

**BAB DUA**

**LATARBELAKANG, CIRI-CIRI DAN**

**PRINSIP-PRINSIP PENGURUSAN ISLAM**

## BAB 2

### LATARBELAKANG, CIRI-CIRI DAN PRINSIP-PRINSIP PENGURUSAN ISLAM

Dalam bab ini, penyelidik akan membincangkan mengenai latarbelakang dan perkembangan pengurusan Islam secara menyeluruh. Seterusnya, penguraian tertumpu kepada kupasan yang lebih terperinci mengenai ciri-ciri asas dalam pengurusan Islam. Turut dibincangkan ialah mengenai prinsip pengurusan dari perspektif Islam.

#### 2.1 LATARBELAKANG DAN PERKEMBANGAN PENGURUSAN ISLAM

Teori pengurusan berteraskan Islam bukanlah sesuatu isu yang baru untuk dibincangkan. Namun, ia tidak digubal dan digagaskan secara formal dan tersusun. Ia boleh didapati dari pelbagai sumber rujukan dan tidak wujud dalam satu bentuk yang lengkap didokumentasikan<sup>1</sup>. Teori-teori, prinsip dan konsep asas dalam pengurusan telah lama wujud. Ia telah dipraktikkan oleh Nabi-nabi dan para Rasul melintasi zaman khulafa Ar-Rasyidin dan seterusnya hingga ke abad ke-21 ini. Berpandukan Al-Quran dan As-Sunnah, teori-teori pengurusan ini dipraktikkan tanpa wujud satu disiplin pengurusan yang lengkap yang digubal oleh seseorang tokoh. Semua konsep-konsep asas, ciri, prinsip dan pendekatan yang digunakan dalam pengurusan berteraskan Islam dapat dirujuk dari pelbagai sumber bermula dari Al-Quran hingga kupasan-kupasan buku dari ulama' mutakhir.

Konsep-konsep pengurusan Islam mula dikupas dengan lebih terperinci sejak awal abad ke-7 lagi dengan kemunculan tokoh-tokoh yang mula membicarakan isu berkaitan pentadbiran negara berteraskan Islam. Kupasan demi kupasan telah dibuat yang merangkumi isu pemerintahan, kepimpinan, pembangunan ekonomi, pembangunan sosial, pembentukan negara Islam dan sebagainya. Lanjutan dari itu, prinsip-prinsip pengurusan berteraskan Islam mula diteliti dan diketengahkan dalam usaha untuk mencapai sebuah pentadbiran negara berteraskan Islam.

Tokoh-tokoh pentadbiran dan pengurusan Islam ini telah mengkaji corak pentadbiran dan pengurusan mengikut bidang kepakaran mereka. Hasil dari pemahaman dan kajian yang telah dibuat, terdapat pelbagai buah kitab yang telah wujud sebagai sumber rujukan pada zaman seterusnya. Nama-nama tokoh seperti Ya'qub bin Ibrahim al-Ansari al-Kufi Abu Yusof, Abu Hasan Ali ibn Muhammad ibn Habib Al-Mawardi, Abu Hamid Muhammad b. Muhammad at-Tusi Al-Ghazali, Taqi ad-Din Ahmad ibn Abdul Halim Ibn Taymiyyah dan Ibn Khaldun adalah antara beberapa nama yang menjadi tunggak dan perintis dalam pentadbiran dan pengurusan Islam. Dengan kepakaran dalam bidang masing-masing, mereka telah banyak menulis dan mendokumentasikan ilmu-ilmu pentadbiran dan pengurusan berteraskan Islam. Jadual berikut menyenaraikan beberapa bidang kajian dan sebahagian kitab yang telah dihasilkan oleh beberapa tokoh Sarjana Islam.

Jadual 2.1: Sarjana Islam dan kitab pengurusan Islam

Nama Tokoh	Kitab Pengurusan	Bidang Kajian
<b>Nizam al-Mulk Tusi</b>	<i>Siyasat Nameh</i> (pemerintahan negara) <i>Dastur al-Wuzara'</i> (Tingkah laku Menteri)	Kebajikan, pentadbiran dan pengurusan negara, tanggungjawab pemerintah dan rakyat produktiviti, kualiti dan perancangan awam.
<b>Al-Ghazali</b>	<i>Nasihat al-Muluk</i> (nasihat kepada Raja) <i>Ihya 'Ulum ad-Din</i> (Kebangkitan Ilmu Agama)	Falsafah ilmu dan pengetahuan, politik, organisasi pentadbiran keadilan kerajaan, etika dalam ekonomi, sumber pendapatan dll
<b>Al-Maqrizi</b>	<i>Kitab al-Suluk,</i> <i>Kitab al-Khitat</i>	Urusan belanjawan, pengurusan pasar, kewangan, kuasa membeli, cukai dll.
<b>Abu Yusuf</b>	<i>Kitab al-Kharaj</i> (cukai tanah)	Kehakiman pentadbiran keadilan, pentadbiran kewangan dan belanjawan
<b>Al-Mawardi</b>	<i>Al-Ahkam as-Sultaniyyah</i>	Pemerintahan Islam, kekhilafahan, kewangan, bahan galian, pentadbiran keadilan

Nama Tokoh	Kitab Pengurusan	Bidang Kajian
Ibn Qutaibah	<i>Kitab al-Ma'arif,</i> <i>Al-Shi'raval syu'ara'</i>	Pengurusan, Falsafah ilmu, Kebajikan, Pentadbiran
Al-Magribi	<i>Azharal-Riyad</i> <i>fi al-akhbar al-lyad</i>	Pemerintahan, Kepimpinan, Etika, Pengurusan
Ibn al-Bassam	<i>Al-Dhakirah</i> <i>fi Mahasin al-Jazirah</i>	Sistem pengurusan, Keadilan Etika
Al-Sayuti	<i>Husnah al-Mudharabah</i>	Pengurusan Kewangan
Qudamah	<i>Kitab Al-Kharaj</i>	Percukaian, Belanjawan,

(Sumber: Aidit Ghazali, Siri Pengurusan dan pentadbiran Utusan)

Dari jadual di atas, ternyata banyak koleksi kitab dan bahan rujukan terdahulu yang begitu berharga dan boleh dimanfaatkan sebaiknya. Tokoh-tokoh yang telah lama muncul dalam perjuangan mengetengahkan seni pengurusan berteraskan Islam ini sangat mahir dalam selok belok pengurusan.

Perkembangan pemikiran pengurusan telah bermula apabila manusia cuba mengusahakan sesuatu pekerjaan secara beramai-ramai atau berkumpulan.

Usaha-usaha seperti pembinaan piramid oleh orang-orang Mesir misalnya, Tamadun Greek Tua dan Rom dan pelbagai lagi, adalah antara sejarah awal bagaimana konsep pengurusan mula dibicarakan. Namun, sehingga abad ke-21 ini, tidak lahir seorangpun Sarjana Islam atau tokoh yang tampil dengan mengetengahkan satu disiplin pengurusan yang bersepadan dan didokumentasikan dengan lengkap. Usaha-usaha untuk mengetengahkan model pentadbiran dan pengurusan berteraskan Islam mula dibicarakan dengan lantang pada pertengahan abad ke-7 masehi.

Kemunculan sarjana dan tokoh yang menjadi penyandang pertama Hakim Besar dalam Islam iaitu, Abu Yusof (731-798), telah banyak memberi manfaat dan era baru dalam dunia pengurusan Islam. Dengan ilmu dan kepakaran yang beliau miliki, beliau telah banyak menulis dan mendokumentasikan konsep dan prinsip-prinsip asas dalam pentadbiran dan pengurusan negara berteraskan Islam. Tokoh-tokoh lain yang turut menyumbang dan berkongsi kepakaran serta ilmu mereka yang luas dalam bidang pengurusan Islam termasuklah Al-Mawardi, Ibn Hazam pada abad ke-10, seterusnya sumbangan yang diberikan oleh Al-Ghazali, Nizam Al-Muluk Al-Tusi, Fakhruddin al-Razi, Ibn Tufail pada abad ke-11 dan ke-12, sumbangan Ibn Taymiyyah yang juga dikenali sebagai Bapa Pentadbiran Islam pada akhir abad ke-12 dan awal abad ke-13, dan seterusnya sumbangan-sumbangan dari sejumlah besar Sarjana Islam dan Ulama' yang terdahulu mahupun mutakhir yang kerap membuat kajian, perbahasan dan kupasan demi kupasan demi untuk

menjadikan konsep pengurusan Islam ini sebagai model dan diperaktikkan dalam semua lapangan.

Setelah kemunculan ramai tokoh-tokoh Islam dalam bidang pentadbiran dan pengurusan, akhirnya pada awal abad ke 18, teori pengurusan mula dibincarakan oleh Sarjana dari Barat. Pelbagai teori baru mula digubal secara formal oleh tokoh-tokoh dari Barat ini. Dengan ini, tidak dapat disangkal lagi bahawa masyarakat Barat secara kronologinya adalah lebih terkemudian bangunnya dalam aspek pengurusan dan pentadbiran dari umat Islam. Jika dilihat dari segi perkembangan dan kemajuan dalam pengurusan, tamadun Islam telah banyak memberi pengaruh dan kesan langsung dalam pegangan tamadun Barat. Sumbangan Islam dalam pembinaan prinsip-prinsip pengurusan dan pentadbiran Barat telah diakui secara jujur oleh pelbagai pihak termasuklah sarjana dan pemikir Barat. Sorton (1968) dalam bukunya yang bertajuk "*Introduction of History of Science*" menegaskan bahawa:

"Abad ke-9, hampir sepenuhnya menjadi abad orang Islam, kegiatan sarjana-sarjana Islam dan saintis Islam tiada tolak bandingnya. Mereka lah yang menjadi pemegang standard sebenar tamadun masa itu".

Seorang tokoh iaitu Ahmad Abdul Rahim al-Sayeh (1991) dalam tulisannya menegaskan bahawa:

"Eropah telah mencari tamadun keilmuan orang Islam, lalu daripada salirannya itu ia menghirup makrifah astronomi, falsafah, perubatan dan semua jenis tamadun".

Seorang lagi Sarjana Inggeris Briffault dalam bukunya yang bertajuk "Making of Humanity", menegaskan bahawa:

"Tiada satu aspek pun dalam pembangunan Eropah yang mana pengaruh Islam tidak dapat dikesan".

Di sini jelaslah membuktikan sumbangan Islam dalam tamadun dunia khususnya masyarakat Barat adalah satu hakikat yang benar dan tidak dapat ditolak lagi. Dapat disimpulkan bahawa kebanyakan prinsip-prinsip asas dalam tamadun Barat adalah lahir dari pengaruh Islam itu sendiri.

Teori-teori pengurusan Barat mula menonjol dengan kegigihan yang ditunjukkan oleh tokoh-tokoh dari Barat terutamanya dengan kemunculan nama-nama seperti Henri Fayol, F.W. Taylor, Max Weber, Elton Mayo dan sebagainya. Ia telah membuka lembaran baru dalam dunia pengurusan. Disiplin pengurusan yang lengkap mula digagaskan oleh pemikir-pemikir dan tokoh-tokoh pengurusan Barat ini. Terdapat pelbagai bentuk kajian dan cadangan yang telah diketengahkan sebagai bahan rujukan umum. Antaranya termasuklah 'Kajian Hawthorne' tentang perlakuan manusia yang telah dikaji secara berkumpulan dan diketuai oleh Elton Mayo. Seorang tokoh yang turut memberi sumbangan penting ialah Henri Fayol apabila beliau berjaya menggariskan fungsi-fungsi pengurusan dan turut mencadangkan empat belas (14) prinsip-prinsip asas dalam pengurusan.

Jika dilihat dari segi perkembangan pemikiran pengurusan Barat, ia boleh dikategorikan kepada beberapa aliran pemikiran. Bermula dengan Mazhab Klasik pengurusan pada akhir abad ke-18, diikuti dengan kemunculan Pendekatan Perlakuan dan Pendekatan Sains Pengurusan pada awal abad ke-19, dan akhir sekali ialah teori-teori moden yang mula dibicarakan pada pertengahan abad ke-19 hingga ke kemunculan abad ke-21 ini. Tokoh terulung dalam Mazhab Klasik Pengurusan, Henri Fayol (1841-1925) telah diberi gelaran sebagai Bapa Pemikiran Pengurusan kerana sumbangan yang besar dalam teori organisasi. Tokoh-tokoh lain seperti Frederick Taylor (1856-1915), Henry L.Gantt (1771-1858), Gilbreths (1868-1972), Chester Barnard (1886-1961) adalah antara ahli-ahli fikir yang turut mengumpulkan ilmu, kepakaran dan pengalaman mereka dalam bidang pengurusan lalu menggubal satu disiplin pengurusan yang lengkap dari kaca mata mereka.

Pengaruh disiplin pengurusan Barat ini cukup kuat hingga ia menjadi rujukan dan panduan oleh pelbagai lapisan masyarakat, bangsa dan negara. Teori-teori yang digagaskan mula mendapat sambutan dan menjadi bacaan umum. Pengaruh yang cukup kuat ini turut dirasai oleh sarjana-sarjana Islam dan mereka turut merasa tercabar untuk membongkar sejarah silam dalam pengurusan Islam. Satu model pengurusan alternatif yang berteraskan Islam mula dibicarakan semula.

Kemunculan Muhammad Jamaluddin Al-Afghani pada abad ke 19 membuka satu gelombang baru dalam usaha untuk memartabatkan prinsip-prinsip Islam dalam segala lapangan. Dengan pemikiran, bimbingan dan semangat yang

ditiupkan oleh beberapa tokoh seperti Muhammad Jamaluddin al-Afghani dan Muhammad Abduh, gelombang kebangkitan Islam mula dirasai dengan menolak sebarang pengaruh Barat yang telah lama tertanam dalam diri. Keinginan untuk pulang kepada tradisi lama mula dirasai oleh sebilangan besar tokoh-tokoh Islam pada abad itu. Sifat daya saing yang tinggi membuatkan pelbagai lapisan masyarakat tidak mahu ketinggalan dalam mengetengahkan satu model pengurusan yang lebih bersepadau. Bermula dari situlah, usaha-usaha untuk memartabatkan prinsip-prinsip pengurusan berteraskan Islam mula dibicarakan semula.

Dalam abad ke-20 yang lalu, lahir ramai ulama' dan sarjana Islam yang aktif dalam penyelidikan berkaitan dengan pengurusan Islam. Tokoh-tokoh yang dimaksudkan ini termasuklah S.M.Imanuddin, Syed Othman Al-Habshi, Mu'in al-Din, Ali Nadwi, S.Khuda Zaydan dan sebagainya. Mereka mula membuka kitab-kitab lama yang telah dikarang sejak abad ke 7 lagi dan dijadikan bahan rujukan dalam semua penyelidikan dan kajian yang dibuat. Buku-buku baru dengan judul seperti Pengurusan Dalam Islam, Mengurus Secara Islam, Pengurusan Islam Abad ke 21, Pembangunan Pentadbiran Menurut Perspektif Islam dan pelbagai buah buku lagi mula berada di pasaran. Usaha-usaha untuk menyatukan balik ilmu-ilmu pengurusan berteraskan Islam giat dilakukan.

## 2.2 CIRI-CIRI ASAS DALAM PENGURUSAN ISLAM

Islam menentukan matlamat hidup seseorang. Islam juga memperkenalkan suatu bentuk imbalan hubungan antara manusia dengan alam, manusia dengan manusia serta manusia dengan Allah. Semuanya termasuk dalam lingkungan ibadat. Pengurusan adalah sebahagian daripada lingkungan ini. Hal ini dijelaskan oleh Allah dalam firmanya yang bermaksud:

"Katakanlah: sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanya untuk Allah, Tuhan semesta alam." (Surah al-An'am: 162)

Ahmad Ibrahim Abu Sin dalam bukunya 'Pengurusan dalam Islam' telah mengupas persoalan ciri-ciri asas dalam pengurusan dengan memasukkan beberapa penekanan yang akan dibincangkan seperti di bawah ini.

Pengurusan yang berteraskan Islam adalah suatu pendekatan yang mempunyai ikatan yang erat dengan falsafah kemasyarakatan. Ia mempunyai hubungan yang kuat dengan akhlak dan nilai-nilai masyarakat sosial. Ini kerana, setiap individu dalam organisasi secara lazimnya banyak berpegang pada adat dan kebiasaan dalam nilai-nilai masyarakat. Jika nilai-nilai yang menjadi amalan ini bertentangan dengan peraturan organisasi, maka sudah pasti individu terbabit menghadapi suatu konflik jiwa akibat pertembungan nilai itu. Atas pertimbangan inilah, pengurusan dalam Islam tidak memisahkan antara etika masyarakat dan nilai-nilai dalam organisasi. Apabila cara hidup yang berpegang kepada akhlak

diamalkan oleh semua masyarakat Islam, maka akan lahirlah organisasi-organisasi pentadbiran yang beriman dan bertaqwa. Ketika itu, segala urusan berjalan dengan teratur dan adil selaras dengan kemahuan masyarakat Islam, sejajar pula dengan akidah dan syariat Islam itu sendiri.

Pengurusan dalam Islam juga banyak menitikberatkan ciri-ciri kemanusiaan dan kerohanian disamping menghormati dan menghargai setiap individu yang terlibat dalam pengurusan. Ia menekankan tentang peraturan yang dibina dalam organisasi serta bidang tugas dan tanggungjawab setiap individu<sup>2</sup>. Ia juga menuntut agar setiap tindakan yang baik itu dipatuhi dengan penuh ketataan agar segala yang dirancang dapat dilaksanakan dengan lancar dan teratur.

Islam menganggap bahawa setiap jawatan itu sebagai amanah dan tanggungjawab bagi seseorang pekerja. Setiap pekerja dipertanggungjawabkan ke atas segala perlaksanaan tugasnya dan akan diperhitungkan di dunia lagi sebelum diperhitungkan secara terperinci di akhirat kelak. Tugas yang dipertanggungjawabkan itu haruslah dilaksanakan berlandaskan syariat yang telah ditentukan dalam Islam. Agama Islam tidak membenarkan seseorang pentadbir itu menggunakan tenaga pekerjanya dengan sewenang-wenangnya. Telah menjadi satu kewajipan kepada kerajaan untuk melindungi hak-hak individu dari dicabuli atau dizalimi. Sesebuah kerajaan Islam bertanggungjawab menyediakan mahkamah keadilan yang bertindak membela individu yang dizalimi. Seterusnya pengurusan dalam Islam memainkan peranan lebih jauh dari itu. Ia bertanggungjawab untuk

memberi perlindungan kepada keluarga pekerja berdasarkan kecil besarnya saiz keluarga pekerja itu. Kerana itu, dalam menentukan pembayaran gaji, pihak berkuasa akan membuat suatu penyelarasan di mana gaji individu yang telah berumahtangga lebih besar dari orang yang masih belum berkahwin.

Pengurusan berteraskan Islam menjadikan konsep kerjasama sebagai suatu amalan wajib yang perlu dihayati. Apabila ia dapat diamalkan di dalam organisasi, maka semua pihak akan bekerja demi untuk kepentingan bersama. Ini secara tidak langsung, dapat melenyapkan sebarang motif sampingan yang berbentuk peribadi yang hanya akan merosakkan matlamat organisasi itu seluruhnya. Dengan mengamalkan konsep kerjasama ini juga, pengurusan organisasi akan selamat dari sebarang pertentangan dan perebutan kuasa antara satu sama lain.

Menyentuh isu-isu yang berkaitan dengan pengurusan Islam, maka perkara penting dalam pengurusan yang tidak boleh dilupakan ialah berkenaan kepimpinan. Dalam membincarakan kepimpinan Islam ini, contoh teladan dan ikutan yang baik menjadi tumpuan perbincangan. Seseorang yang boleh dijadikan contoh ikutan ialah seseorang yang mengamalkan terlebih dahulu setiap perkara yang diperkatakan, sebelum dia mengajak orang lain melaksanakannya. Seorang pemimpin juga harus mengamalkan sikap bersederhana dengan mengutamakan kemahiran-kemahiran hubungan kemanusiaan dalam pentadbiran. Dalam pengurusan Islam, kepimpinan dianggap sebagai angkubah yang asasi dalam usaha meletakkan organisasi pengurusan di tempat utama, di samping mendorong para

pekerja untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dengan sebaik-baiknya.

Islam telah menggariskan bahawa penyusunan pengurusan dan kuasa rasmi kepimpinan sebagai asas teori pengurusan dalam Islam. Mengarah dan menyusun sesebuah organisasi merupakan suatu perkara pasti dan ia menjadi hak kepimpinan seseorang pemimpin. Walaubagaimanapun, kuasa kepimpinan yang disandang oleh seseorang ketua itu bukanlah bermakna seseorang yang dipertanggungjawabkan itu akan berkuasa dalam segala hal. Pentadbiran Islam cuma menyerahkan kepada seseorang itu kuasa, serta bidang kuasa pengendalian yang harus dilaksanakan. Seluruh masyarakat Islam diwajibkan mematuhi arahan ketua, selagi ketua itu tidak mengarahkan ke arah sesuatu yang bertentangan dengan Islam. Dari sini, dapatlah difahami bahawa kepimpinan dalam Islam bukanlah suatu bentuk kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang ketua yang mempunyai kuasa mutlak dalam membuat sebarang keputusan. Kepimpinan dalam Islam adalah bercorak kerjasama, tolong menolong dan berjalan atas dasar nasihat menasihati. Pemimpinnya sedia menerima sebarang teguran atau kritikan yang membina demi untuk menjaga kemaslahatan awam.

Dari perbincangan ini, jelas menujukkan bahawa Islam telah menggariskan ciri-ciri asas yang lengkap dalam bidang pengurusan. Pengurusan dianggap sebagai satu cabang peraturan yang lahir dari masyarakat Islam yang menghayati keperibadian dan nilai-nilai akhlak yang tinggi. Ia adalah suatu sistem hidup yang

menyeluruh dan universal. Ia juga bertujuan untuk menyusun cara hidup manusia dalam aspek-aspek pengurusan, politik, sosial dan ekonomi sebagai suatu penyusunan yang bersesuaian dengan rahsia kewujudannya sebagai hamba Allah<sup>3</sup>. Pengurusan Islam merupakan satu cara yang digunakan oleh pemimpin negara bagi memenuhi tujuan dan matlamat yang digariskan dalam Al-Quran dalam membentuk sebuah negara Islam.

## **2.3 PRINSIP PENGURUSAN DARI PERSPEKTIF ISLAM**

Islam telah menggariskan beberapa panduan dalam pengurusan bagi menjamin hak yang adil pada setiap kakitangan dalam sesebuah organisasi. Sistem pengurusan Islam tertegak di atas paradigma Tauhid yang diasaskan kepada beberapa prinsip utama. Antaranya ialah:

### **2.3.1 Syura**

Al-syura merupakan suatu pendekatan yang dipercayai mampu mewujudkan kestabilan, keutuhan dan keharmonian dalam pengurusan Islam. Perkataan Syura terbit dari perkataan masywara dan masywarat yang bermakna perundingan, perbincangan, persidangan, penasihat dan nasihat. Islam mewajibkan agar setiap keputusan yang hendak diambil oleh pihak pengurusan mestilah terlebih dahulu diadakan perundingan, perbincangan dan mesyuarat dengan kakitangan. Ia bertujuan untuk memberi peluang penyertaan yang luas bagi setiap individu dalam

organisasi untuk turut berkongsi pendapat dan membuat keputusan secara bersama.

"...maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka dan bermusyawarathah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepadaNya." (Al-Imran : 159)

Majlis syura boleh dibentuk dengan dianggotai oleh beberapa orang pemimpin organisasi yang dipilih dari kalangan bijak pandai yang berpandangan jauh. Mereka yang dilantik haruslah terdiri daripada orang-orang yang berilmu, berfikiran waras, cerdik dan bertimbang rasa serta mereka juga haruslah taat kepada Allah (bertaqwa) dan warak. Ini penting supaya mereka boleh dipercayai sepenuhnya untuk memberikan keputusan yang wajar dan pendapat yang ikhlas. Segala perbincangan perlulah berasaskan hukum syarak yang telah digariskan dalam Islam agar segala keputusan mampu memberi kesejahteraan kepada semua. Setiap isu penting yang timbul perlu dibahaskan dengan mengambilkira pandangan dari anggota majlis syura, yang boleh dijadikan tempat rujuk utama. Pihak pengurusan perlu mengambil berat soal-soal menyatukan pandangan orang ramai dalam urusan-urusan pengurusan keseluruhan organisasi, di samping menghidupkan amalan nasihat-menasihati terhadap barisan pimpinan atasan yang telah dilantik.

Konsep syura ini adalah wajib hukumnya hanya dalam urusan yang tidak ada penerangan khusus di dalam Al-Quran atau As-Sunnah berkenaan sesuatu perkara.

Jika sesuatu tindakan dan keputusan yang ingin diputuskan itu sudah wujud dalil yang jelas, maka pihak pengurusan hanya perlu patuh pada ketetapan itu dan tidak boleh diperpanjangkan dalam perbincangan.

### 2.3.2 Keadilan

Keadilan ialah keharmonian yang wujud antara berbagai pihak dalam anggota sosial. Keadilan juga memberi maksud memberi seseorang apa yang layak dimilikinya. Keadilan dalam Islam adalah diasaskan pada wahyu Allah. Ia sesuai untuk setiap lapisan masyarakat tanpa mengira bangsa, agama, keturunan dan warna kulit. Keadilan dalam pengurusan dari kacamata Islam bermaksud, sesuatu pendirian yang seimbang berdasarkan kebenaran.

Keadilan yang dibincangkan dalam Islam mencakupi semua sistem hidup termasuk sosial, undang-undang, pengurusan dan pentadbiran, dan ekonomi. Tujuan menegakkan keadilan dalam semua aspek kehidupan ialah untuk menolak dan menghindarkan sebarang bentuk kezaliman daripada seseorang kepada seseorang yang lain, serta memberi hak yang sepatutnya kepada mereka yang berhak. Al-Quran mengisyiharkan prinsip sejagat ini dalam sepotong ayat yang membawa maksud,

"Demi sesungguhnya kami telah mengutuskan Rasul-rasul kami dengan membawa bukti-bukti dan mukjizat yang jelas nyata dan kami telah menurunkan bersama-sama mereka kitab suci dan keterangan yang menjadi neraca keadilan, supaya manusia dapat menjalankan keadilan..." Al-Hadid 57:25

Ahmad Ibrahim Abu Sin dalam bukunya 'Pengurusan Dalam Islam' telah mengupas persoalan keadilan dengan membahagikannya kepada beberapa kategori. Antaranya ialah:

### **I. Keadilan dalam mendapat gaji / upah**

Pengagihan sumber keuntungan organisasi perlulah dilaksanakan dengan adil mengikut syarat-syarat yang telah disepakati bersama. Upah yang diterima oleh setiap pekerja harus selari dengan beban kerja yang dipikulnya. Upah bagi sesetengah orang hendaklah dibayar lebih besar daripada upah pekerja-pekerja lain berdasarkan berat atau ringan, kecil atau besarnya · bidang kuasa yang dipertanggungjawabkan ke atasnya. Ini berdasarkan firman Allah,

"Dan masing-masing mempunyai darjat menurut apa yang mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan" (al-ahqaf 10)

Keadilan dalam mendapatkan upah ini mencakupi beberapa asas pertimbangan seperti bebanan tugas, tanggungan keluarga dan taraf hidup sesuatu kawasan.

### **II. Keadilan dalam menguatkuasakan peraturan dan hukuman**

ia memberi maksud bahawa setiap individu dalam organisasi berhak mendapat pembelaan yang sewajarnya jika dituduh melakukan kesalahan dan berhak juga dihukum dengan adil setelah didapati melanggar sesuatu peraturan yang telah

ditetapkan. Tugas ini merupakan tanggungjawab yang wajib dipikul oleh pihak pengurusan dan perlu dilaksanakan dikalangan anggota organisasi dengan adil dan saksama tanpa memilih kasih.

### **III. Keadilan dalam mendapatkan layanan yang sama rata**

Layanan yang diberikan oleh pihak pengurusan terhadap semua anggota organisasi perlu adil tanpa sebarang pilih kasih dan tidak terkurang atau terlebih sedikitpun. Ini penting bagi mewujudkan rasa dihargai dan dihormati oleh setiap individu yang turut menyumbang tenaga mereka demi kemajuan organisasi tersebut. Ia juga boleh membawa keharmonian dan kemakmuran dalam sesebuah organisasi.

Ini membayangkan bahawa di dalam prinsip pengurusan Islam, kewajipan berlaku adil merupakan asas yang mampu untuk menguatkan serta memantapkan sistem kehidupan dalam segala aspeknya. Keadilan bukanlah suatu komoditi yang boleh dijual beli. Ia tidak boleh dicampuradukkan dengan sikap prejudis, tekanan dan pilih kasih. Ia sentiasa bersesuaian dengan kehendak akal yang sempurna dan nilai akhlak yang sejagat.

#### **2.3.3 Persamaan hak**

Prinsip dasar dalam Islam ialah Tauhid (keEsaan) yang menjadi asas kepada agama ini. Ia merupakan sumber bagi hak dan tanggungjawab semua. Apabila manusia beriman kepada ajaran Tauhid dan memperakui keagunganNya, maka mereka diberi hak serta tanggungjawab tertentu terhadap satu sama lain. Negara

mempunyai hak terhadap ahli masyarakat dan ahli masyarakat mempunyai hak terhadap negara. Begitu juga pihak pengurusan mempunyai hak ke atas pekerja organisasi dan sebaliknya anggota organisasi itu juga mempunyai hak ke atas pihak pengurusan.

Persamaan hak itu tidak terbatas kepada penganut agama Islam sahaja tetapi turut merangkumi hak-hak terhadap orang bukan Islam. Ia penting bagi menjamin kesejahteraan hidup setiap lapisan masyarakat. Persamaan hak ini merangkumi hak untuk mendapatkan keadilan dan kebaikan, baik dari segi undang-undang maupun pembahagiankekayaan negara. Individu mempunyai hak untuk bertindak bagi mendapatkan dan mempertahankan haknya. Masyarakat keseluruhannya juga mempunyai haknya yang tersendiri dan perlu juga dipelihara.

Semua manusia harus mendapat hak mereka tanpa mengira agama, keturunan, pangkat, kedudukan, dan sebagainya. Inilah asas pertama dalam pembentukan organisasi dalam Islam, Asas ini mesti dipertahankan kerana ia merupakan sumber kekuatan dan kekuahan sesebuah organisasi<sup>4</sup>.

Afzalur Rahman dalam bukunya 'Ensiklopedia Sirah VI' telah membahagikan hak dalam pengurusan sesebuah organisasi kepada dua kategori utama iaitu hak individu dan juga hak pihak pengurusan.

## I. Hak individu

### a) Hak dalam beragama

Di dalam sesebuah organisasi, tidak kira ia dimiliki oleh orang Islam ataupun golongan bukan Islam, setiap individu berhak untuk memilih dan mengamalkan agama mereka menurut kepercayaan masing-masing. Mereka juga hendaklah diberi hak yang sewajarnya untuk menunaikan kewajipan mereka terhadap tuntutan agama tanpa sebarang halangan atau sekatan dari sesiapa. Ia adalah hak mutlak setiap individu tanpa mengira bangsa ataupun agama.

### b) Hak dalam bersosial

Semua individu dalam organisasi mempunyai hak ke atas hal-hal kemasyarakatan iaitu hal-hal yang berkaitan sesama manusia dalam sesebuah masyarakat. Mereka berhak untuk terlibat dalam semua urusan sosial seperti berpersatuan, berkebudayaan, bersuara, berbincang dan lain-lain. Pihak pengurusan bukan sahaja perlu menggalakkan penglibatan setiap anggota organisasi yang lain dalam aktiviti-aktiviti sosial, malah pihak pengurusan juga perlu menyediakan kemudahan dan ruang yang sewajarnya bagi membolehkan urusan sosial ini dijalankan. Ia penting dalam memberi sumbangan kepada pengayaan kebudayan dan peradaban manusia.

### c) Hak dalam undang-undang dan politik.

Islam menjamin hak berpolitik dan mendapat pembelaan yang sepatutnya di sisi undang-undang. Ia penting supaya setiap individu dalam organisasi mendapat

tempat yang sewajarnya dan tidak terganggu dengan ancaman dan fitnah. Sesuatu peraturan yang ditetapkan, perlulah menggambarkan keadilan kepada semua pihak dan tidak bersifat menekan sebelah pihak terutama golongan yang lemah. Setiap individu mestilah mendapat pembelaan yang sewajarnya tanpa mengira status sosial, bangsa dan agama.

## II. Hak pihak pengurusan

### a) Ketaatan

Setiap individu perlu taat dan patuh kepada pihak pengurusan bagi menjamin kelancaran perjalanan sesebuah organisasi.

"Wahai orang yang beriman! Taatilah kamu kepada Allah dan taatilah kamu kepada Rasulullah dan kepada ulil amri (orang-orang yang berkuasa) dari kalangan kamu..." (An-nisa 4: 59)

Ketaatan kepada Allah dan Rasulnya adalah mutlak dan tanpa syarat, tetapi ketaatan kepada ketua organisasi yang mempunyai kuasa adalah diwajibkan dalam urusan-urusan yang membawa kebaikan sahaja (maaruf), dan tidak dalam urusan-urusan dosa dan kesesatan. Ini membuktikan bahawa di dalam Islam, perintah yang selari dan bertepatan dengan undang-undang syariah sahaja yang wajib dipatuhi. Setiap kakitangan mempunyai hak untuk mendakwa, mengkritik dan menegur ketua organisasi/pemimpin jika pengurusan yang dilaksanakan menyimpang dari asas-asas dan prinsip yang telah digariskan. Islam telah

menentukan batas-batas ketaatan dan menegah sebarang bentuk kesetiaan yang tidak berasas.

**b) Peraturan organisasi dan ketenteraman**

Hak kedua pihak pengurusan ke atas kakitangannya yang lain ialah dalam urusan menguatkuasakan peraturan yang telah ditetapkan. Setiap individu dalam organisasi mestilah membantu memelihara peraturan dan ketenteraman dengan menghindari semua perkara yang mengganggu keamanan. Ini berdasarkan firman Allah,

"... dan janganlah kamu berbuat kerosakan dimuka bumi sesudah Allah menjadikannya (makmur teratur) dengan sebaik-baiknya. Yang sedemikian itu lebih baik bagi kamu orang-orang yang beriman". Al-a'raf 7: 85

Ini menunjukkan bahawa Islam melarang setiap individu melanggari undang-undang yang telah ditetapkan dan memelihara keamanan dan kesejahteraan hidup mereka walau di mana mereka berada.

**c) Kerjasama**

Pihak pengurusan berhak menuntut kerjasama daripada setiap individu dalam kesemua kerja-kerja kebaikan dan kebajikan. Ini berdasarkan firman Allah,

"...dan hendaklah kamu bertolong-tolongan untuk membuat kebajikan dan bertaqwa dan janganlah kamu bertolong-tolongan pada melakukan dosa dan pencerobohan". Al-Maidah 5:3

Ini jelas membuktikan bahawa dalam Prinsip Pengurusan Islam, kerjasama dan saling membantu dalam kerja-kerja kebaikan perlu ditekankan dan ia adalah peranan semua pihak tanpa mengira bangsa atau agama. Ia juga menunjukkan bahawa Islam menjamin hak individu dan masyarakat secara serentak. Untuk itu, pihak pengurusan dan semua individu perlu untuk mengamalkan sikap-sikap yang baik seperti amanah, ikhlas, adil dalam pengurusan, jujur dan sebagainya.

#### **2.3.4 Kebebasan**

Kebebasan yang dimaksudkan di sini ialah kebebasan untuk menegakkan persekitaran yang adil dan kebebasan melakukan kebaikan. Setiap ahli organisasi bebas untuk menyeru kepada kebaikan dan mencegah kejahatan/kemungkaran.

#### **2.3.5 Pengagihan kuasa**

Apabila wujud sebuah keputusan yang telah disepakati bersama, maka agihan dan penyerahan tugas dilakukan mengikut kelayakan, kemahiran dan minat serta kecenderungan seseorang. Ini dapat dilihat melalui perlaksanaan yang dibuat oleh Rasulullah iaitu Baginda tidak pernah meninggalkan Madinah tanpa melantik pemangkunya. Penstruktur dalam penyerahan tugas ini penting agar sesuatu pekerjaan itu dapat dilaksanakan dengan sistematik dan lebih teratur.

Dalam urusan-urusan tertentu, pihak pengurusan tertinggi mengagihkan kuasanya kepada pegawai-pegawai bawahan bagi menguruskan sesuatu urusan yang timbul dengan batasan kuasa dan pengawasan tertentu. Pegawai-pegawai ini, sekalipun mereka diberi kuasa, bukanlah bererti mereka bebas membuat apa sahaja, sebaliknya masih tertakluk dan terikat di bawah kuasa ketua mereka. Ketua akan sentiasa mengawasi mereka dan mereka juga turut dinasihati bahkan akan dikenakan tindakan sekiranya terdapat sebarang bukti yang menunjukkan mereka menyalahgunakan kuasa yang diberi kepada mereka.

Delegasi kuasa dan tugas dipandang sebagai prinsip penting dalam pengurusan Islam dan banyak memberi kebaikan kerana tugas pengurusan dipikul bersama oleh setiap kakitangan.

## 2.4 KESIMPULAN

Berdasarkan kajian yang telah dibuat dalam bab ini, dapat disimpulkan bahawa, di dalam Islam, bahan-bahan rujukan berkaitan ilmu pengurusan amat luas sekali. Semua konsep-konsep asas, teori-teori dan prinsip-prinsip yang digunakan dalam pengurusan boleh dirujuk dari pelbagai sumber, bermula dari Al-Quran sehingga kepada kupasan-kupasan buku dari ulama'-ulama' mutakhir. Konsep-konsep pentadbiran dan isu-isu yang berkaitan dengan pengurusan Islam ini mula dikupas dan diperbahaskan dengan lebih terperinci dan lantang sekali pada abad ke-7 iaitu dengan kemunculan tokoh seperti Abu Yusuf, Al-Mawardi dan sebagainya.

Beberapa penegasan telah dilakukan dalam membahaskan ciri-ciri asas dalam pengurusan Islam dengan menekankan bahawa ilmu pengurusan ini adalah suatu pendekatan yang mempunyai ikatan yang erat dengan falsafah kemasyarakatan, amat menitikberatkan ciri-ciri kemanusiaan, menekankan konsep kerjasama dan lain-lain lagi.

Seterusnya, kajian ini telah mengetengahkan beberapa prinsip-prinsip asas dalam pengurusan yang perlu dikuasai oleh semua individu muslim seperti prinsip keadilan, persamaan hak, syura dan sebagainya. Penyelidik berpendapat bahawa prinsip ini perlu difahami sedalam-dalamnya memandangkan ia adalah satu prinsip yang ideal dan sentiasa memberi penekanan kepada keseimbangan dunia dan akhirat.

- 
- 1 Temubual bersama Dr Ugi Suharto, Fellow Kanan ISTAC 28 Disember 2000
  - 2 Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Pengurusan Dalam Islam*, Dewan Bahasa dan Pustaka 1997, hlm 311
  - 3 *Ibid*, hlm 312
  - 4 Afzalur Rahman, *Ensiklopedia Sirah*, DBP 1995, hlm 503