



INTERNATIONAL JOURNAL OF
MODERN EDUCATION
(IJMoe)
www.ijmoe.com



**PENEROKAAN KONSEP DAN PENERAPAN PENGURUSAN
INTEGRITI DALAM KARYA TERPILIH SASTERAWAN
NEGARA S. OTHMAN KELANTAN**

*EXPLORATION OF THE CONCEPT AND APPLICATION OF INTEGRITY
MANAGEMENT IN SELECTED WORKS OF NATIONAL LAUREATE S. OTHMAN
KELANTAN*

Nor Fairuzshida Zulkifli¹, Azhar Hj Wahid*

- ¹ Fakulti Bahasa dan Komunikasi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: fairuzshidazulkifli@gmail.com
² Fakulti Bahasa dan Komunikasi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: azhar@fbk.upsi.edu.my
* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 20.09.2025
Revised date: 10.10.2025
Accepted date: 10.11.2025
Published date: 03.12.2025

To cite this document:

Zulkifli, N. F., & Wahid, A. H. (2025). Penerokaan Konsep Dan Penerapan Pengurusan Integriti Dalam Karya Terpilih Sasterawan Negara S. Othman Kelantan. *International Journal of Modern Education*, 7 (28), 253-264.

DOI: 10.35631/IJMoe.728020

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Kajian ini bertujuan untuk meneroka konsep dan penerapan prinsip pengurusan berteraskan integriti dalam karya prosa Melayu di Malaysia. Kajian ini memberi tumpuan kepada bagaimana prinsip tersebut diterapkan dalam pengajaran dan pembelajaran Kesusasteraan Melayu, khususnya melalui analisis tiga buah novel terpilih: *Juara*, *Perjudian* dan *Nagogho Astana*. Kajian ini menangani jurang dalam kajian sedia ada yang kurang meneliti penerapan prinsip pengurusan-terutamanya integriti dan kepimpinan dalam karya sastera Melayu serta kesannya terhadap pembentukan nilai dalam pendidikan kesusasteraan. Objektif kajian ini adalah: (i) menganalisis penerapan prinsip pengurusan dalam karya S. Othman Kelantan khususnya *Perjudian* dan *Juara*; dan (ii) meneliti bagaimana prinsip seperti perancangan, pengorganisasian, penstafan, kepimpinan dan kawalan digunakan untuk membentuk struktur jalan cerita, watak serta penyampaian tema. Kajian ini menggunakan kaedah kepustakaan dan analisis teks untuk mengumpul serta menganalisis data berkaitan prinsip-prinsip tersebut. Hasil kajian menunjukkan bahawa prinsip kepimpinan berintegriti diterapkan melalui gambaran kepimpinan yang berkesan dalam pengurusan organisasi dan pencapaian matlamat. Prinsip-prinsip ini menonjolkan gaya kepimpinan yang berasaskan kepercayaan, akauntabiliti dan etika. Kesimpulannya, penerapan prinsip pengurusan dalam karya sastera menyumbang secara signifikan terhadap pembangunan watak dan perjalanan cerita serta memperlihatkan keberkesanan kepimpinan. Kajian

mencadangkan agar prinsip ini terus diterapkan dalam karya sastra sebagai medium pendidikan nilai murni dan dijadikan rujukan dalam pembelajaran Kesusasteraan Melayu untuk melahirkan pemimpin masa depan yang berintegriti.

Kata Kunci:

Pengurusan Integriti, Karya Prosa Melayu, Novel Juara, Perjudian Dan Nagogho Astana, Kesusasteraan Melayu Komunikatif

Abstract:

This study aims to explore the concept and application of integrity-based management principles in Malay prose works in Malaysia. It focuses on how these principles are applied in the teaching and learning of Malay Literature, particularly through the analysis of three selected novels: *Juara*, *Perjudian*, and *Nagogho Astana*. The study addresses a gap in existing research, which has seldom examined the integration of management principles - particularly integrity and leadership - within Malay literary works and their influence on value formation in literary education. The objectives of this study are: (i) to analyze the application of management principles in the works of S. Othman Kelantan, particularly *Perjudian* and *Juara*; and (ii) to examine how principles such as planning, organizing, staffing, leading, and controlling are utilized to shape plot structure, character development, and thematic delivery. The study employs library research and textual analysis methods to collect and analyze data related to these principles. The findings indicate that the principle of integrity-based leadership is reflected through depictions of effective leadership in organizational management and goal achievement. These principles highlight leadership styles founded on trust, accountability, and ethics. In conclusion, the application of management principles in literary works significantly contributes to character development and narrative progression while demonstrating leadership effectiveness. The study suggests that such principles should continue to be integrated into literary works as a medium for moral education and used as a reference in the teaching of Malay Literature to cultivate future leaders of integrity.

Keywords:

Integrity Management, Malay Prose Works, Juara Novel, Perjudian and Nagogho Astana, Communicative Malay Literature

Pengenalan

Konsep pengurusan dalam konteks kritikan kesusasteraan berakar daripada prinsip ilmu pengurusan yang menekankan proses sistematik seperti perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan kawalan bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan (Koontz & Weihrich, 1997; Jaafar Muhamad, 1999). Pengurusan bukan sekadar fungsi pentadbiran tetapi suatu pendekatan menyeluruh yang melibatkan koordinasi sumber, pengambilan keputusan strategik dan pelaksanaan tugas dengan efisien. Dalam konteks kesusasteraan, prinsip ini boleh dijadikan kerangka analisis untuk memahami struktur naratif, pembangunan watak dan tindakan yang berorientasikan matlamat (Mohamad Mokhtar Abu Hassan, 2022a).

Tokoh seperti Koontz, Weihrich dan Jaafar Muhamad menegaskan bahawa pengurusan adalah usaha kolektif dalam melaksanakan tanggungjawab secara terancang bagi mencapai matlamat yang disepakati bersama. Pendekatan ini bukan hanya relevan dalam konteks organisasi tetapi turut dapat diaplikasikan dalam teks sastra yang mengandungi struktur, hierarki dan keputusan strategik watak (Bartol & Martin, 1994).

Sementara itu, integriti pula berfungsi sebagai dimensi etika yang melengkapkan sistem pengurusan. Integriti boleh didefinisikan sebagai kesatuan antara nilai moral, kejujuran, keadilan dan tanggungjawab yang membentuk teras tingkah laku beretika (Pellegrino, 1990; Roberts, 1994; Musschenga, 2001). Widang dan Fridlund (2003) menegaskan bahawa integriti menuntut keselarasan antara niat, prinsip dan tindakan seseorang. Dalam konteks kepimpinan, integriti menjadi tunjang kepada kepercayaan dan kredibiliti (Palanski & Yammarino, 2007).

Justeru, artikel ini berhasrat meneroka penerapan prinsip pengurusan berteraskan integriti dalam karya prosa Melayu dengan meneliti tiga novel utama karya S. Othman Kelantan - *Perjudian* (1973), *Juara* (1989) dan *Nagogho Astana* (1997). Kajian ini menumpukan dua objektif utama:

- (i) menganalisis penerapan prinsip pengurusan dalam teks-teks tersebut; dan
- (ii) meneliti hubungan antara perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan kawalan terhadap pembentukan struktur naratif, pembangunan watak dan penyampaian tema.

Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur berperanan menelusuri perkembangan pendekatan pengurusan dalam analisis kesusasteraan Melayu serta mengenal pasti jurang penyelidikan yang masih kurang diteroka. Dalam teori naratif, struktur pengurusan dalam karya sastra membantu memahami logik tindakan watak, strategi penceritaan dan fungsi kepimpinan dalam pembangunan konflik dan penyelesaian (Mana Sikana, 1990).

Kajian Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2013) merupakan antara usaha awal mengaplikasikan prinsip pengurusan sebagai kerangka kritikan sastra. Beliau menunjukkan bagaimana prinsip perancangan, pengorganisasian dan penstafan dapat menjelaskan struktur naratif cerita rakyat dan cerpen Melayu. Hasilnya membuktikan bahawa prinsip-prinsip tersebut mampu menjelaskan strategi tindakan watak dan logik peristiwa yang membawa kepada pencapaian objektif naratif.

Kajian lanjutan oleh Mohamad Zuber Ismail et al. (2014, 2016) memperluas perspektif ini melalui analisis *366 Cerita Rakyat Melayu* dan *Hikayat Malim Dewa*, menekankan bagaimana prinsip kepimpinan dan perancangan mencerminkan keintelektualan pemikiran Melayu tradisional. Kajian ini menegaskan bahawa pengurusan bukan hanya konsep moden tetapi telah lama berakar dalam teks warisan yang menonjolkan kebijaksanaan, strategi dan nilai integriti dalam kepimpinan tradisional Melayu.

Sementara itu, Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2021, 2022) memperkukuh hujah bahawa prinsip pengurusan boleh dijadikan pendekatan metodologi kritikan baharu yang menyatukan aspek intelektual dan moral dalam teks sastra. Pendekatan ini bersifat multidisiplin, menggabungkan sains sosial dan kemanusiaan bagi memperluas makna teks, sesuai dengan paradigma kesusasteraan kontemporari yang menekankan interdisiplinari (Creswell, 2007).

Kesimpulannya, kajian-kajian terdahulu membuktikan bahawa pendekatan pengurusan berteraskan integriti berpotensi besar memperkayakan analisis kesusasteraan Melayu, terutamanya dalam konteks pembentukan nilai moral dan kepimpinan dalam pendidikan sastera.

Definisi Pengurusan

Pengurusan mempunyai pelbagai makna dari sudut pandang berbeza. Koontz dan Weirich (1997) mendefinisikannya sebagai satu proses perancangan apabila individu bekerjasama untuk mencapai satu matlamat dengan berkesan. Selain itu, Juharry Haji Ali dan Ishak Ismail (2004) mendefinisikannya sebagai satu proses yang sistematik lengkap dengan perancangan, penyusunan, pengarahan dan kawalan. "Pengurusan ialah suatu proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal kerja-kerja yang dilakukan oleh ahli-ahli organisasi serta penggunaan sumber-sumber untuk mencapai objektif dan sasaran yang telah ditetapkan" (Mesen, Albert, dan Khedouri dipetik dalam Ahmad Amran, 2002: 3). Akhir sekali, Jaafar Muhamad (1991) mengutarakan pengurusan sebagai fungsi utama untuk perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan.

Definisi Integriti

Widang dan Fridlund (2003) mendefinisikan integriti sebagai kesatuan dalaman dan kesempurnaan moral yang menjadikan individu konsisten antara niat, tindakan dan kepercayaannya. Pellegrino (1990) pula melihat integriti sebagai keseimbangan antara ruang peribadi, nilai dan tanggungjawab sosial. Pandangan ini disokong oleh Roberts (1994) dan Musschenga (2001) yang menegaskan bahawa integriti merupakan keutuhan nilai dan koherensi dalaman yang membimbing tingkah laku moral seseorang.

Dalam konteks sastera, integriti bukan sekadar sifat watak tetapi menjadi teras etika pengarang yang membentuk ideologi dan pandangan dunia dalam karyanya (Mohamad Mokhtar Abu Hassan, 2022b). Watak-watak berintegriti lazimnya digambarkan sebagai pemimpin atau individu yang berani mempertahankan prinsip walau dalam keadaan konflik nilai.

Metodologi Kajian

Analisis kajian ini bersifat kualitatif dengan menumpukan kepada analisis kandungan teks sastera (*content analysis*). Pendekatan ini membolehkan penyelidik meneliti dan menafsir secara mendalam unsur nilai, moral dan prinsip pengurusan dalam konteks naratif, watak dan tema karya.

Menurut Creswell (2014), penyelidikan kualitatif menekankan eksplorasi makna dan interpretasi terhadap fenomena yang berlaku dalam konteks semula jadi, bukan manipulasi pemboleh ubah. Pendekatan ini juga selaras dengan saranan Merriam dan Tisdell (2016) bahawa analisis teks sastera kualitatif sesuai digunakan apabila tujuan kajian adalah untuk memahami maksud tersirat, nilai dan pemikiran pengarang.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk kualitatif deskriptif dengan kaedah analisis kandungan tematik. Reka bentuk ini dipilih kerana memberi tumpuan kepada penafsiran makna dan nilai yang terkandung dalam teks melalui pembacaan dan penganalisan sistematik.

Analisis kandungan menurut Krippendorff (2013) merupakan kaedah saintifik untuk menafsirkan makna mesej teks secara objektif, sistematik dan boleh direplikasi. Dalam konteks kajian ini, teks sastera dianggap sebagai dokumen sosial yang mencerminkan pemikiran dan budaya pengarang (Fairclough, 2010). Maka, novel *Juara*, *Perjudian* dan *Nagogho Astana* dianalisis bagi menyingkap corak pemikiran S. Othman Kelantan tentang kepimpinan, integriti dan pengurusan nilai dalam masyarakat Melayu moden.

Pendekatan Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan pengurusan dalam kritikan sastera yang diperkenalkan oleh Mohamad Mokhtar Abu Hassan (2013, 2022). Pendekatan ini berasaskan teori dan prinsip pengurusan klasik yang dikemukakan oleh Koontz dan Weihrich (1997) serta teori kepimpinan berintegriti oleh Bass dan Riggio (2006).

Melalui pendekatan ini, teks sastera dilihat sebagai entiti sosial dan organisasi apabila setiap watak memainkan peranan sebagai pelaksana fungsi pengurusan, perancangan, pengorganisasian, penstafan, kepimpinan dan kawalan. Ini sejajar dengan pandangan Bartol dan Martin (1994) bahawa pengurusan melibatkan usaha kolektif dalam mencapai objektif melalui perancangan dan pelaksanaan yang tersusun. Pendekatan ini membolehkan penyelidik menilai bukan sahaja estetika karya tetapi juga keberkesanan strategi kepimpinan dan nilai etika dalam teks, sebagaimana digariskan oleh Mokhtar Abu Hassan (2021, 2022b).

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan tiga buah novel utama karya S. Othman Kelantan iaitu:

1. *Perjudian* (1973)
2. *Juara* (1989)
3. *Nagogho Astana* (1997)

Ketiga-tiga karya ini dipilih menggunakan kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) kerana menonjolkan persoalan moral, nilai integriti, kepimpinan dan isu pengurusan sosial dalam latar masyarakat Melayu. Novel-novel ini juga menggambarkan perubahan pemikiran S. Othman Kelantan terhadap struktur sosial, kuasa dan tanggungjawab manusia terhadap nilai dan masyarakat (Mana Sikana, 1990).

Teks-teks ini dibaca secara intensif dan dikodkan bagi mengenal pasti elemen pengurusan yang diterapkan dalam tindakan, dialog dan naratif watak utama.

Kaedah Pengumpulan Data

Kaedah utama pengumpulan data Adalah kajian kepustakaan (*library research*). Kaedah ini melibatkan pengumpulan maklumat daripada sumber primer dan sekunder iaitu:

1. Sumber primer:
Novel *Perjudian*, *Juara* dan *Nagogho Astana*
2. Sumber sekunder:
Buku dan artikel ilmiah berkaitan teori pengurusan (Koontz & Weihrich, 1997; Rahim Abdullah, 1998; Jaafar Muhamad, 1999). Kajian dan tulisan yang menggunakan pendekatan pengurusan dalam sastera (Mokhtar Abu Hassan, 2013, 2021, 2022; Zuber

Ismail et al., 2016). Kajian konsep integriti (Pellegrino, 1990; Roberts, 1994; Musschenga, 2001).

Data dikumpul melalui analisis teks dan semakan literatur untuk membina kerangka teori dan tema analisis yang konsisten dengan objektif kajian.

Kaedah Analisis Data

Data dianalisis menggunakan Analisis Kandungan Tematik (*Thematic Content Analysis*) seperti yang disarankan oleh Braun dan Clarke (2006). Proses analisis ini melalui beberapa peringkat iaitu :

- i. Pembacaan awal (*familiarization*) menerusi pembacaan berulang terhadap teks bagi memahami konteks dan tema utama.
- ii. Penandaan data (*coding*) yang dibuat pada petikan teks yang menggambarkan prinsip pengurusan atau nilai integriti dikenal pasti dan dikodkan.
- iii. Pengelompokan tema (*theme development*) dengan cara kod dikategorikan kepada lima tema utama prinsip pengurusan iaitu perancangan, pengorganisasian, penstafan, kepimpinan dan kawalan

Interpretasi

Setiap tema dihuraikan berdasarkan teori pengurusan dan disokong dengan petikan teks.

Pengesahan tema

Dapatan dibandingkan dengan teori dan sorotan literatur untuk memastikan ketepatan interpretasi. Pendekatan ini membolehkan penyelidik menilai sejauh mana watak dan naratif mencerminkan amalan pengurusan dan nilai integriti yang berkesan dalam konteks sosial Melayu.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian

Kesahan dan kebolehpercayaan (*trustworthiness*) kajian kualitatif ditentukan melalui empat kriteria yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1985) iaitu kredibiliti (*credibility*) dengan pengekal kesahihan melalui pembacaan berulang dan semakan silang dengan teori pengurusan klasik dan moden, kebolehpindahan (*transferability*) merupakan penjelasan terperinci konteks dan justifikasi pemilihan teks bagi membolehkan aplikasi pada kajian sastera lain dan kebolehpercayaan (*dependability*) yakni proses analisis direkodkan dengan jelas dan sistematik bagi memastikan ketekalan hasil. Seterusnya proses pengesahan (*confirmability*) dilaksanakan menerusi dapatan yang disahkan melalui rujukan silang terhadap pandangan sarjana dan bukti tekstual yang jelas.

Prosedur Kajian

Langkah-langkah pelaksanaan kajian adalah dengan kaedah pemilihan teks dengan memilih karya sastera berdasarkan tema pengurusan dan integriti. Seterusnya membuat pembacaan mendalam dengan cara memahami struktur naratif, watak dan konflik. Setelah itu penyelidik membuat pengenalanpastian elemen pengurusan dengan menanda petikan yang menunjukkan perancangan, kepimpinan, kawalan dan integriti. Pengekodan dan pengelompokan data pula menggunakan analisis kandungan tematik. Hal itu bertujuan untuk memudahkan interpretasi teori bagi tujuan mentafsir makna berdasarkan kerangka teori pengurusan dan etika. Proses

penyusunan dapatan dilaksanakan dengan menjelmakan hasil analisis yang disusun mengikut objektif kajian untuk perbincangan bagi sub topik seterusnya.

Secara keseluruhannya, metodologi kajian ini memandukan penyelidik dalam membuat analisis kandungan teks dengan teliti berpandukan pendekatan teori pengurusan. Hal ini penting bagi menilai bagaimana nilai integriti, kepimpinan dan pengurusan sosial diterapkan dalam karya S. Othman Kelantan. Kajian ini bukan sahaja menilai keindahan estetik tetapi turut memperkukuh pemahaman bahawa kesusasteraan Melayu merupakan wahana pembentukan jati diri dan etika kepimpinan berteraskan nilai kemanusiaan sejagat.

Hasil Dapatan dan Perbincangan

Terdapat dua objektif utama dalam kajian ini iaitu menganalisis penerapan prinsip-prinsip pengurusan dalam karya sastera terpilih S. Othman Kelantan khususnya dalam novel *Perjudian* dan *Juara* dan meneliti bagaimana prinsip pengurusan seperti perancangan, pengorganisasian, penstafan, kepimpinan dan kawalan digunakan untuk membentuk struktur jalan cerita, watak dan penyampaian tema. Hasilnya diperolehi dibuktikan dalam petikan-petikan berikut:

Petikan 1

Pak Mat akan mengeratnya sepanjang tiga empat depa, atau kurang lagi, untuk ditanam. Untuk tiang pagar padi huma. Akan ditanam pacak dengan jarak dekat. Babi tidak akan dapat masuk memakan padi yang sedang bunting. Kadang juga sia-sia. Gajah? Pak Mat yakin, binatang itu tidak akan datang. Sejak lima tahun dia bergelandangan di tanah Paya Kedondong ini, tidak sekali pun didatangi gajah.

(*Perjudian*, 1973: 6)

Petikan 2

Dia dan Abang Lazim menerima nasib yang sama. Perjuangan yang sama. Hanya berbeza lapangan. Abang Lazim berjuang untuk orang-orang yang bertaruh dalam perjudian laga lembu. Dia berjuang untuk untuk memenangi kemerdekaan bagi orang-orang yang anti dan separuh antikemerdekaan.

(*Juara*, 1989 : 7)

Petikan 3

Dia membuat beberapa tipu helah. Mula-mula dilepaskan lebih dahulu. Kali kedua dilepaskan terkemudian dari sampingan. Kedua-dua kali Calet berpeluang menangkap seligi tajam langsung Pak Isa.

(*Juara*, 1989 : 14)

Petikan di atas menggambarkan perancangan Pak Mat dalam melindungi tanaman padi huma daripada ancaman binatang. Beliau menggunakan dahan pokok tualang yang telah tumbang untuk dijadikan pagar, ditanam rapat-rapat bagi menghalang haiwan seperti babi dan kijang. Pak Mat juga yakin bahawa gajah tidak akan datang kerana belum pernah berlaku sepanjang lima tahun dia menetap di kawasan itu. Selain itu, beliau melibatkan ahli keluarganya – Mek

Nab dan Siti Sarah – dalam menyediakan unggun api serta memasang alat seperti tin dan orang-orang untuk menghalau nyamuk dan burung tempua. Strategi ini menunjukkan perancangan yang rapi, kerjasama yang baik serta pelaksanaan yang sistematik, sekali gus memenuhi definisi perancangan pengurusan menurut Harold Koontz iaitu menetapkan matlamat, cara pelaksanaan dan pelibatan pihak tertentu dalam mencapai objektif.

Manakala dalam novel *Juara*, watak Mamat digambarkan sebagai perancang yang licik dalam pertandingan laga lembu. Beliau telah merancang strategi dan menggunakan tipu helah untuk memastikan kemenangan lembu Calet milik Abang Lazim menewaskan Langsung milik Pak Isa. Kemenangan itu membawa pulangan wang pertaruhan sebanyak 200 ribu Bath. Namun, kejayaan ini mencetuskan kemarahan Pak Isa dan konco-konconya sehingga membawa kepada pembunuhan Abang Lazim dan Calet.

Strategi Mamat memperlihatkan unsur perancangan yang tersusun dan berkesan, selari dengan definisi perancangan oleh Harold Koontz, iaitu penetapan matlamat, cara pelaksanaan, dan pemilihan pelaksana. Selain itu, sikap tidak mudah berputus asa merupakan satu integriti yang perlu ada dalam setiap diri individu. Sikap integriti jelas dilihat dalam diri Mamat dan Abang Lazim yang berjuang dalam bidang lapangan mereka. Strategi perancangan mereka berjaya mencapai objektif, termasuk membalas dendam, selari dengan prinsip pengurusan seperti yang dinyatakan oleh Mokhtar Abu Hassan. Nilai integriti seperti ketabahan dan keazaman ini penting dalam membentuk individu yang berjaya.

Petikan 4

Sebagai Menteri Pendidikan Nagogho Astana, Ali Maharsyah bertanggungjawab penuh. Lima belas buah universiti pemerintah, lapan buah universiti swasta, ratusan institut pengajian dan kolej, puluhan ribu sekolah menengah dan rendah, berada di atas pondoknya. Baru dua hari lepas dia mempengerusikan pertemuan kerja dengan seluruh naib canselor universiti. Resolusi pertemuan itu akan dibawa masuk ke dalam mesyuarat cabinet. Dia mesti menjelaskan rangka rancangan pendidikan kepada Menteri Perdana. Pendidikan tinggi bukan untuk tujuan akademik semata-mata. Bukan untuk mendapatkan ijazah yang berjela-jela. Bukan untuk menjadi burung kakak tua dengan segala keajaiban penemuan teori yang kompleksiti, sehingga sukar diamalkan. Ilmu yang kita perlukan sekarang ialah untuk kemudahan praktik.

(Nagogho Astana, 1997 :70)

Novel *Nagogho Astana* (NA) adalah sebuah novel cerpen dengan watak-watak dan masalah yang berasingan tetapi berkait dalam konteks sebuah negara. NA adalah sebuah negara yang maju dari segi industri dan teknologi dengan pemerintah yang berusaha menangani masalah negara dan rakyat dari pelbagai lapisan masyarakat. Masing-masing bergelut dengan masalah tersendiri dan menunjukkan jurang antara perancangan kerajaan dan realiti kehidupan rakyat, mencerminkan cabaran pembangunan yang tidak seimbang. Seseorang pemimpin haruslah mempunyai jati diri yang kuat dan berintegriti tinggi kerana sesebuah organisasi bergantung kepada prestasi pentadbirannya yang dikawal oleh seorang pemimpin yang bertanggungjawab.

Petikan 5

Negara yang sedang pesat membangun seperti Nagogho Astana ini, kita memerlukan ilmu praktikal. Kita memerlukan para ilmiawan yang boleh dipasarkan ke mana-mana. Sebab itu, Menteri Perdana meminta saya sampaikan, bahawa setiap universiti mestilah mengurangkan ilmu kemanusiaan dan kemasyarakatan. Banyakkan bidang vokasional. Yang praktikal. Yang boleh membina industri kapal terbang, kapal laut, motokar, dan yang seumpama itu. Ilmu total ke arah sains dan teknologi. Dan ketika perbincangan terbuka, Ali Maharsyah menerima fikiran dan pandangan yang amat pelbagai. Dia sedar bahawa mengurangkan ilmu kemanusiaan dan kemasyarakatan bermakna mengurangkan ilmu sejarah, geografi, geologi, sains politik, psikologi, kesusasteraan, bahasa, dan yang seumpama itu. Ilmu ini semuanya berlegar di atas teori dan penemuan. Termasuk ilmu agama juga.

(Nagogho Astana, 1997 : 71)

Dalam NA, Watak Ali Maharsyah sebagai Menteri Pendidikan menampilkan ciri kepimpinan yang bertanggungjawab. Beliau digambarkan sebagai pemimpin yang mengutamakan amanah, bersungguh memperjuangkan pendidikan dan berusaha menyelesaikan isu di peringkat atasan. Kepimpinan dalam konteks ini turut menggabungkan peranan sebagai pendidik—iaitu mendidik berasaskan kebenaran dan memberi motivasi. Pemimpin yang mampu mendidik dan memimpin dengan integriti adalah pemimpin yang sebenar. Selain itu, ciri kepimpinan seperti toleransi terhadap staf juga ditonjolkan. Hal ini menunjukkan bahawa pendekatan inklusif dan beretika dalam pengurusan.

Petikan 6

Kalau semua hendak dilayan, negara kita tidak akan maju. Demikian tegas Menteri KPP memutuskan agenda yang berlarutan dalam satu mesyuarat membincangkan masalah yang ditimbulkan oleh agamawan dan ahli masyarakat. Mereka menimbulkan pertumbuhan hotel dan pelancongan sebenarnya menyuburkan pertumbuhan pelacuran.

(Nagogho Astana, 1997 : 117-118)

Petikan di atas menjelaskan ciri kepimpinan Ali Maharsyah yang terbuka menerima pandangan dan berbincang dengan staf bagi mencari penyelesaian terbaik terhadap masalah yang timbul. Selain itu, ketegasan juga merupakan ciri penting dalam kepimpinan yang ditampilkan. Seorang pemimpin perlu membuat keputusan yang cepat, jelas, dan adil walaupun berdepan risiko, kerana keputusan tersebut memberi kesan kepada orang bawahan dan kredibiliti pemimpin itu sendiri. Ketegasan yang tidak konsisten boleh menjejaskan autoriti dan kepercayaan terhadap kepimpinan seseorang.

Penutup

Kajian ini meneliti tiga novel utama karya S. Othman Kelantan bagi memahami bagaimana prinsip pengurusan seperti perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan kawalan diaplikasikan dalam struktur naratif, pembangunan watak serta penyampaian tema. Dapatan kajian ini memperlihatkan bahawa prinsip-prinsip pengurusan bukan sahaja memperkukuh jalan cerita dan keutuhan watak tetapi juga mencerminkan nilai kepimpinan berintegriti yang

menjadi asas kepada pembentukan masyarakat beretika dan berdaya saing. Menerusi ketiga-tiga novel, prinsip – prinsip pengurusan boleh diangkat berdasarkan prinsip-prinsip di bawah :

Prinsip Perancangan: Strategi dan Rasional Tindakan

Dalam *Perjudian*, watak Pak Mat menunjukkan perancangan strategik yang rapi untuk melindungi tanaman padi huma daripada ancaman binatang. Beliau menggunakan sumber semula jadi seperti dahan tualang untuk dijadikan pagar dan mengatur ahli keluarga bagi melaksanakan strategi tersebut. Pendekatan ini sejajar dengan definisi Harold Koontz tentang perancangan sebagai proses menetapkan matlamat, mengenal pasti langkah pelaksanaan dan melibatkan semua pihak (Koontz & Weihrich, 1997).

Watak ini menggambarkan pengurusan sumber dan risiko, menepati konsep perancangan pengurusan yang dibincangkan oleh Rahim Abdullah (1998) bahawa pengurusan berkesan bermula dengan penilaian risiko dan peruntukan sumber secara rasional. Nilai seperti ketabahan, kebertanggungjawaban, dan kerjasama keluarga mencerminkan integriti sosial yang memperkukuh nilai kemasyarakatan Melayu.

Prinsip Kepimpinan: Etika, Strategi dan Integriti Moral

Dalam *Juara*, watak Mamat dan Abang Lazim memperlihatkan kepimpinan berstrategi dalam konteks pertandingan laga lembu. Strategi Mamat melibatkan tipu helah yang terancang untuk memastikan kemenangan lembu Calet, sekaligus mencapai objektif ekonomi dan sosial. Namun, tindakan ini menimbulkan konflik moral, memperlihatkan batas antara strategi dan etika kepimpinan.

Hal ini selaras dengan pandangan Bartol dan Martin (1994) bahawa kepimpinan yang berkesan menuntut keseimbangan antara hasil dan nilai. Walaupun Mamat berjaya secara taktikal, tindakan beliau membawa kesan etika yang menimbulkan tragedi, menonjolkan konflik integriti dalam kepimpinan yang merupakan tema penting dalam karya S. Othman Kelantan.

Prinsip Kepimpinan dan Kawalan: Wawasan dan Amanah

Dalam *Nagogho Astana*, watak Ali Maharsyah sebagai Menteri Pendidikan mempamerkan ciri kepimpinan berwawasan dan berintegriti. Beliau mengutamakan pembangunan pendidikan yang holistik yang tidak hanya bersifat akademik tetapi juga praktikal dan berorientasi masyarakat. Hal ini sejajar dengan konsep kepimpinan transformasi oleh Bass dan Riggio (2006) yang menekankan pemimpin beretika dan berwawasan tinggi sebagai pemacu perubahan sosial.

Walau bagaimanapun, konflik antara ilmu kemanusiaan dan sains praktikal menunjukkan dilema moral dalam pembuatan dasar. Pandangan terbuka Ali Maharsyah terhadap perbincangan dan keberanian membuat keputusan mencerminkan prinsip kawalan dan akauntabiliti dalam pengurusan (Juhary & Ishak, 2018). Kepimpinan berintegriti dalam konteks ini bukan sahaja berkait dengan keberkesanan organisasi tetapi juga pembangunan moral masyarakat.

Kesimpulannya, dapatan menunjukkan bahawa prinsip pengurusan yang digariskan oleh Koontz dan Weihrich (1997), serta nilai kepimpinan beretika seperti yang dihuraikan oleh Bass dan Riggio (2006), diaplikasikan secara berkesan dalam analisis sastera. Karya S. Othman Kelantan yang bukan sekadar menggambarkan struktur sosial dan politik tetapi turut

memanifestasikan konsep kepemimpinan berintegriti, akauntabiliti dan keseimbangan moral yang relevan dengan konteks pengurusan moden.

Oleh itu, penerapan prinsip pengurusan dalam karya sastera bukan sahaja memperkukuh dimensi tematik dan pembangunan watak tetapi juga memperlihatkan peranan sastera sebagai wadah pendidikan nilai dan refleksi terhadap tanggungjawab sosial pemimpin. Kajian ini seterusnya mencadangkan agar prinsip-prinsip pengurusan dan integriti terus dimanfaatkan dalam pengajaran Kesusasteraan Melayu sebagai medium pembentukan jati diri, etika profesional dan kepemimpinan berwawasan dalam kalangan generasi muda.

Penghargaan

Kajian ini merupakan sebahagian hasil daripada penulisan Ijazah Doktor Falsafah oleh Nor Fairuzshida Binti Zulkifli dari Fakulti Bahasa dan Komunikasi, Universiti Pendidikan Sultan Idris yang bimbing oleh Penyelia Utama Profesor Dr. Azhar Hj. Wahid selaku penulis koresponden. Kajian ini tidak menerima sebarang bentuk pembiayaan atau dana daripada mana-mana pihak.

Rujukan

- Ahmad Amran. (2002). *Asas pengurusan*. Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management* (2nd ed.). McGraw-Hill Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Jaafar Muhamad. (1999). *Asas pengurusan*. Penerbit Fajar Bakti.
- Juhary Haji Ali, & Ishak Haji Ismail. (2018). *Prinsip dan amalan pengurusan*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1997). *Management: A global perspective* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Mana Sikana. (1990). *Pendekatan kesusasteraan moden: Strukturalisme, semiotik, resepsi, stilistik, psikoanalisis dan intertekstualiti*. Penerbit Karyawan.
- Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2013, October 4–5). *Pendekatan pengurusan: Satu metode dalam kritikan sastera* [Paper presentation]. Himpunan Ilmuwan Sastera Melayu Malaysia Kedua, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia.
- Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2021). *Pengaplikasian pendekatan pengurusan terhadap dua buah cerita binatang* (Application of management approach on two animal tales). *Malay Literature*, 34(2), 185–210. [https://doi.org/10.37052/ml34\(2\)no3](https://doi.org/10.37052/ml34(2)no3)
- Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2022a). *Pendekatan pengurusan: Penerapan terhadap karya sastera*. CIPTA Printing & Publishing.
- Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2022b). *Pendekatan pengurusan: Penerapan terhadap karya sastera*. MK e-Solutions Sdn. Bhd.
- Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2022c). *Sejarah, definisi, konsep dan prinsip pendekatan pengurusan*. *PENDETA Journal of Malay Language, Education and Literature*, 13(1), 1–10.
- Mohamad Zuber Ismail, & Mohamad Mokhtar Abu Hassan. (2016). Dimensi perancangan dalam Hikayat Malim Dewa: Kajian pendekatan pengurusan. *Journal of Malay Studies (JOMAS)*, 27(1), 25–44.

- Mohamad Zuber Ismail, Akhmal Hakim, & Arina Johari. (2022). Perancangan rapi dalam Silir Daksina dari perspektif pendekatan pengurusan. *Jurnal Pengajian Melayu (JOMAS)*, 33(2), 118–145.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.
- Pellegrino, E. D. (1990). *The relationship of autonomy and integrity in medical ethics*. Bulletin of the New York Academy of Medicine, 66(1), 17–25.
- Rahim Abdullah. (1998). Asas pengurusan. Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Roberts, R. C. (1994). *Moral character and moral education*. In L. P. Nucci (Ed.), *Moral development and character education: A dialogue* (pp. 31–54). McGraw-Hill.
- Widang, I., & Fridlund, B. (2003). Self-respect, dignity and integrity: Moral concepts in nursing ethics. *Nursing Ethics*, 10(3), 229–242.