



# **PERHIMPUNAN BULANAN INTAN BAGI JUN 2026**

## **TEKS UCAPAN PENGARAH INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN)**

**“KEPIMPINAN QAWWAM: KETEGUHAN  
PEMIMPIN DI RUMAH DAN NEGARA”**

**TARIKH : 29 JUN 2026 (ISNIN)  
MASA : 8.30 PAGI  
TEMPAT : DEWAN SRI BAIDURI,  
INTAN BUKIT KIARA**

Bismillahirrahmanirrahim.

Terima kasih kepada Pengacara Majlis.

## **SALUTASI**

---

**Yang Berusaha Encik Rusli bin Harun,**

Timbalan Pengarah Kanan (Pembangunan Kompetensi);

**Yang Berusaha Dr. Wan Baharudin bin Wan Mahmud,**

Timbalan Pengarah (Penilaian Program dan Potensi);

**Yang Berusaha Dr. Shahrir bin Muhammad Zakey,**

Ketua Pusat Pembangunan Kejurulatihan dan Pengajian Lanjutan (PKPL) selaku penganjur Perhimpunan Bulanan INTAN bagi bulan Jun 2026;

**Ketua-Ketua Pusat dan Program;**

**Felo-felo Penyelidik Kanan;**

**Pengarah-pengarah Kampus Wilayah INTAN;**

**Ketua-ketua Unit;**

**Pendaftar;**

**Serta warga INTAN yang saya kasihi sekalian.**

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Salam Sejahtera dan Salam Malaysia MADANI.

## PENDAHULUAN

---

1. Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan izin-Nya kita dapat bertemu lagi sempena **Perhimpunan Bulanan INTAN (PBI) bagi bulan Jun 2026**.
2. **Syabas dan tahniah kepada penganjur PBI bulan ini, iaitu PKPL** atas usaha dan komitmen memastikan perhimpunan ini dapat dilaksanakan.
3. Begitu juga, **terima kasih kepada semua warga INTAN** yang dapat hadir pada pagi ini. Saya doakan semua berada dalam keadaan yang sihat sejahtera, sentiasa cergas dan cerdas serta selalu bersiap siaga untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik.

## **TEMA PERHIMPUNAN – KEPIMPINAN QAWWAM: KETEGUHAN PEMIMPIN DI RUMAH DAN NEGARA**

---

Warga INTAN yang saya kasihi sekalian,

4. **“Kepimpinan Qawwam: Keteguhan Pemimpin di Rumah dan Negara”**. Begitulah tema perhimpunan kita pada hari ini. Pemilihan tema ini ada sedikit berkaitan dengan Hari Bapa yang diraikan pada bulan Jun. Lebih daripada itu juga, adalah kerana istilah kepimpinan itu sendiri yang sangat dekat dengan INTAN.

5. Di institusi keramat inilah kita sama-sama “**membidankan**” **ramai sosok pemimpin tanah air** yang begitu disegani, baik di dalam negara mahupun di luar negara. Kita gilap kemahiran, kita bentuk sahsiah dan kita nilai potensi mereka.
6. Hakikatnya, **keimpinan tidak bermula di pejabat, bilik mesyuarat atau dewan persidangan**. Kepimpinan yang sebenar bermula di rumah. Rumahlah madrasah pertama yang membentuk jiwa seorang pemimpin.
7. Misalnya dalam konteks tema hari ini. Di rumah, seorang lelaki belajar bahawa menjadi ketua bukan bermaksud selalu betul, tetapi mesti sentiasa bertanggungjawab. Seorang bapa pula belajar bahawa ketegasan perlu hadir bersama kasih sayang dan nasihat mestilah seiring dengan teladan. Juga, kepimpinan bukan sekadar memberi arahan, tetapi membina kepercayaan.
8. Seperti perkataan **qawwam** (bahasa Arab) itu sendiri yang membawa maksud **pemimpin, pelindung, pembimbing dan penjaga amanah**. Ia melambangkan seorang lelaki yang berdiri teguh memimpin dengan hikmah, memelihara dengan kasih sayang dan membimbing dengan teladan.
9. *Qawwam* bukan tentang siapa yang paling kuat suaranya, tetapi siapa **yang paling kuat memikul tanggungjawab**. Seorang *qawwam* memahami bahawa **keimpinan bukan ruang untuk menunjukkan kekuasaan, tetapi medan untuk menzahirkan ihsan, keadilan dan pengorbanan**.

10. Dalam konteks organisasi dan negara, konsep ini sangat relevan. Kita memerlukan pemimpin yang bukan sahaja bijak membuat keputusan, tetapi juga berjiwa besar, tenang dan berpegang teguh pada prinsip. Kerana sesungguhnya, **organisasi yang hebat tidak dibina oleh manusia yang hanya cemerlang pada pemikiran, tetapi juga dipatri dengan nilai dan akhlaknya.**

## **LIMA GAYA KEPIMPINAN BERDASARKAN TEORI KEPIMPINAN**

---

Hadirin yang saya hormati,

11. Cabaran kepimpinan pada masa kini semakin kompleks. Masyarakat semakin berpengetahuan, ekspektasi semakin tinggi dan perubahan berlaku dengan begitu pantas. Situasi ini sudah pasti memerlukan pemimpin yang bukan sahaja cekap bekerja, tetapi juga teguh jiwa dan prinsipnya.
12. Terkait dengan itu, saya ingin berkongsi tentang **lima gaya kepimpinan berdasarkan teori-teori kepimpinan.** Mungkin ada antaranya sudah selalu didengar, namun yang menarik, setiap gaya ini boleh diibaratkan dengan sifat haiwan tertentu.
13. Pertama, **gaya kepimpinan singa (The Lion)** yang dikaitkan dengan **Teori Sifat (Trait Theory)** oleh Thomas Carlyle dan Francis Galton. Singa melambangkan seseorang yang memimpin dengan penuh **keyakinan, perwatakan yang kuat dan bakat semula jadi.** Mereka

ialah **pemimpin semula jadi yang sangat yakin dan tegas dalam setiap tindakan.**

14. Kedua, **gaya kepemimpinan Serigala (The Wolf)**, yang mewakili **Teori Tingkah Laku (Behavioral Theory)** oleh Kurt Lewin. Pemimpin gaya serigala ini **memimpin melalui tindakan, komunikasi yang baik dan sokongan padu.** Mereka **sentiasa bersedia untuk mendengar, menyokong ahli pasukan dan sentiasa berkomunikasi.**
15. Ketiga ialah **gaya sesumpah (The Chameleon).** Gaya ini berdasarkan **Kepimpinan Situasi (Situational Leadership)** yang diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Seperti haiwan ini, pemimpin jenis ini **menyesuaikan kepemimpinan mereka mengikut individu dan situasi yang dihadapi.** Mereka sangat **pantas menyesuaikan diri, mahir membaca keadaan dan bijak mengubah pendekatan** mereka.
16. Gaya keempat ialah **burung Helang (The Eagle)**, yang mewakili **Kepimpinan Transformasi (Transformational Leadership)** hasil idea James MacGregor Burns dan Bernard Bass. Pemimpin helang **memberi inspirasi kepada orang lain** melalui visi, tujuan yang jelas dan pertumbuhan. Fokus utama mereka adalah untuk **memberi inspirasi, membangunkan potensi pekerja dan memacu pertumbuhan organisasi.**

17. Kelima dan yang terakhir ialah **gaya musang (The Fox)**. Gaya ini didorong oleh **Kepimpinan Transaksi (Transactional Leadership)** oleh Max Weber yang kemudiannya dikembangkan oleh Bernard Bass. Musang sangat **menumpukan perhatian kepada matlamat, prestasi, ganjaran dan kebertanggungjawaban**. Mereka fokus kepada **pencapaian matlamat, memberi ganjaran kepada prestasi yang baik dan sentiasa mengukur hasil kerja**.
18. Walaupun ada pelbagai jenis gaya kepimpinan, namun, pemimpin yang baik sebenarnya tidak hanya menguasai satu gaya kepimpinan sahaja. Sebaliknya, **mahir menggunakan gaya kepimpinan yang paling tepat pada saat dan keadaan yang memerlukan**.

## **ADAPTASI DAN RESPONS STRATEGIK INTAN**

---

Warga INTAN yang saya kasihi,

19. Sama halnya dalam kita berdepan dengan beberapa perubahan serta keputusan di peringkat tertinggi kebelakangan ini yang memberikan kesan kepada pelaksanaan program oleh INTAN.
20. Seperti yang semua sedia maklum, susulan daripada **arahan pelaksanaan dasar Bekerja Dari Rumah (BDR)** pada 15 April 2026 yang lalu disebabkan oleh konflik Asia Barat, kita terpaksa membuat **penyelarasan semula terhadap kaedah pengajaran kursus** dan juga program INTAN.

21. Misalnya, ada sebahagian **kursus dilaksanakan secara dalam talian**. Manakala kursus atau program seperti ALMP, M-LEAP dan J-LEAP kita kekalkan pelaksanaan secara bersemuka bagi memastikan standardnya.
22. Baru-baru ini juga, berikutan arahan penjimatan perbelanjaan, maka ada **program-program berskala besar terpaksa kita batalkan**. Contohnya, Majlis Sambutan Aidilfitri INTAN dan yang terkini ialah Larian MAPPA Peringkat Sarawak.
23. Begitu juga pada masa yang sama, di samping menjalankan fungsi utama, kita mendapat arahan untuk melaksanakan **Sesi Santai Mesra Ketua Setiausaha Negara dengan Warga Perkhidmatan Awam**. Pada asalnya, cuma tiga kampus sahaja yang terlibat, iaitu INTURA, INSABAH dan IKWAS. Namun kini, ia turut melibatkan INTIM, INTENGAH dan juga INSARA.
24. Pada Khamis lepas (25 Jun 2026), BKP JPA turut telah mengeluarkan memo arahan agar **penganjuran acara, kursus, mesyuarat, bengkel, seminar dan sebagainya di hotel adalah tidak dibenarkan**. Perkara ini selaras dengan arahan daripada Kementerian Kewangan berhubung langkah kawalan perbelanjaan peruntukan mengurus bagi menangani impak krisis Asia Barat.
25. Dan arahan terkini adalah berkaitan dengan keputusan Mesyuarat Jemaah Menteri pada 26 Jun 2026 (Jumaat lepas).

26. Bermula pada 1 Ogos 2026, **Hari Bekerja Hibrid (HBH)** akan mula dilaksanakan sebagai norma baharu dalam perkhidmatan awam. HBH membolehkan penjawat awam untuk bekerja dua hari di rumah atau lokasi alternatif yang diluluskan oleh Ketua Jabatan dan tiga hari di pejabat, tertakluk kepada keperluan perkhidmatan, kesesuaian fungsi serta syarat yang ditetapkan.
27. Jadi, warga INTAN sekalian. Situasi yang berlaku ini menuntut kita untuk sama-sama membuat penyesuaian semula terhadap semua program yang telah kita rancang sebelum ini. Macam yang saya kongsi tadi – kita kena jadi sesumpah agar keadaan adalah terkawal.
28. Mungkin ada juga ketikanya yang memerlukan kita untuk jadi musang – melihat kepada matlamat yang ingin dicapai, namun pada masa yang sama tetap menyasarkan prestasi yang baik.
29. Dan pasti ada masanya kita perlu tegas seperti singa tanpa menidakkan ada ciri-ciri seekor serigala yang sentiasa empati dalam diri kita.
30. Yang penting, penyesuaian semula yang dilakukan adalah bagi memastikan INTAN kekal relevan (relevant), dihormati (respected), dirujuk (referred) dan dipercayai (reliable) dalam menyampaikan perkhidmatannya. Insya-Allah.

## PENUTUP

---

Hadirin sekalian,

31. Saya tidak berniat untuk berucap lebih panjang. Harapan saya semoga seluruh warga INTAN akan terus memperkukuh integriti, memelihara amanah dan membina budaya kerja yang berpaksikan nilai serta kemanusiaan.
32. Semoga jua kita mampu menjadi pemimpin yang *qawwam* – cemerlang dalam kerjaya, teguh keperibadian, berakhlak baik dan ikhlas dalam memikul tanggungjawab.
33. Marilah kita sama sama menjadikan tema “*Kepimpinan Qawwam: Keteguhan Pemimpin di Rumah dan Negara*” sebagai satu peringatan bahawa kepimpinan yang hebat bukan bermula dengan jawatan yang tinggi, tetapi dengan kekuatan nilai yang dipraktikkan secara konsisten dalam kehidupan seharian.
34. Seperti pepatah Arab yang selalu Yang Berbahagia Ketua Setiausaha Negara selalu sebut: **“Jawatan ialah satu tanggungjawab dan amanah (taklif), bukan satu kemuliaan atau penghormatan (tasyrif) semata-mata.”**

Sekian, terima kasih.

**-TAMAT-**

**(1,251 patah perkataan tidak termasuk salutasi)**