

BAB 3:
ANALISIS PERBANDINGAN ASAS
PENGURUSAN KONVENSIONAL DAN ISLAM

Pengenalan

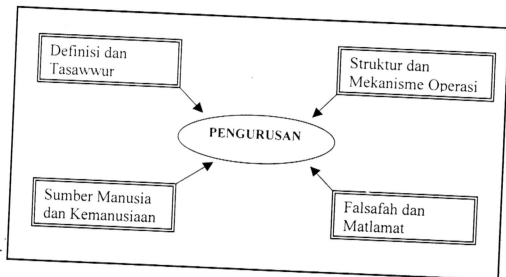
Perbincangan berkenaan pengurusan konvensional dan Islam telah dikemukakan secara terperinci dalam bab sebelumnya merangkumi aspek definisi dan tasawwur, teori dan perkembangan, mekanisma dan amalan dan matlamat kepada pengurusan tersebut. Bab ini akan cuba memperlihatkan analisis perbandingan antara kedua-dua perspektif pengurusan iaitu konvensional dan Islam. Analisis perbandingan adalah perlu untuk mendapatkan gambaran sebenar berkenaan kelemahan dan kekuatan pengurusan konvensional sebagai asas pembentukan model pengurusan Islam menyeluruh.

3.1 Analisa Perbandingan Pengurusan: Satu Pendekatan Asas

Pendekatan perbandingan yang dikemukakan dalam bahagian ini adalah merujuk kepada prinsip asas pengurusan secara menyeluruh yang melibatkan beberapa elemen asas antaranya; (i) definisi dan tasawwur pengurusan; (ii) struktur dan mekanisme operasi organisasi; (iii) sumber manusia dan kemanusiaan; dan (iv) matlamat pengurusan. Empat elemen ini adalah asas

utama kepada proses dan operasi pengurusan itu sendiri sebagaimana yang dapat diperjelaskan dalam Rajah 3.1 di bawah.

Rajah 3.1: Elemen Asas Perbandingan Pengurusan



Secara terperinci, perbandingan antara elemen yang dikemukakan tersebut dapat diperjelaskan dalam Jadual 3.1 di bawah:

Jadual 3.1: Carta Asas Perbandingan Pengurusan

Perkara	Konvensional	Islam
Definisi dan Tasawwur	- Proses mengurus kerja secara sistematik bagi mencapai matlamat - Tidak bersifat sejagat	- Proses memenuhi tuntutan 'uqud' manusia dan Allah ke arah keredaan Allah - Bersifat sejagat -
Struktur dan	- Berasaskan teori	- Mekanisme ditentukan

Mekanisme	pemikiran semasa yang sentiasa berkembang - Sumber akal semata-mata - Organisasi berhirarki - Proses pelaksanaan yang tidak mutlak	antaranya Syura dan Hisbah. - Pengalaman Sejarah Islam Silam dan tafsiran akal terhadap wahyu - Organisasi adalah sebahagian masyarakat
Sumber Manusia	- Manusia sebagai alat / agen mencapai matlamat pengurusan - Berasaskan penyertaan	Manusia bertanggung jawab menyempurnakan amanah Allah
Falsafah dan Matlamat	Kecemerlangan, keuntungan dan Produktiviti	Bersifat sejagat / Mencari kecemerlangan yang diredai Allah

- i) Definisi dan Tasawwur – Islam melihat pengurusan sebagai satu sistem hidup yang mampu mengatur perjalanan manusia berasaskan pedoman wahyu Allah. Oleh yang demikian, pengurusan dianggap sebagai memenuhi tuntutan akad manusia dengan Tuhan dalam masa yang sama meletakkan kehidupan manusia pada jalan yang diredai. Pengurusan konvensional melihat pengurusan sebagai suatu yang terpisah dengan agama dan lebih bersifat kebendaan dan materialistik. Hasil daripada perbezaan tasawwur ini, apa yang jelas ialah kewujudan perbezaan terhadap tanggungjawab pengurusan. Islam melihat tanggungjawab pengurusan adalah terhadap Allah, manakala konvensional lebih merujuk kepada tanggungjawab terhadap organisasi semata-mata.

- ii) Struktur dan mekanisma operasi – pengurusan konvensional dalam konteks struktur lebih berbentuk birokrasi yang berhirarki; dimana setiap fungsi organisasi dan mekanisma dinyatakan secara jelas. Birokrasi Max Weber sebagaimana yang dikemukakan sebelum ini merujuk kepada kedudukan pegawai dan kakitangan dan tanggungjawab masing-masing telah ditentukan. Islam melihat persoalan struktur samada tersurat atau tersirat secara jelasnya manusia adalah bertanggungjawab dengan Allah. Oleh yang demikian, dalam konteks operasinya mestilah berasaskan mekanisma Islam antaranya, sistem syura, hisbah dan sebagainya. Kedua mekanisma pengurusan ini akan dikemukakan dalam bab-bab seterusnya.
- iii) Sumber manusia – Pengurusan konvensional meletakkan manusia sebagai alat untuk membangunkan organisasi bagi kepentingan produktiviti dan kecemerlangan perkhidmatan. Oleh yang demikian status manusia sebagai pekerja adalah kekal dan tanggungjawab mereka adalah kepada majikan dan organisasi. Sumber motivasi mereka adalah kebendaan. Di sini wujud perbezaan yang agak ketara dari perspektif Islam, dimana Islam meletakkan manusia sebagai pekerja dalam pengurusan dengan kesempurnaan intelek, rohani dan jasmani, dimana tanggungjawab awalnya adalah terhadap majikan dan yang lebih penting kepada Allah sebagai satu ibadah. Menunaikan kerja sebaik mungkin bermakna manusia telah

menyempurnakan amanahnya kepada Allah. Ganjaran syurga adalah sumber motivasi terbaik.

- iv) Matlamat – Segala kemahiran teknikal, kecekapan pekerja dan perkembangan teknologi adalah bermatlamatkan memaksimumkan kejayaan organisasi. Islam tidak menolak pembangunan yang sedemikian, namun apa yang lebih penting ialah, kaedah yang dilakukan mestilah selari dengan tuntutan *shari'ah*, mendapat rezeki yang halal dan kehidupan akan menjadi berkat di bawah rahmat Allah.

Berasaskan kepada tafsiran perbandingan yang telah dikemukakan, maka analisis kritikal terhadap kelemahan dan kekuatan pengurusan konvensional akan dikemukakan dalam dua perspektif; (i) analisis secara kritikal terhadap kelemahan dan kekuatan teori pengurusan konvensional; dan (ii) bagaimana teori pengurusan konvensional tersebut dilihat dari perspektif Islam. Perbincangan yang dikemukakan adalah merujuk kepada kerangka perbandingan dalam Rajah 3.1.

3.2 Analisis Kritikal Teori Pengurusan Konvensional

Analisis perbandingan yang dikemukakan dalam bahagian ini adalah merujuk kepada kelemahan dan kekuatan teori pengurusan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam bab pertama. Pandangan dari perspektif

Islam secara menyeluruh dikemukakan bagi menampakkan perbezaan secara umum terhadap kerangka yang dikemukakan dalam Rajah 3.1 di atas sekaligus menggambarkan keunikan dan keunggulan Islam dalam pengurusan. Analisis yang dikemukakan adalah berasaskan kepada beberapa perkara berikut:

3.2.1 Keutamaan Akal Dalam Pendekatan Pengurusan

Akal memainkan peranan yang penting dalam perkembangan daya intelektual dan pembangunan manusia. Namun ini tidaklah bermakna bahawa akal mampu memikirkan, merencanakan dan merancang sesuatu untuk kebaikan manusia tanpa sebarang pedoman dan sandaran yang mutlak. Sekiranya akal manusia tidak berpedoman dalam fungsinya, maka hasil yang dikemukakan pastinya tidak bersifat mutlak dan akan sentiasa berubah mengikut keadaan semasa dan persekitaran.¹ Implikasinya terhadap pengurusan ialah sebagaimana yang dikemukakan di barat, lahir dari kekelikan akal manusia semata tanpa sandaran sumber yang mutlak. Keadaan ini menjadikan teori yang dikemukakan hanya bersesuaian dengan keadaan dan tempatnya sahaja kerana corak pemikiran manusia adalah relatif dan tidak menentu. Fredrickson mengemukakan satu idea baru '*social equity*' atau persamaan dalam organisasi. Idea ini menurut Atory, sebenarnya telah

¹ Fakta ini tidak bermaksud mengenyahkan penyertaan akal dalam membina sesuatu teori pengurusan, namun keutamaan yang diberikan terhadap akal sebenarnya hanya akan menjuruskan kepada ketidak sempurnaan teori yang dibangunkan. Maka keperluan kepada sandaran mutlak (wahyu) adalah amat diperlukan dalam persoalan ini.

antara keadaan dan *trend* khususnya kesedaran yang kian meningkat bahawa model pengurusan yang terdahulu adalah tidak fleksibel untuk memenuhi tuntutan perubahan zaman.³ Bermula daripada pengurusan bersifat saintifik sehinggalah kepada lahirnya idea-idea penyusunan semula (*re-engineering*) masih tidak menampakkan sesuatu bentuk atau model pengurusan yang boleh menjadi alternatif secara mutlak terhadap pengurusan semasa. Pengurusan organisasi berbentuk birokrasi yang dikemukakan oleh Weber, pada suatu ketika adalah suatu yang diagungkan sebagai penyelesaian terhadap operasi pengurusan.⁴ Namun apa yang diistilahkan oleh Warren Bennis sebagai '*adhocracy*' atau sistem ad-hoc pada lewat tahun 60an dan dipopularkan kemudian oleh Alvin Toffler adalah berlawanan sekali dengan sistem birokrasi dan mengenepikan sama sekali prinsip pengurusan tradisional yang diterimapakai sebelum ini. Perubahan ini adalah didorong oleh tuntutan organisasi dan keperluan manusia yang tidak pernah puas dengan apa yang telah dikemukakan lantaran perkembangan semasa yang memungkinkan keadaan demikian berlaku. Mungkinkah dorongan dan tuntutan yang dikemukakan di bawah juga boleh dijadikan sandaran.

³ Keadaan ini menggambarkan kecetekan akal manusia dalam mengendalikan sesuatu walaupun tidak diragui kebolehan. Fakta asas yang dikemukakan wahyu sebagaimana yang akan dikemukakan kemudian adalah bersesuaian dalam segenap keadaan, dan sekiranya berlaku perubahan hanyalah dalam konteks perlaksanaannya sahaja.

⁴ Model birokratik juga menerima kritikan oleh pengkaji pengurusan antaranya Robert K. Merton (1940) dalam artikelnya, '*Bureaucratic Structure and Personality*', dengan jelas menyatakan bahawa, Weber hanya menumpukan perhatian kepada ketepatan, kesetiaan, kecekapan dan disiplin kerja dalam struktur organisasi yang kelihatan seperti positif, namun secara praktiknya ianya tidak berfungsi secara berkesan. Lihat Atory (1990), *op.cit.*, h. 59-60.

3.2.3 Tuntutan organisasi yang tidak bersifat fleksibel, mutlak dan bermatlamat

Kepelbagaian teori dan kaedah yang lahir ternyata tidak ada satu pun yang boleh dianggap selesa dan boleh bertahan lama dalam berhadapan dengan arus pembangunan moden. Ini adalah disebabkan oleh sifat teori tersebut yang tidak bersifat fleksibel dalam ertikata boleh diterima pakai oleh segenap peringkat dalam pengurusan. Keadaan ini berlaku disebabkan oleh pengukuran akal yang keterlaluan dalam membina sesuatu model tanpa sandaran yang mutlak dan dengan matlamat yang jelas. Keadaan ini telah menyebabkan manusia gagal dalam mencari penyelesaian hidup mereka, kerana mereka akan sentiasa diburu perasaan resah dan tidak berpuashati dengan apa yang dimiliki.⁵ Apa yang pasti di sini ialah, akal bukanlah ukuran yang sempurna dalam menentukan halatuju kehidupan manusia atau proses menguruskan kehidupan manusia. Sandaran mutlak yang perlu dimiliki oleh manusia ialah pegangan kukuh mereka terhadap agama yang tidak dapat dipisahkan daripada kehidupan di dunia. Organisasi yang mutlak dan bermatlamat sifatnya perlulah memiliki kriteria berikut;

- (a) Tidak mengenyepikan agama dalam pembinaan sesuatu kaedah menguruskan manusia dan alam.

⁵ *Al-Qur'an*. Surah Al-'Araf: 70; Surah Al-Baqarah: 112.

- (b) Segala perencanaan dan kaedah untuk mencapai matlamat tersebut perlu berlandaskan peraturan yang dibenarkan agama, atau dengan kata lain, 'matlamat tidak menghalalkan cara'.
- (c) mempunyai falsafah dan matlamat yang jelas ke arah mencari kebahagiaan, kesejahteraan dan kejayaan di atas dunia dan akhirat.

Ketiga-tiga perkara tersebut perlulah diambil kira dalam pembinaan teori pengurusan sekiranya pembentukan teori itu mementingkan kaedah dan matlamat, dan manusia dan kemanusiaan itu dilihat sebagai sesuatu yang penting peranannya dalam pengurusan.

3.2.4 Organisasi yang berhirarki

Organisasi hirarki yang dikemukakan oleh Weber adalah sesuatu yang menarik pada peringkat awalnya namun keadaan berubah kerana hirarki telah menyebabkan peningkatan kos dan masa operasi yang agak tinggi, tidak menggalakkan produktiviti dan menghasilkan perkhidmatan yang lebih bermutu.⁶ Pekerja di tahap pertengahan dan rendah hanya dianggap sebagai pembaziran yang besar. Satu kesan yang agak ketara ialah kelewatan dan kelembapan dalam menghasilkan sesuatu keputusan. Jika setiap keputusan perlu melalui sepuluh lapis hirarki, maka keputusan tidak mungkin dapat

⁶ Menurut Atory, disiplin yang ketat dalam peraturan birokrasi bermaksud untuk memastikan pentadbiran yang adil, namun perkara ini sebenarnya telah mendorong para pegawai untuk mencapai kepentingan diri berasaskan prosedur birokrasi. Lihat pandangan ini dalam bukunya (1990), *op.cit.*, h. 61-62.

diambil dengan cepat dan tepat. Desakan dan hambatan masa tidak mungkin membenarkan sistem hirarki dalam pengurusan berterusan, apatah lagi teknologi komunikasi maklumat yang baru diperkenalkan yang tidak memerlukan kepada struktur hirarki. Sebaliknya ICT telah membolehkan seseorang pekerja dapat berinteraksi dengan sesiapa saja tanpa mengira pangkat dan kedudukan dalam organisasi.

Atas alasan inilah lahirnya beberapa pemikiran baru dalam pengurusan seperti TQM yang pada prinsipnya dapat mengurangkan karenah birokrasi. TQM mempunyai interaksi secara terus antara pihak atasan dan bawahan dan ini memastikan sesuatu keputusan dapat dibuat dengan pantas dan cekap. Apa yang pasti, hirarki tidak dapat dihapuskan secara terus, kerana ianya adalah tetap diperlukan cumanya perlu dikurangkan bagi memastikan organisasi menjadi lebih kemas dan berkesan.

3.2.5 Organisasi berasaskan penyertaan

Teori yang dibincangkan sebelum ini lebih menumpukan tentang peraturan dan kawalan terhadap manusia, dan mementingkan mesin sebagai alat utama ke arah produktiviti. Manusia juga dilihat sedemikian dan bertitik tolak dari sinilah, sumbangan mereka dalam organisasi tidak dilihat sebagai penting khususnya dari kakitangan bawahan.⁷ Perubahan masa telah merubah sedikit

⁷ Keadaan ini berlaku khususnya pada peringkat awal perkembangan teori pengurusan yang tidak memberikan peranan besar kepada manusia khususnya golongan

pandangan terhadap manusia dalam organisasi, di mana kakitangan bawahan sudah mempunyai peranan dalam pembinaan organisasi khususnya proses membuat keputusan. Ini adalah satu perubahan yang baik, kerana pihak atasan atau pengurus tidak semestinya mengeluarkan idea yang baik untuk dilaksanakan. Oleh yang demikian, penyertaan semua pihak adalah perlu dalam memastikan kejayaan sesebuah organisasi dalam semua peringkat.

Penyertaan semua pihak ini perlulah dilihat dalam ertikata yang membina dan meyakinkan, sebagai sandarannya beberapa perkara berikut perlu diberikan perhatian;

- (a) Wujudnya kesedaran di kalangan pekerja dan pengurusan bahawa setiap mereka adalah berhak untuk menyatakan pandangan yang membina terhadap organisasi;
- (b) Tidak menjadikan matlamat diri sendiri sebagai asas dalam menyatakan pendirian, sebaliknya melihat kepada kepentingan organisasi yang lebih luas;
- (c) Ikhlas dalam memberikan pendapat; dan
- (d) Pihak pengurusan bersedia menerima hakikat teguran dan pandangan yang dapat membina organisasi kearah yang lebih baik.

bawahan. Kehadiran teori Kemanusiaan memberikan sedikit peranan yang diperlukan namun perkembangan mutakhir memperlihatkan manusia semakin diberikan penekanan kepada peranannya disamping penggunaan teknologi canggih. Hakikatnya, manusia tetap kekal sebagai objek utama dalam pembangunan organisasi sebagaimana yang dianjurkan oleh Islam, cuma pendekatan yang berbeza yang perlu dibincangkan?.

3.2.6 Organisasi yang tidak bersifat sejagat (*Universal*)

Kelemahan yang ketara dalam pembinaan teori organisasi yang dikemukakan sebelum ini ialah ketidaksesuaian perlaksanaanya dalam zaman yang sentiasa berubah. Mungkin agak keteraluan untuk mengatakan bahawa kita memerlukan sebuah organisasi yang mutlak dan tidak boleh diubah dan diterima pakai dalam apa jua keadaan, kerana ketentuan mutlak adalah bukan hak manusia. Kesejagatan di sini bermaksud, organisasi yang mampu berhadapan dengan apa jua keadaan dan zaman, dan sekiranya berlaku perubahan, hanyalah pada perkara yang berkisar pada aspek pelaksanaan sahaja dan bukan rombakan secara menyeluruh sebagaimana yang disarankan dalam proses '*re-engineering*' dalam pengurusan.

Berdasarkan kepada apa yang telah dikemukakan di atas, ternyatalah bahawa akal bukanlah sandaran yang utama dalam pembinaan teori pengurusan. Pandangan akal manusia yang tidak berpedoman akan sentiasa berubah berdasarkan kepada keadaan semasa. Hasil pemikiran yang dikemukakan juga akan sentiasa tidak mencukupi dan memerlukan perubahan demi perubahan. Akal manusia mempunyai landasannya yang tersendiri dalam mengeluarkan pandangan, maka di sinilah perlunya bimbingan ketuhanan dalam memastikan akal dapat berfungsi dan mengeluarkan pendapat yang sejagat dan diterimapakai dalam semua keadaan.

3.3 Pengurusan Konvensional: Analisis dari Perspektif Islam

Islam datang dengan satu set ajaran yang sempurna, tidak dalam bentuk teori atau model sebagaimana yang dihasilkan oleh pemikiran manusia. Kemampuan manusia mengolah dan menyesuaikan dengan keadaan dan perubahan semasa menampakkan lagi keuniversalan ajaran tersebut. Namun apa yang perlu ditegaskan, sumber asas Islam tidak pernah berubah sebagaimana yang pernah ditegaskan sebelum ini, dan perkembangan teori pemikiran pengurusan moden hanyalah merupakan layanan kepada keperluan kemanusiaan semasa tanpa mengubah intipati ajaran yang sebenar. Bagi menjelaskan kritikan Islam terhadap teori yang dikemukakan tersebut, beberapa set idea dikemukakan di bawah bagi menggambarkan secara lengkap kelemahan yang diwariskan oleh teori pengurusan moden.

3.3.1 Pertentangan Terhadap Keperluan Kemanusiaan

Perselisihan teori yang dikemukakan terhadap persoalan kemanusiaan agak jelas. Ini adalah disebabkan kesalahan dalam memahami manusia itu sendiri dan keperluan yang dituntut oleh kemanusiaan. Manusia pada tafsiran akal hanya dilihat mempunyai dua dimensi utama iaitu jasad (*body*) dan akal (*mind*) manakala perkara ketiga iaitu kerohanian (*spiritual*) adalah tidak wujud. Salahfaham terhadap persoalan ini akan menjadikan perbincangan terhadap manusia dan keperluannya akan berterusan tanpa kesudahannya.

Sebagai contohnya, Teori Pengurusan Saintifik telah dikenal pasti beberapa kelemahan yang agak ketara,⁸ yang akhirnya telah melahirkan Teori Hubungan Kemanusiaan hanya kerana pertentangan peranan yang harus dimainkan oleh manusia dalam pengurusan. Penumpuan yang diberikan Teori Saintifik adalah terhadap produktiviti dan pekerja sebagai alatnya. Keadaan agak berbeza apabila teori kemanusiaan lebih mementingkan kemanusiaan dan kerja berkumpulan dalam pengurusan. Perkara ini adalah tidak dinafikan dari segi kepentingannya, tetapi unsur-unsur lain yang berkaitan juga perlu diberikan keutamaan seperti pertubuhan pekerja, badan pengawasan yang dianggotai oleh pekerja secara berkumpulan adalah perkara yang penting dalam menentukan kesaksamaan antara tugas dan ganjaran, hubungan majikan dan pekerja dan memastikan keadilan yang sebenar diterima oleh pihak pekerja. Pekerja juga memerlukan pembelaan sewajarnya dan hal ini adalah perlu bagi memastikan mereka tidak dipergunakan sewenang-wenangnya.

Nilai-nilai kemanusiaan yang sepatutnya diutamakan telah dikesampingkan. Teori yang dikemukakan melihat manusia seolah-olah makhluk ekonomis dan dilihat seperti robot dan mesin, penting untuk pengeluaran semata-mata. Gaji dan lain-lain imbuhan memang diperlukan dalam kehidupan tetapi untuk melihat manusia sebagai makhluk demi

⁸ Lihat Ahmad Atory (1990), op.cit., h. 77-88, dan untuk penjelasan lanjut terhadap kritikan yang dikemukakan terhadap Taylor, sila lihat tulisan D.Q Mills (1991), *Rebirth of the Corporation*, Chichester: John Wiley and Sons dan G. Hamel dan C.K Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.

kepentingan pengeluaran semata-mata adalah keterlaluan. Kelahiran beberapa tokoh psikologi seperti Maslow, Mc Gregor dan sebagainya, walaupun telah berjaya meletakkan satu 'penghormatan' kepada manusia, namun jalan untuk mencapai penghormatan tersebut agak kabur. Kehadiran tokoh-tokoh pemikir moden juga tidak banyak mengubah keadaan ini. Perbincangan mengenai kualiti oleh pemikir seperti Deming, Juran dan rakan-rakan mereka memang diakui hebat, namun apa yang jelas, mereka gagal dalam memberi tumpuan kepada aspek kemanusiaan seperti sistem pengiktirafan, motivasi dan ganjaran serta komitmen setiap individu dalam organisasi. Apa yang ditekankan adalah kaedah statistik dalam pengurusan. Keadaan ini berlaku adalah disebabkan oleh:

- (a) Salah faham terhadap pandangan asas terhadap kejadian manusia dan tujuan manusia diciptakan untuk menjadi khalifah atas mukabumi;
- (b) Melihat manusia sebagai benda atau alat dalam mencapai kejayaan umpama mesin, robot dan sebagainya;
- (c) Jiwa (*soul*) manusia tidak dilihat sebagai suatu yang perlu diberikan penghormatan lantaran salah faham terhadap persoalan rohani yang menjadi tunggak kehidupan diketepikan.
- (d) Keunikan manusia yang berpusat pada perasaan (emosional), jiwa dan roh tidak dilihat sebagai suatu yang sepadu yang sewajarnya diambilkira dalam penggubalan model pengurusan.

Pemusatan perbincangan teori-teori konvensional ini juga hanya berkisar kepada dalaman organisasi pengurusan sahaja. Teori-teori berkenaan etika kerja (*work ethics*) juga gagal dikenal pasti secara tepat dan ini memungkinkan berlakunya eksploitasi tenaga manusia dan menghinakan kemanusiaan pekerja dan membelakangi naluri mereka. Apa yang perlu ditekankan di sini ialah, organisasi perlu digerakkan tetapi persekitaran luaran juga adalah penentu dalam kecemerlangan pengurusan. Apa yang kita harapkan akan wujud paradigma pemikiran baru dalam pemikiran sekular yang boleh membawa kepada pengakuan bahawa manusia adalah kesatuan jasad, akal dan ruh dan bukan semata gabungan *body and mind*.

3.3.2 Penekanan Utama Pada Pencapaian Matlamat Organisasi.

Perubahan demi perubahan dalam perkembangan model organisasi yang berterusan adalah disebabkan oleh rasa tidak puashati terhadap sesuatu matlamat yang dicapai. Matlamat adalah segalanya, maka falsafah asal Machievalli '*the end justifies the means*' tetap segar sebagai asas pembinaan model pengurusan. Apabila matlamat dijadikan sebagai sandaran utama dalam pengurusan, maka persoalan perlaksanaan akan menjadi kayu ukur kejayaan. Akibatnya, lahirlah ketidakseragaman dalam mentakrifkan kaedah untuk mencapai kejayaan dan matlamat tersebut. Asas perbincangan matlamat dalam pengurusan adalah merujuk kepada beberapa perkara berikut:

(i) Tumpuan Terhadap Faktor Penting Untuk Mencapai Kejayaan

Kaedah adalah faktor penting dalam mencapai kejayaan. Tumpuan yang keterlaluan dalam persoalan kaedah untuk mencapai kejayaan akhirnya telah menjejaskan beberapa perkara atau faktor luaran lain yang sepatutnya menjadi asas kejayaan. Dalam organisasi konvensional, persaingan adalah suatu yang amat diutamakan, dalam apa jua keadaan ianya mesti di hadapan pesaing yang lain. Persoalan yang timbul, adakah hanya kerana persaingan untuk mencapai matlamat menjadi manusia lupa kepada tuntutan lain yang boleh membawa kebaikan kepada manusia sejagat. Perlanggaran terhadap etika perkhidmatan dan operasi adalah suatu yang tidak dapat dielakkan, hanya kerana mengejar kejayaan yang relatif.

(ii) Matlamat berasaskan keunggulan yang relatif

Apakah sebenarnya yang dikatakan matlamat? Adakah ianya adalah pengakhiran kerja? Atau kejayaan yang dimaksudkan? Apa yang jelas terhadap persoalan yang dikemukakan ini adalah bersifat relatif. Kejayaan bagi seseorang dan organisasi adalah berbeza dan tidak bersifat tetap sebagaimana yang digariskan. Kalau itulah yang berlaku, apakah ukuran kewajarannya terhadap kejayaan atau matlamat organisasi?.

Perbincangan terhadap matlamat organisasi dalam pengurusan konvensional lebih merujuk kepada persoalan statistik dan data yang tepat. Kalau itulah ukuran matlamat kehidupan manusia dan organisasi, maka ia akan menemui kegagalan, kerana kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga adalah matlamat utama yang harus diberikan perhatian. Kalau organisasi mementingkan data dan statistik atau dengan kata lain, produktiviti semata-mata, maka pengabaian terhadap persoalan kepuasan tersebut akan berlaku. Oleh yang demikian, matlamat sesebuah organisasi tidaklah hanya bergantung kepada angka atau produktiviti semata-mata bahkan banyak faktor lain yang diambil kira sebagai matlamat atau pencapaian akhir organisasi, antaranya;

- (a) kepuasan dalam menguruskan organisasi yang lahir hasil sokongan faktor persekitaran yang lain;
- (b) lahirnya keseimbangan dalam kehidupan dunia dan akhirat lantaran sifat-sifat dan hak kemanusiaan (*human right*) dan hak persendirian (*privacy right*) di penuhi; dan
- (c) Kebahagiaan manusia di dunia dan akhirat adalah matlamat akhir manusia dalam pengurusan.

Tiga perkara ini adalah matlamat asas yang mengiringi matlamat angka dan statistik yang digariskan oleh organisasi yang perlu dicapai secara bersama.

(iii) Menggunakan Kaedah Agresif Mencapai Matlamat

Apabila kecemerlangan pengurusan hanya diukur kepada pengeluaran dan hasil akhir sesuatu organisasi, maka keadaan ini akan menghasilkan pengurus atau majikan yang hanya mementingkan objektif kebendaan. Kesannya, kaedah yang agresif akan digunakan dalam mencapai matlamat dan lahirilah pekerja-pekerja yang rakus dan sentiasa menghambat kejayaan. Oleh yang demikian, aspek kemasyarakatan dan nilai-nilai kekeluargaan yang lain akan diletakkan. Hal ini tidak memungkinkan wujudnya hubungan yang baik antara majikan dan pengurusan, sebaliknya penindasan dan eksploitasi kuasa yang akan berleluasa. Disinilah berlakunya 'matlamat membenarkan cara' dalam mencapai objektif organisasi.

Memang tidak dinafikan kepentingan matlamat organisasi namun kebajikan pekerja, suasana dan persekitaran kerja juga perlu diambil kira. Pekerja mempunyai haknya yang tersendiri yang perlukan perhatian majikan. Perkara ini semua adalah perlu dalam memastikan matlamat organisasi dapat dicapai dengan jayanya.

3.3.3 Organisasi Pengurusan Dipisahkan Dengan Masyarakat.

Nilai-nilai dalaman dalam organisasi selalu diberikan perhatian tetapi pergolakan yang berlaku dalam masyarakat dikesampingkan. Sedangkan

perubahan yang berlaku dalam masyarakat amat besar pengaruhnya dalam organisasi. Cara hidup bermasyarakat perlu diutamakan bagi mengelak sifat-sifat rakus di kalangan manusia. Keperluan fisiologi perlu dipenuhi tetapi 'socio-psychological variables' juga perlu ditekankan. Unsur-unsur ini penting digerakkan kerana manusia bukanlah seperti mesin, atau robot atau jauh sekali sebagai 'human animal' yang penting untuk pengeluaran sahaja. Manusia mengandungi roh dan jasad yang mengimbangi kejadian mereka dan kedua-duanya perlu diberikan perhatian yang selayaknya.

Kebiasaanya, pekerja dalam organisasi akan berpegang dengan adat, dan pelbagai amalan cara hidup seharian. Perkara ini akan berlarutan sehinggalah pekerja tersebut terlibat dalam organisasi dan budaya kehidupannya akan turut beroperasi dalam pengurusan. Pekerja akan berhadapan dengan konflik sekiranya peraturan dan undang-undang dalam organisasi bertentangan dengan nilai-nilai moral masyarakat yang diamalkan. Adalah tidak keterlaluan sekiranya dikatakan bahawa baik buruknya sesebuah organisasi adalah bergantung kepada maju mundurnya sesebuah masyarakat yang mendukungnya.

3.3.4 Persoalan Kerohanian Dan Kemanusiaan Dinafikan Secara Menyeluruh

Akibat daripada pemusatan objektif hanya untuk pendapatan berlipat ganda, menjadikan teori yang dikemukakan lebih bersifat *segmented* dan setiap teori saling bertentangan antara satu sama lain dalam konteks melihat manusia sama ada sebagai mesin atau sebagai manusia. Manusia hanya dilihat dalam konteks fizikal semata dan dinafikan hal-hal yang bersifat kerohanian. Pemikir pengurusan konvensional tidak pernah melihat bahawa gabungan antara material dan spiritual sebagai unsur yang amat berharga dalam pembentukan dan pembangunan diri manusia.

Kegagalan dalam memenuhi tuntutan spiritual manusia hanya akan menjadikan sesebuah organisasi itu sentiasa tamak kepada kerja, tidak pernah puas apa yang dicapai dan sebagainya. Oleh yang demikian, penyelesaian terhadap permasalahan yang dihadapi oleh manusia tidak akan pernah ada kesudahannya sekiranya mereka tidak melihat kepada sesuatu sumber yang mutlak. Inilah beberapa kelemahan yang agak ketara hasil analisa yang dibuat terhadap pemikiran pengurusan konvensional sebagaimana yang dibincangkan di atas. Sumbanganya tidak diketepikan tetapi apa yang lebih penting ialah, tafsiran semula teori yang dikemukakan dan disesuaikan dengan kehendak dan ajaran agama, sesuai dengan tuntutan

Islam, ilmu yang tidak bercanggah dengan *Shari'ah* tetap akan diterima sebagai asas dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

Mengambil kira persoalan ini, maka organisasi yang dibina perlulah menepati beberapa keadaan antaranya:

- (a) Ajaran Islam yang mutlak dan sejagat sebagai sandaran utama;
- (b) Mengambil kira persoalan hukum dalam pembinaan kaedah dan pelaksanaan;
- (c) Melihat manusia sebagai insan yang bermaruah dan kemanusiaan sebagai suatu yang perlu diberikan penghormatan; dan
- (d) Bermatlamatkan keredaan Tuhan.

3.4 Weltanschauung Islam: Penolakan Terhadap Sekularisme

Sekularisme adalah satu fahaman yang bertapak dan mempengaruhi semua aspek kehidupan masyarakat di dunia hari ini. Ia bukanlah pemikiran falsafah tetapi secara mudahnya boleh diertikan sebagai satu cara melihat dunia dan kehidupan manusia yang timbul dalam pelbagai daerah pemikiran dan tingkahlaku manusia. Tiada takrif yang tepat dapat dikemukakan bagi menjelaskan maksud sekular, cuma tafsiran terhadap sifat dan ruang lingkup yang dianggap sekular dalam masyarakat sahaja yang dapat membantu menjelaskannya.⁹ Sekular adalah perkara yang berlaku '*here and now*' dan

⁹ Lihat al-Buraey (1985). *op.cit.*, h. 25-30.

tidak berurusan dengan perkara yang akan datang. Dengan kata lain, sekular adalah bersifat keduniaan dan bukan keakhiratan (*other worldly*). Oleh yang demikian manusia yang sekular adalah manusia yang mengkhususkan sifat-sifat yang temporal dan hal ehwal keduniaan semata.

Secara umumnya, sekular adalah berlawanan dengan agama. Islam menolak konsep ini kerana pemisahan hal-hal keduniaan dan perkara-perkara kerohanian. Keadaan ini diakui oleh tokoh-tokoh pemikir barat sebagaimana yang ditulis oleh Kenneth Cragg;

*"Umat Islam seperti yang diketahui tiada pemisahan yang dianggap sempurna, diantara iman dan masyarakat, diantara penganut dan warganegara dan diantara doktrin dan kebudayaan. Islam itu boleh dipraktis dan dapat diterima sebagai agama yang ada kaitan dengan keseluruhan hidup."*¹⁰

Dan sekiranya berlaku pemisahan antara agama dan hal ehwal keduniaan manusia, maka menurut al-Maududi, ia akan menimbulkan pelbagai masalah antaranya;

*"...kecurigaan dalam bentuk pemikiran, kekeliruan dalam menentukan nilai, ketamakan dalam mempertingkatkan taraf, kekasaran dalam tingkah laku dan amalan mengambil kesempatan daripada diplomasi. Politik yang begitu menyimpang daripada teori Macievoli dan keadaan ini telah merubah keutuhan dan keseimbangan kehidupan dengan banyaknya..."*¹¹

Pertentangan yang wujud dalam Kristian adalah akibat pertelingkahan antara gereja dan pemimpin negara yang tidak dapat berkompromi antara keduanya sama sekali. *New Testament* memperlihatkan kenyataan yang wujud dalam

¹⁰ Dipetik dari al-Buraey, *Ibid*, h. 25.

¹¹ *Ibid*.

agama dan tidak dapat diterima oleh keduniaan, dan inilah yang dimaksudkan dengan: '*render to Ceaser the things that are Ceaser's and to God the things are God's*' (Mark 12:17). Dari sinilah lahirnya fahaman sekular yang secara jelas memisahkan antara ajaran agama dan keduniaan.¹² Peranan agama semakin terhakis dan terhad dalam bidang yang bersifat peribadatan sahaja dan tersisih dalam bidang pentadbiran dan sebagainya.

Dalam konteks ilmu, sesuatu yang dicapai dengan usaha manusia berdasarkan penggunaan akal semata-mata tanpa sandaran wahyu seperti pengamatan (*observations*), sains tabi'e (*nature*) dianggap sebagai ilmu sekular. Manakala ilmu yang diasaskan pada ajaran agama sama ada berupa keduniaan dan keakhiratan adalah dianggap ilmu agama.¹³ Inilah dualisme ilmu yang tercipta hasil merebaknya fahaman sekularisme yang telah berjaya mempengaruhi sebahagian besar masyarakat di dunia ini. Kesalahfahaman

¹² Keadaan ini adalah bertentangan samasekali dengan ajaran suci Islam. *Syariat* Islam adalah sesuatu yang wajib dilaksanakan oleh umat dan Negara Islam. Al-Buraey melihat persoalan ini bahawa persoalan yang dikemukakan oleh wahyu hanya dapat ditegakkan melalui pentadbiran negara. Kepatuhan kepada syariat hanya akan bermakna sekiranya wujud satu institusi yang dapat menghukum segala penyelewengan dan berupaya menyesuaikan segala persoalan berdasarkan gambaran Islam yang sebenar. *Ibid*.

¹³ Apa yang ketara sekarang, pemisahan ini adalah suatu yang agak sukar untuk disatukan semula lantaran kesalahan dalam menghayati agama. Namun apa yang jelas, ilmu yang tidak bersandarkan kepada wahyu hanya akan menyediakan pemikiran manusia yang serba salah sebagaimana yang dibincangkan sebelum ini. '*Moral values*' sepatutnya sesuatu yang mutlak dan tidak berubah juga mengalami perubahan dalam sistem sekular yang langsung tidak dapat dijadikan sumber dalam peradaban Islam. Namun untuk kembali kepada ajaran agama hanya membawa maksud, '*...opposed to profit and prejudice against private property, is too antagonistic to contemporary civilization to be of any consequence.*' Lihat Mohd Ali Elgari (1996), *Alternative Economics, Banking and Finance for the 21st century: An Islamic Vision of the Ummah 2025*, dalam *International Workshop on 21st Century Studies of The Muslim Ummah: 2025*. Anjuran Universiti Islam Antarabangsa Malaysia, di Hotel Holiday Villa, Subang, pada 26-28 Mac 1996.

ini akhirnya telah meletakkan umat Islam dalam keadaan serba salah sehingga wujudnya pandangan yang negatif terhadap agama antaranya;

- (i) pemisahan ilmu dan moral yang agak ketara daripada nilai-nilai agama dalam kajian dan penerokaan ilmu sehingga melahirkan seseorang ilmuan itu merasa segan dan malu sekiranya ia beragama Islam;¹⁴
 - (ii) tidak pernah mengakui bahawa Islam sebenarnya adalah sumber kepada ilmu yang telah memodenkan dunia hari ini, sebaliknya Islam telah dilihat sebagai anti-kemajuan dan pembangunan;
 - (iii) menjadikan akal sebagai alat untuk menafikan ketuhanan dan menafikan kemurnian ajarannya.
- Islam sebenarnya adalah agama yang tidak sebagaimana yang difahami oleh masyarakat di barat. Kesempurnaannya tidak dipertikaikan lagi, segala hukum hakam yang dipaparkan adalah mampu untuk memandu manusia ke arah kesejahteraan yang sempurna. Perkara ini telah diperakui sendiri oleh G.H Jensen dalam mengulas perkara ini;

"It is a total and unified way of life, both religious and secular; its is a set of beliefs and way of worship; it is a vase and integrated system of law; it is a culture and civilization; it is a polity and a method of governance; it is a special sort of society and a way of running a family; it prescribes for inheritance and divorce, dress and etiquette, food and personal hygiene. It is a spiritual and human totality, this-worldly and other-worldly".¹⁵

¹⁴ Lihat Mohd Kamal Hassan (1980). *Pendidikan dan Pembangunan: Satu Perspektif Bersepadu*, h. 180.

¹⁵ Lihat G.H Jansen (1979), *Militant Islam*, London: O Pan Book. hal. 17, dipetik daripada Muhammad Kamal Hasan, *op.cit.* h.181.

Penyelidikan yang berterusan oleh sarjana Islam perlu dilakukan bagi mempertingkatkan pembangunan diri umat Islam. Mekanisme pemikiran yang digunapakai di barat tidak selamanya akan menguntungkan, bahkan hanya akan menambahkan lagi permasalahan dunia yang sedia ada. Umat Islam akan mampu berhadapan dengan cabaran moral yang begitu hebat kerana ia mempunyai pegangan yang kukuh dan pandangan ini menurut M. Ali Elgari adalah berasaskan kepada dua andaian:

- (i) Kejatuhan ideologi komunis dianggap mampu di penuhi oleh sistem kapitalis yang lebih liberal. Sedangkan kewujudan komunis adalah respon terhadap krisis moral kapitalis dengan fahaman agung mereka, samataraf (*equality*). Komunis juga gagal disebabkan oleh pertentangan dalaman yang wujud dan tiadanya sumber yang mutlak yang dapat menyelesaikan masalah semasa mereka.
- (ii) Tidak ada organisasi dalam persaingan hari ini yang dapat '*survive without innovation*'. Islam adalah agama yang inovatif dan mampu berhadapan dengan sebarang masalah dan persaingan dunia global ini.¹⁶

Islam lahir atas kesedaran kejahilan manusia dan menuntut nilai keagamaan dikembangkan dan dikembalikan dalam pemikiran dan kehidupan, sejajar dengan tuntutan agama yang meletakkan:

¹⁶ Mohd Ali Elgari (1996). *op.cit.*

- (a) kesempurnaan manusia yang terjalin daripada jasad, roh, akal dan nafsu dan kesemuanya adalah saling memerlukan antara satu lain sama dalam konteks kesepaduan kehidupan. Sekiranya dinafikan salah satu perkara tersebut bermakna manusia hidup dalam keadaan yang tidak sempurna;¹⁷
- (b) kehidupan manusia adalah sebagai hamba Allah dan amanah dalam perlakuannya, maka kesejahteraan hidupnya adalah bergantung secara mutlak terhadap Allah. Tuhan tidak meletakkan makhluk lain sebagai khalifah seperti Malaikat dan Jin. Begitu juga objek benda yang lain lantaran ketidakmampuan mereka menerajui alam ini;
- (c) keperluan manusia adalah menyeluruh dan tidak kepada keperluan dunia semata bahkan ianya meliputi keperluan kebendaan, moral dan akhlak yang baik, sebagai landasan kepada keperluan akhirat;¹⁸
- (d) kesepaduan antara ilmu dan iman kepada Allah adalah asas dalam pembinaan diri manusia dan pembangunan alam keseluruhannya.

Oleh yang demikian, Islam secara prinsipnya menolak sistem pemisahan dalam pemikiran dan kaedah kehidupan sebagaimana sistem sekularisme. Dalam hal ini, bidang pengurusan juga adalah bidang yang menerima tamparan hebat dalam arus sekularisasi ini sehingga agama

¹⁷ Rangkuman ketiga-tiga objek ini akal, jasad dan roh adalah suatu yang tidak diterima di barat khususnya kewujudan roh yang tidak dapat dinilai dan dikaji dengan pancaindera manusia.

¹⁸ Perkara ini juga suatu yang sukar diterima kerana persoalan keakhiratan adalah diluar jangkaan akal manusia dan penafian terhadap kehidupan sdepas mati.

dianggap tidak mempunyai fungsi dalam aspek operasinya.¹⁹ Memang diakui, pengurusan konvensional yang telah dominan dalam pelaksanaannya di dunia hari ini telah banyak membantu dalam mempermudah kerja-kerja pengurusan. Namun perubahan demi perubahan yang berlaku dalam sistem pengurusan moden sepatutnya menjadi pengajaran kepada pemikir Islam untuk melihatnya secara lebih mendalam. Kelangsungan pemikiran manusia itu tidak akan ada kesudahannya, kerana yang mutlak hanya sesuatu yang bersandarkan kepada Allah s.w.t.

Apa yang jelas dalam pengurusan moden hari ini, ia gagal membentuk individu sebagai insan yang sebenar, samada pihak pengurusan atasan atau bawahan.²⁰ Ini disebabkan manusia tidak mempunyai sebarang tanggungjawab yang lain selain dari terhadap majikan dan kerja mereka. Keadaan ini menyebabkan pekerja seolah-olah menghadapi satu krisis keyakinan yang besar apabila aspek kepercayaan mereka yang lain telah diabaikan dan diketepikan. Hal ini telah melahirkan manusia yang rakus dan hanya mementingkan kehidupan dan keduniaan dan bersifat sekular. Perancangan yang ditumpukan dalam organisasi hanyalah berdasarkan pemikiran logik manusia semata tanpa merujuk kepada ajaran agama. Persoalannya sekarang, adakah ajaran agama tidak langsung menyentuh

¹⁹ Keadaan ini adalah jelas apabila pemisahan yang ketara berlaku dalam aspek pentadbiran dan pengurusan dan Islam dilihat hanya mempunyai nilai-nilai tertentu untuk diterapkan yang dilihat sebagai baik, persoalannya, adakah Islam juga mempunyai nilai-nilai yang tidak baik?

²⁰ Islam mengiktiraf manusia sebagai sebaik-baik kejadian dan kesilapan mereka dalam kehidupan akan menyebabkan mereka akan jatuh ketempat yang paling hina disisi Allah (*Surah at-Tiin*) Perbincangan berkenaan manusia dan kelebihanannya akan dibincangkan kemudian.

persoalan pengurusan yang menjadi sebahagian daripada agenda kehidupan manusia atau memang tidak terdapat teori-teori pengurusan dalam Islam itu sendiri? Bertitik tolak dari andaian ini, Pengurusan Islam memerlukan satu set kerangka pengurusan yang menyeluruh yang mampu bertindak sebagai pemangkin kepada pembangunan umat Islam sejagat.

3.5 Keperluan kepada Model Pengurusan Islam Menyeluruh

Hasil daripada perbincangan yang telah dikemukakan di atas, jelaslah bahawa kerangka pengurusan yang bersendikan agama diperlukan. Islam telah membawa satu set ajaran yang sempurna mencakupi segenap kehidupan manusia. Penerimaan secara menyeluruh model konvensional dalam Islam perlu dilihat secara lebih agresif oleh para pemikir Islam. Kekurangan penyelidikan dalam bidang profesional dengan pendekatan Islam,²¹ maka timbul dua persoalan yang memberikan implikasi besar dalam pemikiran umat Islam;

- (i) Adakah pembangunan pengurusan dan teknologi barat tidak mempunyai sebarang masalah dan dapat diterima dalam kerangka

²¹ Kesedaran terhadap keperluan perkara ini sudah lama diperdebatkan. Namun belum ada penyelesaian secara mutlak dapat diterimapakai, kerana kebergantungan terhadap ilmu yang diketengahkan di Barat. Keadaan ini akan berterusan sekiranya umat Islam terus tidak yakin kepada khazanah ilmu Islam itu sendiri. Maka penyelesaiannya ialah, para penyelidik Islam, disamping memperdalamkan ilmu-ilmu fardu ain, perlulah melihat dan mengkaji secara mendalam persoalan pembangunan yang telah dikemukakan oleh sumber Islam, sebagai jawapan kepada pembangunan moden yang tidak berpedoman.

ilmiah Islam, atau ianya sudah dianggap serasi dengan perkembangan ilmu moden tanpa sebarang pertentangan, atau;

- (ii) Mungkinkah kerangka ilmiah islam tidak berdaya untuk menganalisis perubahan dan mengemukakan pendekatan alternatif kepada pembangunan pengurusan moden, atau tidak ada sebarang usaha dikalangan penyelidik Islam untuk meninjau terhadap persoalan ini?.

Ini adalah dua perkara yang perlu difikirkan oleh intelek Islam. Perkara pertama mungkin sesuatu yang tidak munasabah, kerana pendekatan sekularisme yang dikemukakan di barat sememangnya tidak dapat diterima dalam kerangka ilmiah Islam. Perkara kedua adalah sesuatu yang perlu diberikan perhatian secara serius. Keupayaan dalam menganalisa sesuatu pembaharuan adalah terletak pada kekuatan daya intelek umat Islam, kerana Al-Qur'an dan Sunnah telahpun meletakkan asas yang kukuh dalam persoalan pembangunan, sains dan teknologi moden. Disinilah perlunya beberapa pendekatan ilmiah melalui penyelidikan yang berpengkhususan, seminar, wacana dan apa yang lebih berkesan ialah penubuhan institusi yang berorientasikan Islam dalam pendekatan professional.²²

²² Namun beberapa persoalan yang timbul berkaitan perkara ini, antaranya;

- (i) Bagaimanakah kaedah membentuk dan meneroka ilmu professional Islam, adakah secara islamisasi ilmu atau penerokaan secara lain yang lebih efektif?
- (ii) Apakah kaedah pengajaran dan perlaksanaanya dalm konteks pendidkkan semasa yang lebih bersifat dualisme?
- (iii) Apakah masa depan pelajar yang berorientasikan agama akan terjamin dalam menghadapi dunia yang serba mencabar, global dan dikuasai oleh pihak barat dalam pelbagai aspek?

Penemuan pelbagai kaedah dan teknologi moden tidak akan mendatangkan faedah kepada manusia sekiranya ia tidak dilaksanakan menurut kaedah dan falsafah pelaksanaan berasaskan agama. Di sinilah perlunya kerangka pemikiran yang berteraskan Islam dalam pendekatan pemikiran pengurusan moden. Pendekatan dalam Islam adalah merangkumi struktur organisasi dan kelakuan atau praktikal. Pendekatan organisasi berstruktur penting dalam melicinkan perjalanan pentadbiran dan proses evolusi dalam pentadbiran Islam berlaku bermula daripada konsep *diwan* dan bergerak sehinggalah tertubuhnya kementerian dan agensi pemerintah. Pendekatan kelakuan adalah penting sebagai sumber Islam kerana ia menekankan persoalan nilai dan etika, kejujuran dan ketekunan. Pengurusan merupakan satu bidang pengajian dan praktis yang merupakan alat terpenting dalam negara birokrat moden dan negara yang sedang membangun. Pengurusan Islam adalah diasaskan pada sumber asas dan nilai-nilai kemanusiaan yang diamalkan dalam masyarakat. Kerajaan Islam sejak zaman Rasulullah s.a.w., Khulafa' Rashidin, Bani Umayyiah, Bani Abbasiah dan seterusnya melaksanakan pengurusan bercorak Islam dan ketentuan yang telah ditentukan oleh Rasulullah s.a.w..

Mengurus dan merancang adalah sifat semulajadi manusia. Akal yang dikurniakan oleh Allah adalah penggerak kepada teretusnya idea-idea yang boleh merangsang dan mempercepatkan pembangunan diri dan hidup manusia. Pengurusan adalah satu sistem dalam menguruskan perubahan dan

pemodenan terhadap alam dan pembangunan manusia. Kepelbagaian ideologi dan kefahaman yang wujud dikalangan manusai telah melahirkan pelbagai takrifan dan teori terhadap pengurusan. Dalam masyarakat barat, mereka melihat pengurusan sebagai satu pencapaian kebendaan dan keduniaan semata-mata, dan sebaliknya apabila di lihat dari perspektif agama, pengurusan adalah suatu tuntutan yang diwajibkan dan menolak sama sekali fahaman sekularisme. Keseimbangan antara rohani dan jasmani (*material* dan *spiritual*) adalah asas penting yang melahirkan pengurusan dan pembangunan yang unggul. Atas dasar inilah dibahaskan tentang perlunya pengurusan dunia ini disandarkan kepada nilai-nilai yang positif dan merangkumi kedua-dua aspek rohani dan jasmani seperti yang terkandung dalam ajaran agama. Keadaan ini mungkin berbeza dengan pemikiran pengurusan konvensional yang lebih menekankan pembangunan kebendaan dan menolak kepentingan rohani dalam kehidupan. Jelasnya, kepada professional muslim yang beramal dengan sistem nilai yang bersumberkan wahyu, maka ia akan menghasilkan beberapa implikasi, antaranya;

- a) Berkhidmat kerana Allah, melakukan sesuatu yang tidak dimurkai untuk kepentingan manusia untuk mendapat keredaan Allah di dunia dan akhirat.
- b) Amalan yang baik akan diiktiraf sebagai ibadah fardu kifayah, menjadi pelengkap kepada pembangunan diri dan kehidupan manusia keseluruhannya.

- c) Bermotivasikan ssuatu yang kekal dan tetap, iaitu ganjaran kebendaan, kepuasan kerja dan jaminan syurga kepada kebaikan dan neraka kepada yang melakukan keburukan.
- d) Tanggungjawab terhadap majikan dan sebagainya hanyalah kaedah dan matalamat dalam perlaksanaan pengurusan kerana pa yang lebih utama ialah menunaikan amanah terhadap Allah yang telah dipertanggungjawabkan melalui jawatan yang diberikan.
- e) Tidak memerlukan kepada kod etika yang standard kerana sifat-sifat yang baik (mahmūdah) dan sifat-sifat yang buruk (mazmūmah) adalah jelas dalam sistem akhlak Islam. Islam mengiktiraf nafsu sebagai musuh utama dalam pembinaan diri manusia.
- f) Hubungan sesama manusia adalah atas dasar persaudaraan dan kemesraan yang telah diasaskan dalam agama tanpa melihat sebarang perbezaan yang wujud. Yang membezakan hanyalah ketakwaan kepada Allah. S.w.t.

Memandangkan kepada kekuatan dan kesejagatan sistem Islam dan kelemahan teori pengurusan konvensional, penyeledik Islam perlu meneroka pelbagai bidang baru khususnya pengurusan sebagai langkah mencari formula baru berasaskan kaedah Islam yang berpedomankan agama. Model Islam adalah sesuatu yang perlu bagi memastikan kejayaan pembangunan dunia adalah kebahagiaan di akhirat.

Kesimpulan

Islam tidak sekadar mendorong manusia kearah peribadatan keakhiratan semata, bahkan persoalan dunia juga disepadukan demi mencapai kebahagiaan antara keduanya. Keadaan ini berbeza dengan apa yang berlaku di barat. Perkembangan teori-teori pengurusan sebagaimana yang dibincangkan sebelum ini, kewujudannya hanyalah berpaksikan kepada keadaan semasa dan berkembang dalam sesebuah masyarakat dengan merujuk kepada keadaan dan suasana masyarakat dan negara itu sendiri. Oleh yang demikian, penekanan yang diberikan hanyalah berkisar kepada memenuhi kehendak kemanusiaan dan majikan semata. Kelahiran sesuatu teori yang baru hanyalah sebagai melengkapi teori yang sebelumnya. Disebabkan manusia dan keperluannya sentiasa berubah, maka teori pengurusan juga akan sentiasa mengalami perubahan berdasarkan akal dan pertimbangan intelek semasa.

Keadaan ini sebenarnya tidak akan ada pengakhirannya kerana pemikiran manusia adalah terhad dalam memikirkan sesuatu. Keperluan kepada sesuatu sistem pengurusan yang bersifat tetap, kekal dan tidak berubah adalah diperlukan khususnya dalam menguruskan manusia dan alam. Ajaran Islam dalam semua aspek kehidupan tidak dibentangkan dalam bentuk teori semasa kerana ia adalah sesuatu yang lengkap dan sesuai sepanjang zaman. Islam mengakui bahawa manusia mempunyai sistem hidup

dan budayanya tersendiri yang saling lengkap melengkapi antara satu sama lain. Oleh yang demikian kajian ini akan cuba membuktikan beberapa aspek budaya yang diamalkan dalam masyarakat dan kesepaduan dengan nilai agama dalam membentuk satu sistem yang mungkin boleh disebutkan sebagai 'Sistem Pengurusan Menyeluruh'. Dengan mengambilkira nilai agama yang diterapkan dalam budaya setempat, kajian ini akan cuba merungkai beberapa permasalahan dan salah tanggapan terhadap pengaruh budaya dan agama yang dianggap sebagai penghalang kepada pembangunan pengurusan dan perkembangan daya intelek manusia.

Kesimpulannya, agama tidaklah sebagaimana yang difahamkan oleh tokoh pemikir di barat, yang terpisah dengan persoalan dunia. Pandangan Islam terhadap pembangunan dan hal yang berkaitan dengannya adalah perkara yang cuba ditawarkan kefahamannya melalui bahagian ini. Apakah wujud pertentangan seperti yang di gembarkan di barat yang mengatakan ajaran agama adalah bertentangan dengan akal dan konservatif?. Pengurusan sebenarnya adalah sebahagian daripada kehidupan manusia dan ia disifatkan sebagai amanah dari Allah sepertimana juga dengan kewajipan yang lain dalam Islam. Ajaran Islam sekiranya di lihat dan dikaji secara terperinci, maka semestinya kita akan dapat menyimpulkan bahawa pembangunan dan pemodenan dunia ini hendaklah berdasarkan kepada ajaran agama kerana agama adalah sesuatu yang tetap dan tidak akan berubah walaupun dunia ini berubah. Mengambilkira beberapa perkara yang

telah dibentangkan di atas, maka perbincangan seterusnya akan lebih mengkhusus kepada pembentukan definisi dan falsafah pengurusan Islam secara menyeluruh.

BAHAGIAN 2:
BUDAYA, AGAMA DAN PENGALAMAN
PENGURUSAN DI MALAYSIA: KE ARAH
PEMBENTUKAN BUDAYA PENGURUSAN MENYELURUH
(TOTAL MANAGEMENT CULTURE)

Pengenalan

Bahagian ini akan menetengahkan perbincangan secara deskriptif berkenaan hubungan antara budaya, agama dan pengurusan di Malaysia. Sejauhmanakah elemen-elemen tersebut berpengaruh dalam pembangunan pengurusan?¹ Budaya sekiranya dilihat dalam konteks yang negatif adalah pencetus masalah dalam pengurusan, namun sekiranya penelitian terperinci dilakukan secara positif dan menyeluruh, ternyata budaya merupakan di antara dimensi yang berpengaruh membangunkan alam pengurusan.² Analisa bahagian ini lebih tertumpu kepada sejauhmana budaya yang diwarisi oleh sesebuah masyarakat atau bangsa telah mempengaruhi organisasi dan

¹ Persoalan ini dikemukakan sebagai asas awal untuk melihat pengaruh budaya dalam amalan pengurusan memandangkan 'budaya' untuk kepentingan kajian ini, dilihat sebagai elemen penting dalam pembentukan model budaya pengurusan menyeluruh.

² Banyak buku-buku dan artikel yang telah ditulis membincangkan tentang masalah dan halangan-halangan budaya kearah pembangunan pengurusan di negara yang sedang membangun. Malangnya terlalu sedikit karya dan hasil penulisan yang menunjukkan kesungguhan dalam menyelesaikan masalah tersebut. Lihat beberapa karya yang menyokong pengaruh budaya dalam organisasi sebagai positif antaranya; G. Hofstede (1980) *Culture's Consequences: Intrnational Differences in Work-Related Values*, Beverly Hill, CA: Sage Publication, Inc.; Hunt, J.W (1981) *Applying American Behavioral Science: Some Cross-cultural Implications. Organization Dynamics*, h. 55-62; dan dalam konteks Malaysia, lihat kajian yang telah dilakukan oleh Asma Abdullah (1966), *Going Glocal: Cultural Dimensions in Malaysian Management*, Kuala Lumpur: Institut Pengurusan Malaysia, dan lihat juga bukunya (1988) *Cultures Consequences, International differences in work-related values*, USA: Sage Publications Ltd.

pengurusan?. Bagi menjawab pernyataan tersebut, dua persoalan perlu diberikan perhatian;

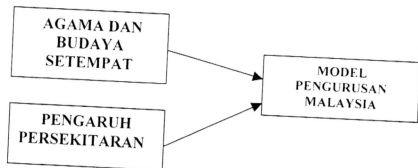
- a) adakah segala sikap dan kelakuan masyarakat tidak dapat membantu ke arah meningkatkan imej kehidupan mereka sendiri?, atau;
- b) adakah sesuatu budaya yang dianggap sebagai tradisional langsung tidak mampu berfungsi dan menyumbang dalam konteks pembangunan pengurusan negara moden?.

Sekiranya jawapan 'tidak' diberikan terhadap kedua-dua persoalan yang ditimbulkan di atas, maka budaya dilihat sebagai sesuatu yang positif, tetapi jika sebaliknya 'ya' maka budaya dilihat sebagai negatif dan bertentangan dengan zaman dan perkembangan teknologi yang sentiasa berubah. Inilah di antara persepsi yang perlu diberikan tumpuan perbincangan bagi membuktikan bahawa budaya, imej dan kelakuan sesuatu masyarakat adalah sesuatu yang unik dan sama menyumbang kepada pembangunan di zaman moden. Budaya adalah asas dan tunjang dalam kehidupan yang tidak harus dilihat sebagai sesuatu yang negatif.

Mengambil kira Malaysia sebagai sebuah negara berbilang kaum, pengalaman Malaysia dalam konteks ini akan diberikan perhatian dalam proses mengadun semula model pengurusan yang dapat diterima oleh semua pihak. Oleh yang demikian, bahagian ini akan cuba melihat pengaruh dan keseserasian nilai budaya dan agama tempatan dalam konteks pengaplikasiannya dalam pengurusan di samping pengalaman yang dilalui sebelum dan selepas merdeka. Tujuannya adalah untuk menjelaskan

sebahagian kerangka utama dalam pembentukan model (Lihat Rajah 3.1) di bawah:

Rajah 4.1: Pengaruh budaya dan persekitaran dalam pengurusan



Dua bab telah dikhususkan: (i) bab pertama akan menumpukan kepada persekitaran budaya, agama dan sejarah yang melibatkan kepelbagaian bangsa utama di Malaysia seperti Melayu, India dan Cina. Analisa terperinci akan dikemukakan bagi menampakkan pergharmonian nilai antara kaum tersebut khususnya dari perspektif agama; dan (ii) bab kedua akan menjuruskan perbincangan terhadap pengaruh persekitaran iaitu pengaruh Islam dan peradaban barat dalam organisasi di Malaysia. Dengan mengambil kira beberapa keperluan, kajian akan ditumpukan kepada kemampuan budaya pengurusan tempatan Malaysia yang merangkumi pelbagai bangsa dan agama dalam membentuk pengurusan menurut acuan sendiri dalam rangka membentuk model budaya pengurusan menyeluruh.