
- Mohd. Sohaimi Esa. (2009a). *Tun Abdul Razak: Menangani Masalah Ancaman Komunis dan Darurat, Prosiding Seminar Dasar Malaysia Peringkat Antarabangsa*, Kota Kinabalu: Penerbitan UiTM dan Kerajaan Negeri Sabah.
- Mohd. Sohaimi Esa. (2009b). *Tun Abdul Razak dalam Hubungan Malaysia-Indonesia Sebelum Penubuhan Malaysia*. Prosiding Seminar Nusantara MALINDO I, Padang: Penerbit Universitas Andalas.
- Mohd. Sohaimi Esa. (2012a). *Sumbangan Tun Abdul Razak dalam membina hubungan Malaysia-Indonesia*, dalam *SEJARAH: Journal of the Department of History*.
- Mohd. Sohaimi Esa. (2012b). *Peranan Tun Razak dalam Pentadbiran Negeri Pahang (1950-1955)*”, dalam Saidatul Nornis Hj.Mahali dan Asmiaty Amat, *Setitik dijadikan laut sekepal dijadikan gunung*, Kota Kinabalu: Penerbit UMS.
- Mohd. Sohaimi Esa. (2013). *Peranan dan Penglibatan Awal Tun Abdul Razak dalam merealisasikan Gagasan Persekutuan Malaysia*, dalam Lai Yew Meng, Saidatul Nornis Hj. Mahali, Mohd. Sohaimi Esa dan Anantha Raman Govindasamy. *Qasidah tinta: sebuah festschrift untuk Prof. Emeritus Dr. Ahmat Adam*. Kota Kinabalu: Penerbit UMS.
- Mohd. Sohaimi Esa & Mohd. Ainuddin Iskandar Lee Abdullah. (2017). *Menelusuri Kepimpinan Tun Abdul Razak Hussein dalam Mengubah Landskap Sosioekonomi Luar Bandar Pasca merdeka*, dalam Ahmad Zaharuddin Sani Ahmad Sabri, editor. *Negarawan ASEAN: Strategi Mendepani Konflik*, Sintok: UUM Press.

- Mohd Sohaimi Esa & Romzi Ationg. (2020). Majlis Gerakan Negara (MAGERAN): Usaha Memulihkan Keamanan Negara Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*. 5 (12).
- Muhd Akmal Noor @ Buang Rajikon, Razaleigh Muhamat @ Kawangit, Rosli Saadan, Zanariah Jano, & A'dawiyah Ismail. (2015). Teori Gaya Kepimpinan Barat diadaptasi daripada teori gaya kepimpinan Islam (Al-Qur'an). *Journal of Human Capital Development*. Vo. 8 (No. 1). Januari – Jun.
- New Straits Times, 15 Januari 1976.
- Ongkili, James P. (1985). *Nation Building in Malaysia, 1946-1974*. Singapore: Oxford University Press.
- Ongkili, James, P. (1972). *Modernization in East Malaysia, 1960-1970*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Ong Kee Hui. (2005). *Enticing Sarawak*. Dalam Yayasan Tun Razak, Tun Abdul Razak: A Personal Portrait. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ooi Kee Beng. (2006). *The Reluctant Politician – Tun Dr. Ismail and His Time*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies dan Kuala Lumpur: Strategic Information and Research Development Centre, Malaysia.
- Oong Hak Chiang. (2000). *Chinese Politics in Malaya: The Dynamics of British Policy*. Bangi: Penerbitan UKM.
- Paridah Abd. Samad. (1998). *Tun Abdul Razak: A Phenomenon in Malaysian Politics, a Political Biography*. Kuala Lumpur: Affluent Master.
- Ramlah Adam. (1992). *Dato' Onn Ja'afar: Pengasas Kemerdekaan*. Kuala Lumpur: DBP.
- Ramlah Adam. (1994). *Biografi Politik Tunku Abdul Rahman Putra*. Kuala Lumpur: DBP.
- Ramlah Adam. (1996). *Burhanuddin Al-Helmy: Suatu Kemelut Politik*. Kuala Lumpur: DBP.
- Ramlah Adam. (1997). *Kongres Kebangsaan Melayu: Suatu Penentangan kepada Kehilangan Kuasa Politik Melayu di dalam Kemerdekaan 1957*, dalam Norazit Selat, editor, *Ekonomi dan Politik Melayu*. Kuala Lumpur: Penerbitan Universiti Malaya.
- Robiah Sidin. (2000). Kualiti pengajaran dan pembelajaran Universiti Tempatan. *Akademika* 57(Julai), 25-40.
- Shaw, William. (1976). *Tun Razak: His Life and Times*. Kuala Lumpur: Longman Malaysia.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Straits Times. (20 Mei 1969).
- Sunday Times. (5 Jun 1955).
- Teuku Iskandar. (1998). *Kamus Dewan Edisi Ketiga*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Thajunnisa Mohamed Ibrahim. (2004). *Tun Dr. Ismail: Kejora Timur yang Mengerdip*. Kuala Lumpur. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Thoha dan Miftah. (1995). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Press.
- Tunku Abdul Rahman (1969). *May 13 Before and After*. Kuala Lumpur: Utusan Melayu Press Ltd.
- Ucapan-ucapan Tun Haji Abdul Razak bin Hussein. (1967). Kuala Lumpur: Arkib Negara Malaysia.
- Yayasan Tun Razak (2005). *Tun Abdul Razak: A Personal Portrait*. Kuala Lumpur: Utusan Pub. & Distributors Sdn. Bhd.

Zainudin Maidin. (1997). Tun Razak: Jejak Bertapak Seorang Patriot. Kuala Lumpur: Lembaga Pemegang Amanah Yayasan Tun Razak dan Utusan Publication and Distributers Sdn. Bhd.