

BAB 1 PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Sistem untuk meningkatkan dan menguruskan kualiti telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir ini. Peningkatan kualiti telah diakui oleh para sarjana sebagai satu strategi untuk bersaing. Untuk itu pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi dianggap dapat meningkatkan prestasi dan produktiviti, di samping memenuhi kehendak pengguna. Pengurusan kualiti juga salah satu falsafah pengurusan yang komprehensif yang menyediakan penambahbaikan yang berterusan kepada seluruh organisasi.

Pengurusan kualiti amat penting kepada sesebuah organisasi kerana ia bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang dan untuk proses tranformasi budaya di dalam sesebuah organisasi.

1.1 LATAR BELAKANG KAJIAN

Pengurusan kualiti telah menjadi agenda utama dalam amalan pengurusan sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat, visi, dan misi¹. Dengan pengurusan yang berkualiti, organisasi itu menjadi satu tempat yang begitu penting sehingga dianggap sebagai tempat yang dapat melahirkan individu baru yang sanggup bersaing secara global². Oleh itu, setiap organisasi perlu mengamalkan strategi pengurusan yang berkualiti bagi mencapai matlamat³.

Apa jua organisasi dan di mana seseorang bertugas, persaingan adalah amat sengit dan dalam kebanyakan organisasi hanya segelintir orang sahaja yang percaya bahawa

¹ Syed Azauddin Syed Bahaldin, *Alternative quality management standard Islamic perspective*. (Kuala Lumpur: utusan Publication and Distributors Sdn. Bhd, 2005).

² Mohamed Sani Ibrahim & Mumtaz Began Abdul kadir, *kesan Integriti kepimpinan dan pengurusan Kualiti menyeluruh (TQM) Dimensi Kemanusiaan Terhadap iklim Proses Organisasi: Satu kajian Kes*, (Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia,t.t.)

³ *Ibid.*

kualiti adalah senjata yang paling penting dalam persaingan⁴. Jika dilihat, organisasi seperti di Britain, Amerika, Perancis, Jerman, Itali, Switzerland dan Sweden telah menggunakan kualiti secara strategik untuk menguasai pelanggan, merebut sumber atau dana perniagaan⁵. Memberi perhatian sepenuhnya kepada kualiti juga dapat memperbaiki prestasi dari segi kebolehpercayaan, penyerahan kepada pelanggan dan harga.

Dalam sesebuah organisasi, pelbagai faktor mempengaruhi dalam membangunkan organisasi dan ia merupakan isu yang penting dalam pengurusan kualiti. Bagi sesebuah organisasi yang hendak mencapai objektif dan meningkatkan produktiviti, tahap serta mutu perkhidmatan hendaklah ditingkatkan dan diperkasakan. Selain itu, reputasi penting dalam sesebuah organisasi, dan untuk meningkatkan reputasi unsur kualiti memainkan peranan yang sangat penting. Apabila sesebuah organisasi itu mendapat reputasi yang buruk disebabkan kualiti, maka lamalah masa yang diambil untuk memperbaiki reputasi tersebut.

Untuk menangani permasalahan reputasi, beberapa kajian telah dijalankan. Lagrosen dan Lagrosen (2005) mencadangkan, ⁶faktor insaniah adalah faktor penting yang terkandung di dalam pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), dan mereka menunjukkan ia mempunyai pertalian bagaimana pengurusan kualiti itu dijalankan dengan baik bersama dengan faktor insaniah. Menurut mereka lagi, yang paling penting dalam pengurusan kualiti adalah penambahbaikan berterusan, pengurusan fakta dan kerjasama semua staf dalam organisasi tersebut.⁷

⁴ Oakland, S, J, *Ke Arah peningkatan Prestasi Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, (Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia, 2009)

⁵ *Ibid.*

⁶ Lagrosen, Y. and Lagrosen, S. (2005), “ The Effects of Quality Management- a Survey of Swedish Quality Professionals”, *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-52.

⁷ *Ibid.*

Tambahan lagi, faktor insaniah adalah kunci kepada kejayaan pelaksanaan pengurusan kualiti sesebuah organisasi. Menurut Flynn et al (1995),⁸ sokongan pengurusan, hubungan dengan pelanggan, hubungan dengan pembekal, dan penglibatan pekerja adalah salah satu daripada faktor insaniah. Ini menunjukkan faktor insaniah mempengaruhi pengurusan kualiti yang seterusnya mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Faktor insaniah bukanlah satu istilah asing dalam pengurusan dan pentadbiran. Ia adalah elemen –elemen yang terkandung dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) yang boleh menyumbang ke arah produktiviti yang berkualiti.

Dalam kajian ini, penulis berhasrat untuk menganalisis dengan lebih lanjut mengenai faktor insaniah dalam pengurusan kualiti di MAIS. Penulis memilih MAIS sebagai lokasi kajian kerana ingin menganalisis sejauhmana MAIS melaksanakan dan memastikan faktor insaniah dijalankan dalam sistem Pengurusan Kualiti kepada semua anggota, serta bagaimana MAIS dapat memperolehi ISO 9001:2008 dengan begitu cepat kerana jika dilihat MAIS baru sahaja mencapai usia 7 tahun penubuhannya.⁹ Selain itu, penulis memilih MAIS kerana mereka adalah salah satu badan atau entiti kerajaan Selangor yang berfungsi untuk mengusahakan kemajuan dan kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat Islam di dalam negeri Selangor selaras dengan hukum syarak.

Pengurusan sesebuah organisasi akan berjaya apabila sistem pengurusannya dapat menjalankan tugas secara cekap dan efektif untuk memastikan tenaga kerja yang positif, berdaya saing serta mempunyai kepakaran dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas yang telah diperuntukkan. Selain itu, kerja berpasukan, kepimpinan pengurusan atasan,

⁸ Flynn, B.B., et.al, “The impact of quality management practice on performance and competitive advantage”, *Jurnal Decision Sciences*, 5 (1995), 659-91.

⁹ Anugerah ISO MAIS, laman sesawang MAIS, dicapai 30 Disember 2010, <http://www.mais.net.my>.

latihan dan pembelajaran juga merupakan aset penting dalam kemajuan sesebuah organisasi.

1.2 PERMASALAHAN KAJIAN

Perbincangan mengenai faktor insaniah dalam pengurusan kualiti sebenarnya belum banyak lagi diperkatakan. Kajian dan perbincangan lebih tertumpu kepada Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) kerana di dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) itu telah terkandung elemen-elemen insaniah (*soft factor*) di dalamnya seperti fokus kepada pelanggan, perancangan strategik, penglibatan pekerja dan lain-lain lagi.

Menurut Muhammad Said Ramadhan al-Buthi (2004)¹⁰, manusia atau insan adalah paksi kepada pemakmuran alam semesta dalam kehidupan ini. Manusia adalah sasaran disebalik semua unit alam yang ada.

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝

Al-Alaq 96:1-2

Maksudnya: Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang Menciptakan, Dia telah Menciptakan manusia dari segumpal darah.

Al-Quran memperkenalkan kepentingan manusia dalam alam yang mereka diami. Ini kerana manusia merupakan elemen tamadun yang paling penting. Manusia merupakan pusat gerakan segala kewujudan yang ada. Setelah membuat pemerhatian yang mendalam didapati al-Quran menjelaskan kepada manusia tentang hakikat dirinya dan

¹⁰ Muhammad Said al-Buti, *Islam Hadhari dalam Pembangunan Insan: Asas Kepada Perlaksanaan Islam Hadhari di Malaysia*, (Kuala Lumpur: Mashi Publication SdnBhd,2004).

keistmewaannya yang berbagai-bagai. Begitu juga tentang misi yang perlu dilaksanakannya di dunia¹¹.

Ab Aziz Yusof (2007)¹² berpendapat dimensi keinsanan memainkan peranan penting terutama dalam membina keyakinan, membuka ruang kreativiti dan inovasi, sumber memperoleh maklum balas, pengurusan reputasi dan imej, memasarkan potensi diri dan mendekatkan jarak sosial dengan *stakeholders*.

Setakat ini, beberapa kajian mengenai faktor insaniah terhadap kualiti telah dijalankan. Antaranya, Wilkinson, A (1992)¹³, “*The other side of quality soft issue and the human resource dimension*” *Total Quality Management*, Muhammad Madi Abdullah, et.al (2008)¹⁴, “*The influence of soft factors on quality improvement and performance, Perception from Managers*”, Fotopulus, et.al (2009)¹⁵, “*The impact of soft and hard TQM elements on quality management results*”.

Flyn, et.al (1995)¹⁶, berpandangan wujud lapan dimensi di dalam faktor insaniah iaitu sokongan pengurusan, hubungan di antara pelanggan, hubungan di antara pengeluar, dan pengurusan manusia itu sendiri. Manakala, Samson, et.al (1999)¹⁷, faktor insaniah juga berkaitan dengan kepuasan pelanggan, moral pekerja, produktiviti, output dan

¹¹ *Ibid*, h.28.

¹² Ab. Aziz Yusof, *Keinsanan dalam Pengurusan*, (Selangor: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, 2007).

¹³ Wilkinson, A, “The other side of quality: soft issue and the human resource dimension”, *Total Quality Management*, 3 (1992), 323-9.

¹⁴ Muhammad Madi bin Abdullah et.al, *The Influence of soft factors and quality improvement and performance, Perceptions from Managers, The TQM Journal*, 5 (2008), 436-452.

¹⁵ Christos B. Fotopoulos, Evangelos L. Psomas, "The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results", *International Journal of Quality & Reliability Management*(2009) 2 (2009), 150 – 163.

¹⁶ Flynn, et.al, “*The impact of quality management practices on performance and competitive advantage*”, *Journal Decision Sciences*”, (September 1995), 5(September 1995), 659-91.

¹⁷ Samson, et.al, “*The relationship between total quality management practices and operational performance*” *Journal of Operations Management*, 4 (1999), 393-409.

penghantaran. Dow, et.al (1999)¹⁸, juga telah menemui perkaitan di antara prestasi organisasi dan faktor insaniah iaitu kepimpinan, pengurusan pekerja dan fokus pelanggan. Oleh itu, kajian ini akan menumpukan sejauhmana faktor insaniah mempengaruhi prestasi dan kualiti sesebuah organisasi.

Adapun permasalahan kajian yang hendak diterokai oleh penulis adalah seperti berikut:

Dewasa ini banyak organisasi awam telah menunjukkan prestasi yang tinggi dalam urusan pentadbiran dan pengurusan. Selain itu, organisasi awam juga telah menjadi salah satu organisasi yang cemerlang dalam menjalankan perkhidmatan sebagai contoh terdekat iaitu Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) yang mana mereka telah menerima penarafan berprestij lima bintang sebagai agensi barisan hadapan terbaik yang dianugerahkan oleh Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) dalam penilaian Sistem Star Ranking pada tahun 2011.¹⁹ Antara amalan terbaik KWSP sehingga mampu untuk memperolehi anugerah tersebut adalah dari segi pengurusan program, pelan pengurusan risiko, sistem pengurusan perhubungan dan saluran dan pengeluaran mudah simpanan. Perkara ini dapat dibuktikan apabila pada tahun 2012 jumlah ahli KWSP meningkat kepada 13.26 juta yang mana ia bertambah sebanyak 3.24 peratus berbanding pada tahun 2011.²⁰ Sektor perkhidmatan awam yang lain juga seperti Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN) tidak ketinggalan dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik, yang mana ia dapat dibuktikan apabila LHDN dapat mengutip cukai bernilai RM109.7 bilion pada tahun 2011 dan dengan cukai yang telah dikutip oleh LHDN ia

¹⁸ Dow, et.al, “ *Exploring the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance*”, *Journal of Business*, 2 (1992), 253-307.

¹⁹ Perkhidmatan Awam, laman sesawang KWSP, dicapai 23 Julai 2012, <http://www.kwsp.gov.my>.

²⁰ *Ibid.*

mbolehkan kerajaan memperhebatkan perkhidmatan yang lebih baik kepada rakyat.²¹ LHDN juga telah melakukan penambahbaikan berterusan dalam budaya kerja, cara, teknologi dan dari segi pengetahuan dan LHDN telah memperolehi Anugerah Inovasi Perdana Menteri (AIPM) pada tahun 2009 hasil daripada kejayaan mereka memperkenalkan WOW factor sebagai indikator inovasinya.²² WOW factor adalah sistem pembayaran balik cukai secara automatik.

Namun tidak dapat dinafikan masih ada lagi kelemahan dari sudut pengurusan dan pentadbiran yang wujud dalam perkhidmatan awam. Ia bukan sahaja dari sudut pengurusan tetapi wujud kelemahan-kelemahan lain seperti kelemahan dari sikap dan etika, masalah rasuah, penyelewangan dan tindakan tatatertib atau disiplin. Perkara ini dapat dibuktikan apabila Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) menyatakan secara umum purata penjawat awam yang terlibat dalam kes ketidakhadiran bertugas bagi tempoh 2006 hingga 2010, adalah sebanyak 0.08 peratus berbanding 1.4 juta penjawat awam.²³ Tetapi walaupun peratusan ketidakhadiran adalah sedikit ia perlulah diperhatikan dan diambil serius kerana perkara sebegini akan menyebabkan sektor awam dipandang negatif oleh segelintir masyarakat. Selain itu, masalah rasuah juga masih menjadi isu besar dalam perkhidmatan awam, jika dilihat pada tahun 2010 sahaja seramai 418,200 atau 41 peratus daripada 1.2 juta penjawat awam dikesan terbabit dengan aktiviti penerimaan rasuah sepanjang tahun.²⁴ Manakala pada tahun 2012 pula penjawat awam yang dikesan terlibat dalam rasuah sebanyak 45 peratus.²⁵ Selain rasuah masalah disiplin seperti cubaan memalsukan sijil cuti sakit dan ponteng kerja juga menjadi masalah dalam perkhidmatan awam. Menurut

²¹ Retrieved Mac 2, 2012 from www.Utusan.com.my.

²² Retrieved Mei 31, 2011 from www.mampu.gov.my.

²³ Retrieved Mei 9, 2012 from www.bernama.com.

²⁴ Retrieved Jun 2, 2010 from www.bernama.com.

²⁵ Retrieved Mei 31, 2012 from www.sprm.gov.my.

Presiden Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja Dalam Perkhidmatan Awam (cuepacs) Datuk Omar Osman, dianggarkan antara 1,000 hingga 2,000 penjawat awam didapati memalsukan sijil cuti sakit atau mengubah jumlah asal cuti sakit yang diberikan oleh doktor.²⁶

Selain daripada itu, aspek pengurusan di institusi pentadbiran Islam semakin hari semakin mencabar disebabkan oleh tuntutan semasa, persekitaran dan aspirasi masyarakat. Oleh itu, institusi pengurusan Islam perlu diperbaiki. Menurut Perdana Menteri Datuk Seri Najib Tun Razak, satu standard pengurusan Islam perlu digubal untuk menjadi penanda aras dalam amalan dan perkhidmatan dikalangan pentadbiran hal ehwal Islam di negara ini kerana perkara itu amat penting dalam meningkatkan fungsi pegawai hal ehwal Islam sebagai pentadbir, pengurus, pakar rujuk dan penasihat dalam bidang keagamaan.²⁷ Pegawai-pegawai dalam pentadbiran Islam juga memerlukan kemahiran bagi meningkatkan kompetensi mereka dalam setiap bidang sehingga diiktiraf benar-benar profesional. Selain itu, perubahan yang paling penting bagi memajukan sesebuah organisasi Islam adalah perubahan jiwa dan minda yang mana melibatkan perubahan budaya daripada segi nilai-nilai hidup. Nilai di sini adalah merujuk kepada hal-hal yang dianggap penting oleh sesebuah masyarakat yang mana ia merangkumi ilmu, akhlak, kepimpinan, kuasa dan sebagainya. Ciri-ciri ini juga sebenarnya adalah nilai insaniah yang penting untuk diketengahkan dalam setiap pentadbiran termasuklah program kualiti di Malaysia. Penulis berpandangan kini di Malaysia program kualiti dilaksanakan dengan meluasnya di agensi perkhidmatan awam termasuklah juga di agensi pentadbiran Islam. Oleh itu, penulis merasakan tajuk ini perlu diketengahkan dan dikaji dengan lebih mendalam agar ia dapat

²⁶ Retrieved Jun 2, 2010 from www.themalaysianinsider.com.

²⁷ Retrieved September 27, 2011 from www.bernama.com.my.

memberikan manfaat kepada penjawat awam khususnya pegawai yang menjalankan tugas di organisasi Islam.

1.3 PERSOALAN KAJIAN

Soalan untuk kajian ini adalah:

- 1) Adakah faktor insaniah mempengaruhi pengurusan kualiti diMAIS?
- 2) Apakah aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan oleh MAIS untuk meningkatkan faktor insaniah?
- 3) Bagaimana aktiviti-aktiviti tersebut dilaksanakan di dalam MAIS?
- 4) Apakah kesan daripada aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan?.
- 5) Apakah nilai-nilai insaniah yang di terapkan di MAIS?.
- 6) Mengapakah faktor insaniah penting dalam setiap perlaksanaan pengurusan di MAIS?

1.4 MATLAMAT KAJIAN

Kajian ini mempunyai matlamat iaitu untuk mengkaji faktor insaniah dalam pengurusan kualiti di MAIS. Oleh itu, tumpuan dan penekanan bukan sahaja akan diberikan kepada bahagian pengurusan kualiti, tetapi kajian ini akan menyentuh semua bahagian pengurusan di MAIS dalam melaksanakan sistem pengurusan yang berkualiti.

1.5 OBJEKTIF KAJIAN

- 1) Mengkaji pelaksanaan program kualiti di MAIS.
- 2) Mengenalpasti faktor-faktor insaniah yang mempengaruhi pengurusan kualiti di MAIS.
- 3) Menganalisis kesan-kesan faktor insaniah ke atas pelaksanaan pengurusan kualiti di MAIS.

- 4) Mengkaji faedah-faedah yang diperolehi dalam pelaksanaan faktor insaniah dalam pelaksanaan program kualiti di MAIS.

1.6 KEPENTINGAN KAJIAN

Daripada kajian ini, penulis berharap agar dapat memberikan input yang berguna dan bermanfaat kepada MAIS dalam mereka menghadapi segala cabaran serta dapat memperbaiki segala kelemahan perkhidmatan di MAIS. Oleh itu, kajian ini sepertimana kajian-kajian lain mempunyai kepentingannya sendiri. Jika dilihat setakat ini sangat kurang kajian lapangan mengenai faktor insaniah dalam pengurusan kualiti disebabkan oleh kajian yang ada lebih menumpukan kepada aspek teknikal TQM iaitu yang berkaitan dengan produk, perkhidmatan, kualiti dan sebagainya. Oleh itu, kajian ini akan melihatkan bahawa TQM bukan sekadar proses untuk mempertingkatkan kualiti barangan atau perkhidmatan sesuatu organisasi, tetapi TQM adalah satu budaya yang mana ia akan membawa perubahan ke arah melahirkan budaya organisasi cemerlang.

Selain daripada itu, penulis akan mengetengahkan kepentingan faktor insaniah dalam TQM yang mana ia akan mempengaruhi tranformasi budaya dalam sesebuah organisasi. TQM akan diperkukuhkan lagi apabila nilai-nilai insaniah digabungkan bersama dalam setiap sistem, prosedur-prosedur, amalan-amalan dan struktur organisasi. Jika dilihat TQM dan faktor insaniah sangat berkait rapat seperti air dicincang tidak akan putus. Tanpa faktor insaniah seperti pengurusan atasan yang bertanggungjawab, keterlibatan pekerja, latihan dan pengiktirafan, amanah, adil dan saksama, TQM tidak akan berjalan dengan lancar.

Melalui kajian ini juga, penulis akan mengemukakan cadangan dan saranan tentang kepentingan faktor insaniah di dalam MAIS. Hal ini akan membantu pihak MAIS untuk menilai sejauhmana kekuatan dan kelemahan yang ada, agar ia boleh diperbaiki. Selain dari itu, dapatan kajian yang akan diperolehi oleh penulis nanti dapat membantu MAIS untuk meningkatkan lagi sistem pengurusan dan perkhidmatan yang sedia ada. Dengan adanya kajian ini penulis berharap agar ia menjadi perintis bagi memperbanyakkan lagi kajian terhadap faktor insaniah dalam pengurusan kualiti bagi meningkatkan kefahaman para sarjana dan meningkatkan lagi prestasi kualiti sesebuah organisasi.

1.7 SKOP KAJIAN

Kajian ini adalah berkaitan dengan faktor insaniah yang mana penulis akan melihat dalam konteks pengurusan kualiti di MAIS. oleh itu, telah memilih beberapa faktor antaranya adalah kepimpinan, penambahbaikan berterusan, kerja berpasukan, bermasyuarat, latihan dan pembangunan. Penulis akan melakukan kajian lapangan melalui kes-kes yang terpilih di MAIS. Kajian ini dibuat adalah untuk mengkaji pelaksanaan program kualiti di MAIS, mengenalpasti faktor-faktor insaniah yang mempengaruhi pengurusan kualiti di MAIS, mengkaji kesan-kesan faktor insaniah ke atas pelaksanaan pengurusan kualiti di MAIS dan mengkaji faedah-faedah yang diperolehi dalam perlaksanaan faktor insaniah.

Penulis berminat untuk membuat kajian di organisasi ini kerana MAIS telah berjaya mendapatkan anugerah ISO 9001:2008. Tambahan pula, faktor insaniah adalah elemen-elemen yang amat penting dan dapat mengubah paradigma pengurusan sesebuah organisasi. Justeru, dengan adanya kajian ini penulis berharap ianya akan menjadi rujukan dan panduan dalam bidang penyelidikan yang bercirikan pengurusan kualiti.

1.8 METODOLOGI KAJIAN

Perkataan metodologi berasal daripada perkataan Yunani iaitu “*metode*” yang terdiri dari dua suku kata iaitu “*metha*” yang bererti melalui atau melewati dan “*hodos*” yang bererti jalan atau cara. “*logos*” pula membawa maksud ilmu. Metode bererti suatu jalan yang dilalui untuk mencapai tujuan²⁸.

Manakala dalam Kamus Dewan “*metodologi*” bermaksud sistem yang merangkumi kaedah atau prinsip yang digunakan dalam sesuatu kegiatan. Metodologi adalah ilmu-ilmu yang digunakan untuk memperolehi kebenaran dan ia merupakan kaedah-kaedah yang digunakan dalam kajian sebagai mekanisma penting dalam pengkajian ilmu supaya sesuatu kajian itu lebih bermutu tinggi.²⁹ Oleh yang demikian, metod boleh dirumuskan sebagai kaedah ataupun cara yang digunakan untuk mendapatkan sesuatu maklumat bagi memperkukuhkan atau memperkuatkan lagi sesuatu fakta. Penyelidik akan menggunakan beberapa metod ataupun kaedah dalam penyelidikan yang akan dijalankan bagi memperkukuhkan lagi fakta dan maklumat yang diperolehi adalah tepat.

1.9 Pendekatan Kajian

Pendekatan yang dipilih untuk kajian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Chua (2006)³⁰, banyak perkara yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan merujuk pada data numerika melalui penyelidikan kuantitatif. Sebaliknya, Terdapat juga kes-kes khas yang memerlukan pemerhatian yang teliti dan memerlukan penggunaan data-data kualitatif seperti kaedah temubual atau pemerhatian secara mendalam.

Dalam penyelidikan kualitatif kaedah triangulasi digunakan bagi melihat beberapa perspektif. Selain itu, melalui kaedah ini data dapat dikumpulkan melalui tiga aspek yang

²⁸ Chua Yan Piaw, Kaedah Penyelidikan, (Kuala Lumpur: Mc Graw Hill, 2006).

²⁹ Noresah bt. Baharom et.al, Kamus Dewan, ed. Ke-3, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002).

³⁰ Chua Yan Piaw, “Kaedah Penyelidikan”, 9.

berbeza iaitu masa, ruang dan individu. Oleh itu, penulis akan menggunakan kaedah triangulasi bagi mengesahkan hasil dapatan dan keputusan penyelidikan. Dengan kaedah triangulasi ini, penulis dapat meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan data yang diperolehi.

Mankala menurut beberapa pakar dalam penyelidikan kualitatif seperti Patton (1978)³¹, Bogdan dan Biklen (1982)³², Lincon dan Guba (1985)³³ mengatakan:

- 1) Penyelidikan kualitatif menekankan kepada pentingnya menjalankan penyelidikan dalam latar yang sebenar dan semulajadi.
- 2) Pendekatan induktif digunakan dalam pengumpulan data dan analisis data. Konsep dan teori dijana daripada data yang dikumpul yang boleh membantu dalam memahami fenomena yang dikaji.
- 3) Penyelidikan kualitatif berasaskan paradigma fenomenologi yang menyarankan bahawa realiti adalah dibentuk secara sosial melalui definisi tentang situasi yang dibentuk oleh penyelidik.
- 4) Penyelidikan kualitatif mempunyai reka bentuk yang berkembang (*emergent design*) dan penyelidik memberi fokus kepada ini berkembang disamping hasil atau produk kajian.

Bagi penyelidikan ini, pendekatan kualitatif telah dipilih kerana penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis sejauhmana faktor insaniah dalam pengurusan kualiti ini dilaksanakan dan diaplikasikan di organisasi awam Islam di Malaysia. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif penyelidik dapat melihat pengamalan pegawai dan pekerja

³¹ Patton, *Qualitative Evaluation Methods*, (Beverly Hills:Sage, 1978).

³² Bogdan et.al, *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods*. 3rd ed, (Boston:Allyn&Bacon, 1982).

³³ Lincon, Y., & Guba, E, *Naturalistic Inquiry*, (New York:Sage, 1985).

yang terlibat dalam program kualiti. Pendekatan kualitatif juga, membolehkan penyelidik melihat bagaimana faktor insaniah dapat memberikan kesan kepada kualiti pekerjaan pegawai dan pekerja sesebuah organisasi kerana ia akan memastikan tenaga kerja yang berjiwa positif, berdaya saing serta mempunyai kepakaran dan kesungguhan dalam pelaksanaan tugas mereka.

1.10 Strategi Kajian Kes

Stake (1995)³⁴, menyatakan dalam kajian kes paling penting adalah berapa ramai yang akan dikaji oleh penyelidik, sama ada seorang individu ataupun lebih daripada itu. Selain itu, berapa banyak masa yang penyelidik ada dan sejauhmana penyelidik bertindak untuk bidang penyelidikannya. Manakala Slavin (1984)³⁵, berpendapat kebiasaannya bilangan kajian kes lebih tertumpu kepada satu subjek (*single subject*), tetapi dalam beberapa kes ia memerlukan lebih daripada satu kes. Voss, et.al (2002)³⁶, mengatakan semakin sedikit kes, semakin mendalam penyelidikan yang dijalankan.

Patton, M.Q. (2002)³⁷, megatakan bahawa kajian kes boleh dikaitkan dengan seseorang, sesuatu acara, program, organisasi, tempoh masa, kejadian yang kritikal atau masyarakat. Ianya adalah tanpa mengira unit analisis yang mana kajian kes kualitatif adalah bertujuan untuk menggambarkan unit itu secara mendalam dan terperinci, secara konteks dan menyeluruh.

Bagi tujuan penyelidikan, penulis hanya menggunakan satu kajian kes sahaja iaitu di MAIS. MAIS adalah sebuah organisasi besar yang mana beroperasi di Selangor dan

³⁴ Stake,R.E, *The Art of Case Study research*, (London: Saga Publication, 1995).

³⁵ Slavin,R,E, *Research Methods in Education A Practical Guide*, (New Jersey:Prentice-Hall, 1984).

³⁶ Voss,C., Tsirikliss,N & Frohlich,M, *Case Research in Operation Management. International Journal of Operation and Production Management* 22, 2 (2002), 195-219.

³⁷ Patton,M.Q, *Qualitative Research & Evaluation A Practice Guide*, (New Jersey:Prentice-Hall, 2002).

mempunyai cawangan-cawangan yang lain di seluruh Selangor. MAIS adalah sebuah organisasi yang menyediakan pelbagai perkhidmatan untuk masyarakat Islam.

Penulis hanya menjalankan satu kajian kes kerana penulis yakin dengan satu kajian kes, penulis mampu mengamati dan mengkaji lebih mendalam situasi di MAIS. tambahan pula, MAIS adalah sebuah organisasi yang telah mendapat pensijilan ISO 9001:2000 bagi skop pengurusan dan perkhidmatan. Oleh itu, penulis yakin akan mendapatkan data dan rekod sepanjang penyelidikan dan daripada data tersebut ia boleh menjawab persoalan tentang kepentingan faktor insaniah dalam pengurusan.

1.11 Kaedah Pengumpulan Data

Othman (2006)³⁸, menyatakan pengkaji kualitatif biasanya bergantung kepada beberapa metod pengumpulan data yang melibatkan pengkaji berada di tempat kajian. Antaranya adalah metod pemerhatian secara langsung, temu bual yang mendalam, analisis dokumen dan bahan budaya. Oleh itu, dalam mengumpulkan data, penyelidik akan menggunakan metod pengumpulan data. Data yang terkumpul akan diproses dan disusun untuk dijadikan satu disertasi yang lengkap. Terdapat beberapa metod yang akan digunakan oleh penyelidik:

1.11.1 Kajian Perpustakaan

Kaedah ini adalah perlu bagi penulis untuk memahami serta mendapatkan data perbandingan mengenai subjek kajian. Langkah ini adalah khusus untuk mengadakan bahan-bahan analisa asas. Kaedah ini adalah merujuk bahan-bahan bertulis yang mengandungi maklumat mengenai fenomena yang hendak dikaji di beberapa buah perpustakaan untuk mendapatkan bahan-bahan skunder. Bahan-bahan skunder yang

³⁸ Othman Lebar, Penyelidikan Kualitatif Pengenalan Kepada Teori dan Metod, (Perak: Universiti Sultan Idris, 2006)

diperolehi dari buku-buku rujukan, tesis, jurnal, majalah, disertasi, laporan kajian, kertas kerja persidangan, ensiklopedia, abstrak dan juga bahan- bahan dari surat khabar dan beberapa lagi bahan lain yang boleh dijadikan sebagai bahan rujukan. Antara perpustakaan yang terlibat:

- 1) Perpustakaan Utama Universiti Malaya.
- 2) Perpustakaan Akademi Pengajian Islam.
- 3) Perpustakaan Peringatan Za'ba.

Bahan-bahan yang menjadi rujukan kebanyakan adalah buku rujukan dalam bahasa Inggeris, bahasa Arab dan bahasa Melayu. Setelah data yang dikehendaki diperolehi melalui kaedah-kaedah di atas, dan disemak dan disunting dengan tujuan adalah menghapuskan kekeliruan dan kesilapan yang mungkin timbul. Metod ini digunapakai oleh penyelidik untuk mendapatkan gambaran umum serta mengumpulkan maklumat berkenaan dengan faktor insaniah dalam pengurusan kualiti. Penyelidik banyak menggunakan metod ini dalam bab pertama dan kedua khususnya dalam menjelaskan latar belakang kajian serta kajian lepas. Manakala dalam bab dua, penyelidik menggunakan metod ini untuk menjelaskan mengenai pelaksanaan faktor insaniah dan pengurusan kualiti.

1.11.2 Metod temubual

Othman (2006), menyatakan pengkaji kualitatif biasanya bergantung kepada beberapa metod pengumpulan data yang melibatkan penyelidik berada di tempat kajian. Antaranya adalah metod pemerhatian secara langsung, temubual yang mendalam, analisis dokumen dan bahan budaya. Temubual akademik boleh ditakrifkan sebagai interaksi sosial di antara penemubual (interviwer) dengan yang ditemubual (*interviewee*). Interaksi sosial ini bertujuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin maklumat interviewee dan tidak ada

unsur hiburan dan paksaan. Dalam temubual ilmiah bukan maklumat semata-mata yang difokuskan malah reaksi *interviewee*, *body language* dan emosinya serta suasana dan gangguan yang berlaku semasa sesi temubual itu sedang berlaku. Interaksi sosial yang mempunyai ciri-ciri hormat menghormati, kemesraan dan bertolak-ansur, antara interviewer dan interviewee ini perlu diwujudkan dan dikekalkan sepanjang temubual berjalan bagi memastikan pengaliran maklumat itu berlaku secara sempurna. Untuk hal sedemikian, perancangan temubual hendaklah dibuat secara rapi.³⁹

Manakala menurut Chua (2006)⁴⁰, interview boleh didefinisikan sebagai perbualan dua hala yang bertujuan untuk mengumpulkan maklumat kajian. Interview merupakan interaksi bersemuka antara penemubual dan responden. Interview yang dijalankan dengan tujuan memperoleh maklumat daripada responden kajian secara lisan.

Interview Separa Struktur (Semi-Structured Interview)

Menurut Schensul, et.al (1999)⁴¹, interview separa struktur adalah yang terbaik untuk menorka dan menjelaskan faktor-faktor dan subfaktor. Interview separa struktur digunakan untuk mencapai objektif-objektif berikut:

- 1) Menjelaskan lebih lanjutan domain utama faktor-faktor dalam kajian.
- 2) Mengoperasikan faktor-faktor kepada pemboleh ubah.
- 3) Membina hipotesis awal.
- 4) Membina asas kaulitatif untuk pembentukan kajian tinjauan.

Chua (2006)⁴², menyatakan lagi interview separa struktur sebenarnya terletak di antara interview berstruktur dan interview tidak berstruktur. Dalam interview semi struktur,

³⁹ Idris Awang, *Penyelidikan Ilmiah: Amalan Dalam Pengajian Islam*, (Shah Alam: kamil & Shakir Sdn, 2009).

⁴⁰ Chua Yan Piew, "Kaedah Penyelidikan", 114.

⁴¹ Schensul, S, L, et.al, *Essential Ethnographic Methods: Ethnographer's Toolkit*, (New York: Altamira Press, 1999).

penyelidik menyoal sebilangan soalan formal yang telah dibina sebelum sesi interview dijalankan, tetapi penemubual juga diberi kebebasan untuk menyoal dan menjelajah lebih mendalam tentang jawapan responden kepada satu soalan formal yang telah ditanya. Manakala menurut Idris Awang (2009)⁴³ mengatakan bahawa dalam temubual separa berstruktur, penyelidik perlu menyediakan panduan temubual yang memuatkan antaranya senarai soalan yang ingin ditanya. Soalan-soalan ini dibina berasaskan tema yang telah dikenalpasti dan senarai soalan ini akan menjadi panduan kepada penyelidik dalam proses temubual berkenaan. Ada kalanya penyelidik terpaksa melangkau soalan disebabkan interviewee telah pun menjelaskan maklumat sebelum ditanya. Dalam keadaan seperti ini, panduan temubual itu boleh dijadikan senarai semak supaya nanti tidak ada maklumat yang terlepas dari proses temubual berkenaan.

Penyelidik memilih interview separa struktur sebagai metod pengumpulan data kerana ia membolehkan penyelidik meneroka lebih mendalam dan mendapatkan data yang lengkap untuk penyelidikan tersebut. Penyelidik akan menentukan terlebih dahulu soalan-soalan dan penyelidik akan memperkembangkan lagi persoalan daripada jawapan-jawapan yang akan diberikan oleh responden.

Interview juga bertujuan sebagai perbualan dengan bertujuan (*conversation with a purpose*). Interview perlu apabila kita tidak boleh memerhati perlakuan dan perasaan responden. Oleh itu, penyelidik memilih kaedah interview semi struktur kerana metod ini bersesuaian untuk mengkaji pelaksanaanfaktor insaniah di dalam pengurusan kualiti di organisasi awam Islam Malaysia. Yang mana, pelaksanaan interview ini boleh mendekatkan penyelidik dengan responden.

⁴² Chua Yan Piew, "Kaedah Penyelidikan", 116.

⁴³ Idris Awang, "Penyelidikan Ilmiah: Amalan Dalam Pengajian Islam", 71.

1.11.3 KAJIAN DOKUMEN

Othman (2006)⁴⁴, berpandangan untuk memahami sejarah serta konteks persekitaran tempat kajian, satu daripada caranya adalah dengan mengkaji dan mengalisis dokumen dan rekod yang berkaitan. Biasanya dokumen dan rekod tersebut bukan sahaja mengandungi pelbagai maklumat statistik tentang pelbagai aspek kehidupan populasi yang dikaji tetapi juga mengandungi maklumat tentang kepercayaan, budaya serta nilai yang dimiliki oleh tempat yang dikaji.

Bogdan dan Biklen (1998)⁴⁵, merujuk istilah dokumen sebagai bahan-bahan, seperti fotograf, video, filem, memo, surat, diari, rekod kes klinikal serta memo dalam pelbagai bentuk. bagi tujuan penyelidikan ini, dokumen-dokumen yang akan dikutip daripada kes ini termasuk:

- 1) Kualiti manual.
- 2) Minit mesyuarat kajian pengurusan.
- 3) Rekod dan dokumen kualiti.
- 4) Penerbitan dan kertas kerja.
- 5) Surat dan memo.
- 6) Laporan kualiti.

Secara kesimpulannya, metod ini merupakan satu bentuk kaedah pengumpulan data yang diperolehi melalui dokumen-dokumen yang berhubung dengan data yang diperolehi oleh pengumpulan data yang diperolehi melalui fakta, perkataan, carta, rajah, surat, laman web dan idea-idea melalui dokumen-dokumen yang berkaitan. Segala maklumat yang

⁴⁴ Othman Lebar, "Penyelidikan Kualiti Pengenalan Kepada Teori dan Metod", 137.

⁴⁵ Bogdan, R.C. & Biklen, S.K, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methodes*, ed. Ke-3, (Boston: Allyn & Bacon, 1998), 138.

diperolehi daripada dokumen tersebut akan diterjemahkan dan dianalisis bagi memberi kefahaman yang lebih jelas.

Metod dokumen yang digunakan oleh penyelidik adalah untuk menghuraikan landasan teori mengenai faktor insaniah dalam pengurusan kualiti di MAIS. Melalui metod ini, penyelidik akan cuba untuk meneliti dokumen yang berkaitan dengan tajuk kajian sama ada dari sumber primer atau skunder. Hal ini membantu penyelidik dalam mengumpul kesemua data yang berkaitan dengan kajian yang dilakukan oleh penyelidik.

1.11.4 PENGAMATAN

Menurut Nawawi & Martini (1991) observasi adalah pengamatan dan pencacatan secara sistematik terhadap unsur-unsur yang nampak dalam satu gejala atau gejala-gejala dalam objek penyelidikan. Dalam penyelidikan ini, observasi diperlukan untuk dapat difahami dalam konteksnya. Observasi yang akan dilakukan adalah observasi terhadap subjek, perilaku subjek selama temubual, interaksi subjek dengan penyelidik dan hal-hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil temubual.

Pengamatan atau pemerhatian merupakan perkara yang dilakukan setiap hari samada secara sedar ataupun tidak sedar. Ia merupakan satu rutin dalam manusia memahami apa yang berlaku di sekeliling mereka⁴⁶. Pengamatan juga dianggap sebagai alat kajian apabila ia digunakan untuk mencapai tujuan kajian, dirancang dengan rapi, direkod secara sistematik dan diperiksa dan dikawal kesahan dan kebolehpercayaannya. Penyelidik akan menggunakan kaedah pengamatan terhadap kes yang akan dijalankan seperti di dalam masyuarat dan interview. Pengamatan dan pemerhatian ini akan dijalankan semasa proses interview di MAIS dijalankan dan antara pemerhatian yang akan dilakukan adalah dengan melihat kedudukan kakitangan, fail-fail, dan sebagainya.

⁴⁶ Othman Lebar, "Penyelidikan Ilmiah: Amalan Dalam Pengajian Islam", 110.

1.12 METOD ANALISIS DATA

Penulis juga menggunakan metod analisis data dalam menjayakan kajian ini. Data-data yang diperolehi daripada kaedah pengumpulan data seperti yang diketengahkan sebelum ini, akan dianalisis bagi mendapatkan dapatan kajian. Antara kaedah yang digunakan dalam kajian ini ialah:

1.12.1 Metod Induktif.

Menurut Sabitha Marican (2005)⁴⁷, pendekatan induktif ialah satu proses yang logik yang memberikan penjelasan yang umum berdasarkan pemerhatian yang spesifik. Selain itu, ia menyatakan dalam pendekatan induktif penyelidikan bermula dengan satu set dapatan kajian atau hasil kajian dari sesebuah penyelidikan, dan kemudian berusaha untuk membangunkan satu penjelasan teoritikal daripada hasil tersebut.

Metod induktif adalah salah satu cara menganalisis data dengan proses penghuraian atau penafsiran yang membawa kepada pencapaian sesebuah kesimpulan yang bersifat umum dari fakta-fakta yang khusus. Berdasarkan metod ini, maklumat dikumpul secara tersusun bagi menjelaskan fenomena yang dikaji serta mencari hubungan diantara fakta yang telah dikumpul serta merumuskannya. Metod ini banyak digunakan dalam bab ke empat iaitu dalam proses menganalisa data kajian.

1.12.2 Metod Deduktif.

Metod deduktif pula berlawanan dengan metod induktif. Metod ini digunakan untuk menganalisis data-data dengan membuat kesimpulan daripada keadaan yang umum kepada

⁴⁷ Sabitha Marican, "Kaedah Penyelidikan Sains Sosial", 18.

yang khusus. Teori atau gagasan pemikiran yang sudah sedia ada digunakan dalam menjelaskan perkara yang dikaji bagi menyelesaikan masalah kajian. Ini bermakna. Teori-teori umum yang sedia ada digunakan untuk mengenali masalah khusus. Metod ini digunakan dalam bab kedua dan ketiga terutama sekali dalam mengupas serta memberi penjelasan mengenai konsep pengurusan kualiti dan juga faktor-faktor insaniah yang dijalankan oleh Majlis Agama Islam Selangor (MAIS).

Menurut Sabitha Marican (2005)⁴⁸, dalam pendekatan deduktif, penyelidik akan memulakan kajiannya dengan sesuatu teori untuk menjelaskan sesuatu pemerhatian. Dengan itu penyelidik akan mengumpul data mengenai sesuatu kes dan menggunakan teori tersebut untuk menjelaskan data yang diperolehi. Pendekatan deduktif menggunakan proses logik yang bermula dengan kesimpulan yang umum dan membuat ramalan berdasarkan pengujian ke atas pemerhatian yang spesifik. Ia bermula dari persoalan yang umum kepada pernyataan yang khusus.

Di sini, penyelidik membuat kesimpulan atau rumusan dengan mempertimbangkan maklumat yang diperolehi daripada sumber rujukan dan analisis data. Penyelidik menggunakan mekanisma ini untuk menghuraikan konsep yang sesuai bagi tajuk kajian ini dan metod ini digunakan dalam bab kedua dan ketiga terutama sekali dalam mengupas serta memberi penjelasan mengenai konsep pengurusan kualiti dan juga faktor insaniah yang dijalankan di MAIS.

⁴⁸ *Ibid.*

1.13 HURAIAN TAJUK SECARA UMUM

Berdasarkan tajuk penyelidikan, “ Faktor Insaniah Dalam Pengurusan Kualiti: Kajian Di Organisasi Awam Islam Malaysia” penulis akan mendefinisikannya seperti berikut:

Menurut Kamus Dewan Edisi Ketiga (2002)⁴⁹, perkataan faktor didefinisikan sebagai unsur atau sebab yang menyumbang kepada sesuatu hasil. Manakala Insaniah menurut Kamus Dewan (2002)⁵⁰ pula diertikan mengenai manusia atau kemanusiaan. Menurut Mustafa Dakian (2007)⁵¹, insan membawa pengertian manusia yang sering kali dihubungkan dengan sifat-sifat kebaikan mahupun kejahatan. Manakala menurut perspektif Islam, insan didefinisikan sebagai makhluk Allah paling sempurna yang dikurniakan daya berfikir dan daya memahami untuk menyempurnakan tanggungjawab selaku khalifah diatas muka bumi. Menurut Kamus Dewan (2002)⁵², dalam pula mengandungi makna yang tidak mudah difahami (bukan perkataan, ungkapan). Manakala pengurusan pula bermaksud perihal menguruskan sesuatu (syarikat, badan perniagaan)⁵³. Kualiti menurut Wan Idrus (2003)⁵⁴, ialah tidak ada satu konsep yang tepat untuk mendefinisikan kualiti secara tepat dan jelas. Kajian pula bermaksud kegiatan atau usaha untuk mengkaji sesuatu perkara secara mendalam⁵⁵. Organisasi membawa maksud kesatuan yang terdiri daripada bahagian-bahagian dalam sesuatu pertubuhan kumpulan atau perbadanan untuk tujuan-tujuan

⁴⁹ Noresah bt. Baharom et.al, Kamus Dewan, ed Ke-3, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002), 348.

⁵⁰ *Ibid*, h.494.

⁵¹ Mustafa Dakian, Pembangunan Modal Insan, Berteraskan Islam dan Konvensional, (Utusan Publication Distributors Sdn.Bhd, 2007).

⁵² Noresah bt Baharon, “Kamus Dewan”, 264.

⁵³ *Ibid*.

⁵⁴ Wan Idrus Wan Sulaiman (2003). Pengurusan Kualiti Menyeluruh: Suatu Pandangan Keberkesanan Amalan dalam Pengurusan Organisasi, (Khidmat, 2007), 46-50.

⁵⁵ Noresah bt Baharon, “Kamus Dewan”, 348.

tertentu⁵⁶. Awam bermaksud orang awam atau keseluruhan⁵⁷. Malaysia pula sebagai sebuah Negara seluruhnya⁵⁸.

1.14 KAJIAN LITERATUR

Kajian literatur dikenali sebagai tinjauan literatur atau soroton literatur. Kajian literatur didefinisi sebagai membuat rujukan secara kritikal dan sistematik ke atas dokumen-dokumen yang mengandungi maklumat, idea, data dan kaedah memperoleh maklumat, yang berkaitan dengan tajuk kajian yang akan dilaksanakan.⁵⁹

Selain itu, kajian literatur juga merupakan bahagian yang penting dalam penyelidikan di mana pengkaji membuat tinjauan ke atas kajian-kajian lepas untuk memperoleh maklumat yang berkaitan dengan kajian. Banyak maklumat yang boleh diperolehi daripada kajian literatur. Maklumat yang dirujuk daripada literatur termasuk teori, reka bentuk kajian, instrumentasi, prosedur kajian, kaedah pengumpulan data dan dapatan kajian.⁶⁰

Mengikut kamus Inggeris- Inggeris Oxford (1994)⁶¹, kualiti boleh ditakrifkan sebagai darjah kecemerlangan, mutu atau sifat keunggulan. Manakala menurut Mohd Yusof (2000)⁶², pengertian kualiti masih lagi merupakan perkara yang subjektif dan ciri-ciri kualiti itu masih lagi boleh diperdebatkan. Satu lagi pengertian kualiti yang terkenal dan diperkatakan kini adalah pengurusan kualiti menyeluruh atau lebih dikenali sebagai TQM oleh para sarjana pengurusan dan organisasi. Konsep TQM ini diperkenalkan adalah bagi

⁵⁶ *Ibid*, 560.

⁵⁷ *Ibid*, 948.

⁵⁸ *Ibid*, 74.

⁵⁹ Chua Yan Piaw, *Kaedah Penyelidikan*, (Kuala Lumpur: Mc Graw-Hill Sdn.Bhd, 2006).

⁶⁰ *Ibid*.

⁶¹ Maurice Waite, *The Little Oxford Dictionary of Current English*, ed Ke-7, (Oxford: Clarendon Press, 1994).

⁶² Mohd Yusof Hj. Othman, *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan Malaysia, 2000).

memastikan sesebuah organisasi dapat memberikan keluaran dan perkhidmatan yang memuaskan berdasarkan perspektif pengguna. Crosby (1994)⁶³, juga bersetuju bahawa pengurusan kualiti di sesebuah organisasi itu perlulah mengikut keperluan dan kehendak pelanggan.

Kualiti lebih merujuk kepada pengertian manfaat. Sesuatu itu dianggap berkualiti kerana ia bermanfaat dan berguna.⁶⁴ Di dalam al-Quran sendiri telah menyentuh berkenaan dengan kualiti iaitu:

أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَابِيًا
 وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِثْلُهٗ ۚ كَذَٰلِكَ يَصْرِبُ
 اللَّهُ الْحَقُّ وَالْبَاطِلُ ۗ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً ۗ وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ
 فَيَمْكُتُهُ فِي الْأَرْضِ ۗ كَذَٰلِكَ يَصْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ ۝١٧

Ar-Ra'd 13:17

Maksud: “ia menurunkan air (hujan) dari langit, lalu membanjiri tanah-tanah lembah (dengan airnya) menurut kadarnya Yang ditetapkan Tuhan untuk faedah makhlukNya, kemudian banjir itu membawa buih Yang terapung-apung. dan dari benda-benda Yang dibakar di Dalam api untuk dijadikan barang perhiasan atau perkakas Yang diperlukan, juga timbul buih seperti itu. Demikianlah Allah memberi misal Perbandingan tentang perkara Yang benar dan Yang salah. adapun buih itu maka akan hilang lenyaplah ia hanyut terbang, manakala benda-benda Yang berfaedah kepada manusia maka ia tetap tinggal di bumi. Demikianlah Allah menerangkan misal-misal perbandingan.”

Ayat di atas mengisyharkan makna sebenar kualiti yang berpaksikan manfaat serta betapa besarnya kuasa kualiti (*the power of quality*) sebagai penentu *survival*. Kata *al-zabad* (buih) yang digunakan dalam ayat tersebut adalah lambang suatu yang tidak

⁶³ Crosby.P.B, (Completeness. New York: Plume Pub, 1994).

⁶⁴ Panel Akademi Pengurusan YAPIEM, *Pengurusan Islami: Menghayati Prinsip dan Nilai Qurani*, (Akademi Pengurusan YAPIEM: Kuala Lumpur, 2010)

berkualiti atau rapuh, tidak memiliki *substance*, hampas dan tidak berguna.⁶⁵ Oleh itu, sesuatu yang tidak berkualiti akan senasib dengan buih yang tidak berguna dan akan segera menghilang kerana tidak memiliki daya tahan. Sebaliknya hanya yang berkualiti sahaja mampu bertahan kerana sifatnya yang terus menerus relevan dalam erti dapat memberi manfaat kepada manusia.⁶⁶ Begitulah hakikat kualiti menurut perspektif Qurani yang menjadikan manfaat sebagai terasnya.

Ternyata kualiti dari perspektif Islam mempunyai dimensi jasmani dan rohani. Kerana itu, kualiti ini bukan hanya perlu memenuhi harapan pelanggan, tetapi perlu menepati syariat sebagaimana yang diperincikan dalam hukum-hukum ilmu fiqh, termasuk pengawalannya dalam lingkungan daruriyat (keperluan asasi), hajiyat (keperluan biasa), dan tahsiniyyat (keselsaan).⁶⁷ Dengan kata lain, kualiti bukanlah harus terlalu mewah sehingga menjadi pembaziran. Sebab itu, jika dilihat urusan jual beli diperincikan begitu rupa dalam fiqh muamalat, lengkap dengan hukum-hakam dan etikanya adalah dengan tujuan antara lain untuk memelihara dan menjamin kualiti.⁶⁸

Covey (1990)⁶⁹, dalam bukunya *The seven habits of highly effective people*, beliau telah menyentuh tujuh tabiat utama yang menjadikan seseorang manusia itu menjadi insan yang berguna dan Covey merumuskan bahawa kualiti itu terletak pada manusia dan juga tabiatnya. Manakala dalam bukunya, *In search of Quality* (1995)⁷⁰, beliau berpendapat kualiti sebenarnya tidak bergantung sepenuhnya pada berapa banyak keluaran yang dihasilkan, tetapi kualiti banyak dipengaruhi oleh faktor diri insan itu sendiri. Yang mana,

⁶⁵ *Ibid*, 163.

⁶⁶ *Ibid*, 163.

⁶⁷ *Ibid*, 164.

⁶⁸ *Ibid*, 164.

⁶⁹ Covey. S.R, *The 7 Habits of Highly Effectively people*. (New York: USA, 1990)

⁷⁰ Covey. S.R, *In Search of Quality*. (USA: Executive Excellence Publishing,1995).

faktor-faktor itu adalah kepercayaan dan keyakinan tentang apa yang dilakukan, nilai murni yang dimiliki dan juga cara hidup yang betul.

Ajaran Islam sendiri sangat memberi tumpuan kepada pembinaan manusia yang berkualiti kerana manusia adalah aset terpenting. Hakikat *human capital* (modal sumber daya insan) adalah sebagai modal terpenting tampaknya semakin mendapat pengakuan yang meluas dan aspek pembangunan sumber daya manusia semakin diberi penekanan. Jika dilihat, tema besar al-Quran itu sendiri adalah manusia dan tentu sahaja sasaran mesejnya yang liberatif dan transformative itu adalah juga manusia.⁷¹ Dengan kata lain, objektif al-Quran sendiri adalah untuk membebaskan manusia daripada segala bentuk belenggu dan mentransformasikan manusia menjadi seorang yang berkualiti.

Perkara berkaitan dengan manusia ini juga telah dibincangkan oleh Imam al-Ghazali dalam satu kitab dan beberapa fasal dalam *ihya' ulumuddin*. Beliau telah meletakkan perbincangan itu dalam kitab *syar aja'ib al-Qalb* iaitu kitab huraian keajaiban hati.⁷² Menurut beliau, pembangunan insan ini boleh dilihat daripada empat konsep iaitu konsep hati (*al-qalb*), konsep roh (*al-roh*), konsep jiwa (*al-nafs*), dan konsep akal (*al-aql*). Dengan adanya konsep-konsep ini manusia itu boleh dibangun dengan cara yang positif.

Bagi mengenali perlakuan dan tingkah laku yang manusia lakukan dalam hidupnya al-Imam al-Ghazali telah membahagikan keadaan hati dan penolong-penolongnya kepada beberapa situasi yang melambangkan sifat manusia yang sebenar.⁷³ Situasi-situasi tersebut adalah:

⁷¹ Panel Akademi Pengurusan YAPIEM, "Pengurusan Islami Menghayati Prinsip dan Nilai Qurani", 165.

⁷² A al-Ghazali, *Ihya' Ulumuddin*, Juzuk 3, (Cairo: Dar al-Rayyan Lil Thuras, 1987).

⁷³ al-Ghazali, Kimia al-Saadah dalam *Majmu'ah Rasail*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1987), 1:5.

- 1) Akhlak syaitan (*akhlak al-syaitan*) iaitu segala perakuan yang terbit daripada nafs jahat (*al-nafs*) seperti tipu helah (*al makr wa al-hillah*) dan khianat (*al-khianat*).
- 2) Akhlak binatang (*akhlak al-baha'm*) iaitu segala perbuatan yang jahat bagi mencapai keseronokan dalam makanan, minuman, tidur dan perkahwinan.
- 3) Akhlak serigala (*akhlak al-siba'i*) iaitu segala perbuatan yang terbit dari sifat marah yang membawa kepada pergaduhan dan pembunuhan sesama manusia.
- 4) Akhlak malaikat (*akhlak malaikah*) iaitu segala perbuatan yang terbit daripada akal yang membawa kepada kasih sayang, ilmu dan kebaikan.

Al-Imam al-Ghazali juga berpendapat untuk mengenal sifat manusia seseorang itu perlu melihat dari konsep ruh (*al-ruh*) manusia itu. Beliau juga menyatakan bahawa roh yang dilengkapkan oleh Allah s.w.t. dalam diri manusia merupakan suatu yang berkembang dalam saluran urat saraf dan pembuluh darah manusia. Ia juga wujud pada binatang tetapi Allah s.w.t. telah melengkapkan *al-nafs* (jiwa) bagi manusia supaya ia sesuai dengan taklif atau bebanan yang dikenakan oleh Allah s.w.t. kepada mereka.⁷⁴

Selain itu, konsep jiwa (*al-nafs*) juga amat penting dalam mengenali sifat manusia kerana di dalam jiwa (*al-nafs*) manusia terhimpun kekuatan marah dan kekuatan syahwat ianya adalah sesuatu yang halus dan lembut yang boleh dikenali dan difahami melalui sifat-sifat yang berbeza mengikut pencapaian diri masing-masing. Al-Imam al-Ghazali berpandangan bahawa kekuatan dan pergerakan badan manusia adalah berdasarkan kepada

⁷⁴ al-Imam al-Ghazali, *Raudah al-Talibin Wa Umdah al-Salikin*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1988), 2:40.

kekuatan jwanya yang tersembunyi (*al-nafs al-khafi*) dan jiwa itulah yang menggerakannya.⁷⁵

Manakala dalam kitab *ihya' ulumuddin*, al-Imam al-Ghazali menerangkan juga kepentingan hakikat akal yang dikurniakan kepada manusia.⁷⁶ Menurut beliau akal adalah merupakan unsur utama yang membezakan manusia bagi mengetahui sesuatu pengetahuan dan memiliki kemahiran untuk mencapai kebahagiaan dalam kehidupan.⁷⁷ Melalui keinginan semulajadi, akal manusia dapat mengeluarkan ilmu-ilmu yang penting dan dapat menimbangkan baik dan yang buruk.⁷⁸

Ibn Khaldun melalui *Muqdimahnya* telah membincangkan secara panjang lebar tentang perkembangan masyarakat manusia.⁷⁹ Menurut beliau perkembangan masyarakat manusia adalah disebabkan oleh faktor-faktor persekitaran, beliau juga telah mengaitkan perkembangan manusia dalam politik, sosial dan ekonomi berdasarkan pengaruh-pengaruh semula jadi yang mengelilingi kehidupan mereka. Selain itu, pengaruh luaran juga memainkan peranan penting dalam membentuk dimensi hidup seseorang manusia contohnya kehidupan bermasyarakat, pengaruh iklim terhadap warna kulit dan akhlak, pengaruh makanan terhadap pembentukan diri dan konsep hidup.

Beliau juga mengatakan manusia perlu hidup secara kolektif untuk memenuhi dua keperluan asasi iaitu makanan dan pertahanan. Tanpa kerjasama pihak lain, tidak mungkin keperluan tersebut dapat dipenuhi.⁸⁰ Seiring tumbuhnya kerjasama dan kehidupan kolektif

⁷⁵ Al-Imam al-Ghazali (1988), *Miskat al-Anwar dalam Majmu'ah Rasail*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1988), 4:34-39.

⁷⁶ Al-Imam al-Ghazali, "*Ihya' Ulumuddin*", 101-103.

⁷⁷ *Ibid*, 101.

⁷⁸ Al-Imam al-Ghazali, "*Ihya' Ulumuddin*", 101.

⁷⁹ Ibn Khaldun, *Muqaddimah*. Tahqiq Dr.Abd Wahid Wafi, Juzuk 1, (Kaherah: Lujnah al-Bayan al-Arabi, 1957)

⁸⁰ Panel Akademi Pengurusan YAPEIM (2010), "*Pengurusan Islami Menghayati Prinsip dan Nilai Qurani*", 43.

dikalangan manusia, tumbuh pula persaingan dan konflik yang didorong oleh sifat tamak dan permusuhan iaitu sifat haiwaniah yang menjadi bahagian daripada tabiat manusia itu sendiri.⁸¹ Persaingan dan konflik yang tidak dikawal akan merebak dan meningkat kepada pertumpahan darah sehingga kehidupan manusia menjadi kacau-bilau dan huru-hara. Dalam keadaan sedemikian, kelangsungan hidup makhluk manusia akan terancam jika tidak ada sesuatu kekuatan yang mampu menguatkuasakan dasar-dasarnya dalam mengorganisasi dan mengatur kehidupan mereka.⁸²

Manusia atau insan di muka bumi adalah khalifah yang diciptakan oleh Allah untuk memakmurkan dan mentadbir muka bumi. Lafaz khalifah ini telah di sebut sebanyak dua kali dan khulafa' di sebutkan tiga kali⁸³. Sebagaimana yang diterangkan oleh Abdullah Yusof Ali (1978)⁸⁴, manusia atau insan berkualiti dapat dilihat melalui konsep *al-falah*. *Al-falah* disini boleh dimaksudkan sebagai mencapai segala sesuatu yang diinginkan. Konsep *al-falah* bukan sahaja memenuhi keperluan pelanggan tetapi ia juga merangkumi kebahagiaan dunia dan akhirat, kejayaan, kemakmuran, bebas dan sebagainya.

Menurut Mohd Rosli bin Hussain (2003)⁸⁵ khalifah boleh diterjemahkan sebagai pengganti oleh para hukama' Islam yang tidak hanya dimaksudkan dengan konsep yang ada konotasi politik secara zahirnya sebagaimana yang dihubungkan dengan nabi Daud, Sulaiman atau zaman Islam yang terdahulu, seperti zaman Khulafa' al-Rasyidin tetapi yang utamanya adalah dituju ke arah tuntutan universal dari konsep itu ke atas mereka yang

⁸¹ *Ibid*, 43.

⁸² *Ibid*, 43.

⁸³ Abdul Rahman Ibrahim al-Maturidi , *al-Insan Wa Wujuduhu Wa Khilafatuhu fi al-Ardi Dau'I al-Quran al-Karim*, (Qaherah: Maktabah Wahbah, t.t.).

⁸⁴ Abdullah Yusof Ali, *The Holy Qur'an: Text Translation and Commentary*. (Leicester: The Islamic Foundation, 1978).

⁸⁵ Mohd Rosli bn Hussain , *Pembangunan Insan: Kajian Perbandingan Antara Ghazali dan Ibn Khaldun*, (Disertasi Jabatan Sejarah dan Tamadun Islam Bahagian Pengajian Usuluddin, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2003)

beragama Islam. Justeru khalifah yang dimaksudkan adalah pengrealisasian tugas sebagai khalifah kerana kejayaan dalam merialisasikan tugas tersebut sekaligus merangkum bersama konsepsi khalifah dalam bentuk zahir.

Peranan kualiti adalah untuk menjadikan kualiti sebagai satu prestasi dan tanggungjawab setiap pekerja⁸⁶. Selain itu, dengan adanya tanggungjawab seseorang itu terhadap kualiti ia dapat menyumbangkan khidmatnya seoptimum mungkin untuk memajukan organisasi dan dapat membangunkan kerjaya dirinya sendiri⁸⁷. Tanggungjawab dan meningkatkan prestasi sahaja tidak cukup untuk meningkatkan dan memajukan sistem pengurusan kualiti di dalam sesebuah organisasi tetapi majlis-majlis yang bersifat dalaman seperti kursus, wacana, latihan dalaman, perlu digalakkan di semua peringkat pekerja⁸⁸.

Bagi menjaga prestasi kualiti di sesebuah organisasi itu sentiasa berada dalam keadaan stabil dan meningkat. Pihak pengurusan perlulah menitikberatkan berkenaan dasar kualiti kepada semua pekerja yang berada di dalam organisasi kerana ia merupakan keperluan asas. Selain itu, pengurusan atasan hendaklah memastikan perancangan bagi sistem pengurusan kualiti yang dijalankan dapat memenuhi keperluan-keperluan dalam sistem pengurusan sistem berkualiti dan juga objektif kualiti⁸⁹

Manakala menurut Mohammad Mauli (2004)⁹⁰, kedudukan kualiti dalam Islam bukan melihat kepada memenuhi kepuasan pelanggan tetapi hakikathya adalah keredaan Allah. Bukan juga merujuk kepada spesifikasi pelanggan tetapi berdasarkan kepada spesifikasi Allah iaitu mesti memberi manfaat kepada masyarakat dan tidak bertentangan

⁸⁶ *Ibid*, 98.

⁸⁷ John s.Oakland (1995), Pengurusan Kualiti Menyeluruh, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan Malaysia, 1995),8.

⁸⁸ *Ibid*, 9.

⁸⁹ Mohd Nizam Mokhtar, Pelaksanaan MS ISO 9001:2000 di Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM). (Desertasi Sarjana Syariah Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, 2010).

⁹⁰ Mohd Mauli Azli AbuBakar , Analisis Perlaksanaan MS ISO 9000 di Institut Tadbir Negara (INTAN) Menurut Perspektif Islam. (Desertasi Sarjana Siasah Syariyyah, Universiti Malaya, 2004).

dengan syarak. Bahkan, kerja yang berkualiti bukan hanya perlu dilaksanakan dengan betul mengikut peraturan dan prosedur kerja semata-mata tetapi lebih penting adalah melaksanakan sesuatu tugas mengikut pandangan syarak.

Fotopoulos dan Psomas (2009)⁹¹, mengatakan bahawa faktor insaniah adalah kunci kejayaan kepada pelaksanaan pengurusan kualiti dan ia sangat berkait rapat dengan prestasi sesebuah organisasi. Sokongan pengurusan, perhubungan dengan pelanggan dan pembekal, penglibatan pekerja dan kerja berpasukan adalah antara elemen-elemen yang akan meningkatkan prestasi dan kejayaan organisasi. Wilkinson (1992),⁹² berpendapat faktor insaniah sangat berkait rapat dengan aspek pengurusan dan kemanusiaan. Samson dan Terziovski (1999)⁹³ berpendapat, elemen-elemen dalam faktor insaniah adalah satu dimensi yang sangat penting bagi pengurusan dan boleh meningkatkan keberkesanan pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi. Adam et al. (1997)⁹⁴ dan Eng et al. (2003)⁹⁵ menegaskan bahawa sebahagian besar daripada faktor insaniah seperti kepuasan pekerja, ganjaran, kepuasan pelanggan dan pengetahuan dikatakan sebagai indikator kepada keberkesanan dalam prestasi kualiti. Mereka juga menunjukkan bahawa peningkatan kualiti dapat ditingkatkan oleh pengurusan dengan beberapa tindakan tertentu seperti meningkatkan pengetahuan tentang kualiti, fokus pelanggan, dan penglibatan pihak pengurusan.

⁹¹ Christos B. Fotopoulos & Evangelos L. Psomas (2009), The Impact of Soft and Hard TQM Elements on Quality Management Results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26, no. 2 (2002), 150-163.

⁹² Wilkinson, A, "The Other Side of Quality: 'Soft' issues and the human resource dimension", *Total Quality Management journal* 3 no.3, (1992) 323-9.

⁹³ Samson, D. and Terziovski, M," The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, 17, no.4 (1992), 393-409.

⁹⁴ Adam, E.E, et.al," An international study of quality improvement and firm performance", *international Journal of Operations & Production Management*, 17, no9 (1997), 842-73.

⁹⁵ Eng Eng, Q. and Yusof, S.M, " A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronics industry", *Total Quality Management & Business Excellence*, 14, no.1 (2003), 63-67.

Menurut Mustafa Dakian (2007)⁹⁶, Drew dan Healy (2006)⁹⁷ tanpa sumber manusia atau pekerja yang berkualiti sesebuah organisasi akan lemah. Oleh itu, bagi menghasilkan sumber insan yang dinamik organisasi perlulah menyediakan proses pengisian minda iaitu dengan memberikan mereka ilmu pengetahuan. Sumber manusia yang mempunyai ilmu pengetahuan boleh memobilisasi sumber pengeluaran yang terhad untuk dimaksimumkan dalam bentuk produk atau perkhidmatan. Selain itu, mereka dapat melakukan tugas dengan rasa tanggungjawab dan amanah. Pekerja yang berilmu lebih takut kepada Allah berbanding dengan orang yang kurang ilmunya dan ia juga merupakan pemangkin kepada tahap kemajuan serta kemunduran sesebuah organisasi. Perkara ini dijelaskan melalui firman Allah S.W.T:

وَمِنَ النَّاسِ وَالْدَّوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ
 إِنَّمَا تَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ

Al-Infitar 82:28.

Maksudnya: Dan demikian pula di antara manusia dan binatang-binatang Yang melata serta binatang-binatang ternak, ada Yang berlainan jenis dan warnanya? sebenarnya Yang menaruh bimbang dan takut (melanggar perintah) Allah dari kalangan hamba-hambanya hanyalah orang-orang Yang berilmu. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa, lagi Maha Pengampun.

Latihan dan pembangunan termasuk dalam elemen-elemen faktor insaniah. Menurut Yahya et al (2001),⁹⁸ latihan merupakan proses untuk membangunkan kualiti sumber manusia untuk membolehkan mereka lebih produktif dan memberikan sumbangan yang

⁹⁶ Mustafa Dakian, *Pembangunan Modal Insan, Berteraskan Islam dan Konvensional*, (Kuala Lumpur: Utusan Publication Distributors Sdn Bhd, 2007).

⁹⁷ Drew, E. and Healy, C, "Quality management approaches in Irish organization", *The TQM Magazine*, 18 no.4, (2006), 358-71.

⁹⁸ Yahya, S., Salleh, L.M., & Keat, G.W, A survey of Malaysian Experience in TQM. *Malaysia Management Journal*, 5, no.1-2 (2001), 89-105.

lebih tinggi untuk tujuan pencapaian organisasi. Manakala pembangunan menurut perspektif Islam adalah untuk membangunkan moral dan spiritual.

Latihan juga menurut Islam adalah perjuangan untuk memperbaiki dan mempertingkatkan *ubudiyah* kepada Allah. Manakala dalam konsep manusia sebagai hamba Allah, seseorang itu harus selalu berusaha untuk memperbaiki dan mempertingkatkan tahap keimanan kepada Allah untuk mendapatkan berkat dan kecintaannya. Matlamat latihan dan pembangunan dalam Islam sebenarnya untuk menjadi khalifah (*vicegerent*) kepada Allah S.W.T di atas muka bumi ini. Menurut Oakland (1995) ⁹⁹ latihan dan pembangunan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja untuk ke peringkat yang lebih tinggi.

Roslina Ab.Wahid (2006)¹⁰⁰, Evans dan Lindsay (2002)¹⁰¹ berpendapat bahawa kepimpinan adalah pemacu kepada sistem kualiti dan kepimpinan yang kuat adalah sangat penting untuk pembangunan dan penerusan budaya pengurusan kualiti. Pengurusan atasan yang mempunyai nilai kepimpinan mampu untuk mempengaruhi pekerja, mengawal sistem pengurusan dan dapat membuat keputusan dengan baik. Mustafa Dakian (2007)¹⁰² dan Clark (1996)¹⁰³ juga menyentuh tentang kepentingan kepimpinan dalam organisasi dan pemimpin perlulah mempunyai pelan strategik dalam menghadapi situasi-situasi yang sukar dan mereka memerlukan kemahiran dalam menganalisis, merunding, dan melaksanakan strategi pengurusan. Berdasarkan hasil kajian literatur di atas, penulis telah mendapat

⁹⁹ John S. Oakland, Pengurusan Kualiti Menyeluruh, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1995).

¹⁰⁰ Roslina Ab.Wahid, Quality Management:Principles, System, and Tools, (Shah Alam: UPENA, 2006).

¹⁰¹ Evans, J.R. and Lindsay, W.M, *The Management and Control of Quality*, ed Ke-5, (South Western,Nashville,TN, 2002).

¹⁰² Mustafa Dakian (2007), Pembangunan Modal Insan, Berteraskan Islam dan Konvensional, (Kuala Lumpur: Utusan Publication Distributors Sdn Bhd, 2007), 218.

¹⁰³ Frances Clark, *Leadership for Quality: Strategies for Action*, (England: McGraw-Hill, 1996)

gambaran tentang kajian yang hendak dijalankan dan memberi idea kepada penulis untuk mengembangkan lagi kajian tentang faktor insaniah dalam pengurusan kualiti.

1.15 SISTEMATIKA PENULISAN

Kajian ini mempunyai 5 bab. Bab pertama merupakan pendahuluan yang merangkumi pengenalan, latar belakang kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, penerangan mengenai metodologi kajian yang digunakan dalam menjayakan kajian serta kajian lepas.

Bab kedua pula, penulis akan membincangkan literature mengenai pengurusan kualiti dan faktor insaniah serta hubungan antara kedua-duanya. Selain itu, penulis juga akan membincangkan elemen-elemen yang terkandung di dalam faktor insaniah dan memfokuskan kepada beberapa elemen iaitu kepimpinan, kerja kumpulan, pembelajaran dan latihan, komunikasi dan sebagainya.

Bab ketiga pula, penulis akan membincangkan tentang sejarah penubuhan MAIS yang merangkumi latar belakang, visi dan misi, serta fungsi-fungsi jabatan di dalam MAIS.

Bab keempat, penulis akan mengkaji sistem pengurusan kualiti yang dijalankan oleh MAIS dan melihat apakah faktor-faktor insanah yang wujud. Selain itu, penulis juga akan mengkaji kesan elemen-elemen faktor insaniah dalam pengurusan kualiti yang dijalankan di MAIS.

Bab 5 merupakan perbincangan kajian yang diperolehi dalam bab 4. Manakala bab 6 adalah merupakan penutup dalam kajian ini yang mana ia merangkumi rumusan dan cadangan penulis berdasarkan kajian yang dilakukan.

1.16 PENUTUP

Secara keseluruhannya, kertas cadangan ini merupakan rangka kerja bagi penulis dalam menjalankan kajian akan datang dengan memberikan sumber umum terhadap latar belakang kajian, permasalahan kajian, objektif kajian, serta metod pengumpulan data dan analisis data. Secara umumnya kajian ini ingin melihat perkaitan di antara faktor insaniah dan pengurusan kualiti yang telah di jalankan oleh Majlis Agama Islam Selangor (MAIS).

Antara aspek-aspek lain yang dikaji adalah elemen-elemen yang terkandung di dalam faktor insaniah dan kesannya terhadap pengurusan sesebuah organisasi dalam melaksanakan pengurusan kualiti. Penulis berharap dapat memberikan sumbangan kepada dunia penulisan dan akademik. Penulis juga berharap agar kajian yang akan dilakukan berjalan dengan lancar dan memberikan manfaat kepada semua golongan.

BAB 2

FAKTOR INSANIAH DALAM PENGURUSAN KUALITI

2.1 Pengenalan

Sejarah dan evolusi kualiti dapat dilihat dari awal tahun 1990, daripada seorang pekerja yang bernama Fredick Winslow Taylor yang dikenali juga sebagai bapa pengurusan. Ia adalah pelopor kepada *philosophy of production*. Fredick telah memperkenalkan pengurusan saintifik apabila ia melihat keperluan untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti sesuatu produk tanpa memerlukan kos pengeluaran yang banyak dan besar.¹

Kemudian Dr. Walter Shewter (1986)² telah memperkenalkan tentang kawalan statistik kualiti (*statistical quality control*). Program ini fokus dalam pencarian dan menghilangkan masalah produk yang disebabkan oleh kecacatan. Seiring berjalannya waktu, awal tahun 1980-an ISO 9000 telah diperkenalkan untuk membantu organisasi membangun dan mengembangkan pengurusan sistem kualiti. ISO 9000 tidak cukup untuk membantu organisasi melicinkan gerak kerja mereka. Oleh itu, sebagai sebuah organisasi yang mementingkan peningkatan kualiti mereka telah mula mengintegrasikan prinsip kualiti ke dalam sistem

¹ Roslina Ab. Wahid, *Quality Management: Principles, Systems, and Tools* (Shah Alam: Upena, 2006)

² Shewter, W.A and Deming, W.G, *Statistical Methods from the Viewpoint of Quality* (Control Dover Press, 1986).

pengurusan kualiti mereka dan konsep baru itu dikenali sebagai Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*TQM*).³

Jika dilihat, pengurusan kualiti penting bukan sekadar untuk mencapai kepuasan pelanggan tetapi salah satu alat untuk memastikan organisasi atau firma itu terus berfungsi. Selain itu, ianya bagi memastikan produk yang dikeluarkan masih menjadi pilihan pelanggan, menjarakkan pesaing yang mengekori rapat, meningkatkan produktiviti, mengurangkan kos hidup. Bagi memastikan program kualiti ini tercapai, sesebuah organisasi atau firma memerlukan modal insan yang berkemahiran, berilmu, berdaya saing, dan mempunyai semangat juang yang tinggi untuk memastikan pengurusan kualiti bergerak dengan lebih lancar dan memenuhi semua kehendak organisasi.

2.2 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Sebenarnya kualiti adalah salah satu konsep yang sangat luas dan definisi berkaitan kualiti sulit untuk diperkatakan. Kualiti sebenarnya tidak mempunyai satu definisi yang khusus. Namun beberapa orang berpendapat kualiti di ibaratkan sebagai *beauty, it is in the eyes on the beholder* dan perkataan kualiti adalah amat subjektif.⁴

³ Roslina Ab. Wahid, *Quality Management: Principles, Systems, and Tools* (Shah Alam: Upena, 2006), 6.

⁴ *Ibid.*

Menurut Sebastianelli dan Tamimi (2002)⁵, kualiti adalah sejauhmana perkhidmatan itu memuaskan hati pengguna. Ini merujuk kepada situasi di Amerika Syarikat di mana pertumbuhan sektor perkhidmatan telah menyebabkan pandangan pengguna semakin penting dalam menentukan kualiti. Manakala Oakland (1995)⁶ berpendapat kualiti adalah kebolehpercayaan. Jelasnya lagi, kualiti adalah kebolehterimaan sesuatu keluaran atau perkhidmatan yang bergantung kepada keupayaan sesebuah organisasi itu untuk memuaskan semua pelanggan dalam satu tempoh masa.

Deming (1986)⁷ pula mendefinisikan kualiti sebagai keseragaman dan ia bergantung dengan kos yang rendah dan bersesuaian untuk pasaran. Selain itu, Deming menjelaskan sesuatu yang mempunyai kualiti dapat membantu seseorang atau organisasi dalam menikmati pasaran yang baik. Dengan kualiti juga, sesebuah organisasi dapat mengurangkan variasi yang merupakan alasan utama kepada penyebab kurangnya kualiti. Deming juga berpandangan kualiti adalah satu kadar yang boleh diramalkan tentang kesamaan dan kebolehpercayaannya pada kos yang rendah dan bersesuaian dengan pasaran. Ini jelas sekali dengan pandangan bahawa kualiti adalah apa sahaja yang diperlukan atau dikehendaki oleh pelanggan⁸. Menurut Deming lagi, penyertaan pekerja dan pihak pengurusan dalam membuat keputusan juga penentu kepada penghasilan kualiti yang baik, yang mana beliau mendakwa bahawa pihak pengurusan adalah bertanggungjawab

⁵ Sebastianelli, R. & Tamimi, N, How Product Quality Dimensions Relate to Defining Quality, *International Journal of quality and Reliability Management* 19, 4 (2002), 442.

⁶ Jhon, S. Oakland (1995), *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan (Malaysia: Kuala Lumpur, 1995)

⁷ Deming, W.E, *Out of The Crisis*. (Cambridge University Press,1986)

⁸ *Ibid.*.

terhadap 94 peratus dari masalah kualiti⁹. Deming juga telah menetapkan 14 perkara yang harus dipatuhi oleh pihak pengurusan untuk mencapai tahap kualiti yang disasarkan iaitu¹⁰:

- 1) Menetapkan azam ke arah penambahbaikan keluaran dan perkhidmatan.
- 2) Menerima dan mengamalkan falsafah baru.
- 3) Tidak boleh bergantung pada pemeriksaan semata-mata. Sebaliknya, perlu ada bukti statistik bahawa kualiti telah dilaksanakan.
- 4) Menghentikan amalan memilih perniagaan atas dasar keuntungan dan harga tinggi yang diberikan.
- 5) Pihak pengurusan hendaklah berusaha untuk mencari dan mengusahakan sistem kualiti berjalan secara berterusan.
- 6) Memperkenalkan kaedah latihan moden kepada pekerja.
- 7) Perkenalkan kaedah moden dalam penyeliaan pengeluaran produk.
- 8) Hilangkan rasa takut, supaya setiap orang boleh bekerja dengan berkesan untuk syarikat.
- 9) Jauhi persaingan antara jabatan.
- 10) Mengurangkan poster, dan slogan untuk meningkatkan produktiviti kerja tanpa menyediakan kaedah.
- 11) Hapuskan piawai kerja yang menentukan kuota.
- 12) Perkenalkan satu program pendidikan dan latihan yang baru.
- 13) Hilangkan rintangan yang menghalang pekerja.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

14) Cipta satu struktur pengurusan atasan yang akan mendesak 13 perkara di atas.

Secara ringkasnya, falsafah Deming memfokuskan kepada penambahbaikan berterusan pada produk dan kualiti servis untuk mengurangkan ketidakpastian dalam reka bentuk, dan proses perkhidmatan pula akan dikendalikan oleh pengurusan atasan.¹¹

Manakala menurut Juran (1992)¹² kualiti membawa maksud “*fitness for use*”. Definisi ini melihat kualiti daripada dua perspektif iaitu dalaman dan luaran. Bagi Juran kualiti juga berkaitan dengan prestasi produk yang menghasilkan kepuasan pelanggan dan bebas daripada kekurangan dan kecacatan produk bagi mengelakkan ketidakpuasan pelanggan. Menurut beliau, pada tahun 1940-an aspek-aspek teknikal kawalan kualiti telah wujud dalam organisasi, tetapi organisasi-organisasi tersebut tidak tahu bagaimana untuk mengurus sehingga mencapai sasaran kualiti dan beliau telah mengenal pasti masalah-masalah yang menghalang proses kualiti berlaku dengan lancar iaitu organisasi, komunikasi dan penyelarasan fungsi¹³. Mengikut pandangan Juran, kurang daripada 20 peratus daripada masalah kualiti adalah disebabkan oleh pekerja, dan bakinya dianggap berpunca daripada pihak pengurusan dan menurut beliau lagi pengurusan atasan perlu terlibat sama kerana masalah kualiti yang terbesar adalah di antara jabatan itu sendiri. Beliau juga percaya bahawa mengejar matlamat jabatan boleh

¹¹ Evans, J.R. & Lindsay, W.M, *The Management and Control of Quality*, 5th edition (Cambridge, University Press, 2005).

¹² Juran, J, *Juran on Quality by Design* (New York: Free Press, 1992).

¹³ Juran Joseph M, *Quality Control Handbook*. 3rd ed (New York: McGraw-Hill Book company, 1979)

melemahkan misi kualiti organisasi keseluruhannya. Juran juga mencadangkan sepuluh langkah untuk mencapai penambahbaikan kualiti iaitu¹⁴:

- 1) Bina kesedaran tentang keperluan dan peluang untuk penambahbaikan.
- 2) Tetapkan matlamat untuk penambahbaikan.
- 3) Tubuhkan satu majlis kualiti, kenal pasti masalah, pilih projek dan melantikan pasukan kerja.
- 4) Memberikan latihan.
- 5) Jalankan projek untuk menyelesaikan masalah.
- 6) Laporkan kemajuan.
- 7) Memberikan pengiktirafan kepada pekerja-pekerja.
- 8) Sampaikan hasil kepada organisasi.
- 9) Mencatat mata ganjaran yang diperolehi.
- 10) Kekalkan momentum dengan menjadikan penambahbaikan tahunan sebahagian daripada sistem tetap dan proses-proses organisasi.

*“Quality is free, but it is not gift”*frasa ini selalu disebut oleh Crosby. Apa yang dimaksudkan oleh Crosby berkenaan dengan frasa ini adalah jika kita melakukan hal yang benar buat pertama kali, ia tidak akan merugikan kos. Tetapi apabila kos telah dikeluarkan dan tindakan pertama itu menyebabkan kesalahan dan kegagalan, ia harus diperbetulkan dan diteruskan. Menurut Crosby, perkara ini selalu berlaku bagi yang baru hendak memulakan sesuatu perniagaan pertama

¹⁴ *Ibid.*

kali. Selain itu, Crosby selalu mengatakan tentang perihal kualiti iaitu “*Absolutes of Quality*”.¹⁵

Yang mana Crosby juga mendefinisikan kualiti sebagai keselarasan dengan keperluan. Menurut beliau perkara ini hanya dapat diukur melalui kos ketakselarasan¹⁶. Crosby lebih suka orang bercakap tentang keselamatan dan ketakselarasan berbanding dengan kualiti yang rendah dan tinggi. Crosby juga, merumuskan pengurusan kualiti kepada satu perkataan iaitu pencegahan, yang harus menggantikan pandangan konvensional bahawa kualiti dapat dicapai melalui pemeriksaan, pengujian dan penyemakan semata-mata.

Manakala Conway tidak mempunyai definisi khas untuk kualiti, tetapi beliau menghuraikannya perkara yang berhubung dengan pengurusan kualiti seperti pembangunan, pembuatan, pentadbiran dan pengagihan keluaran¹⁷. Beliau juga percaya bahawa dengan penambahbaikan berterusan dalam semua bidang pengendalian, termasuklah pembekal dan pengedar dapat menghapuskan pembaziran bahan, modal dan masa. Conway juga lebih cenderung untuk memperkatakan tentang cara yang betul atau cara baru untuk mengurus. Beliau juga berkongsi pandangan dengan pakar-pakar yang lain bahawa pihak pengurusan atasan sering kurang yakin bahawa kualiti dapat meningkatkan produktiviti dan mengurangkan kos.

¹⁵ Crosby, P, *Quality is Free* (New York: Penguin Books, 1979)

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

Selain daripada Deming, Juran, dan Crosby, Conway, guru-guru kualiti yang lain juga telah memberikan sumbangan yang signifikan terhadap bidang pengurusan kualiti. Diantaranya Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi dan ramai lagi. Mereka mempunyai pandangan yang tersendiri berkaitan dengan kualiti. Menurut Feigenbaum (1991)¹⁸ ada tiga langkah untuk meningkatkan kualiti iaitu kepimpinan kualiti, teknologi moden dan komitmen organisasi. Feigenbaum juga menggunakan “*hidden factory*” untuk menerangkan tentang perancangan sesuatu organisasi supaya dapat mengelakkan kelemahan dalam kualiti¹⁹.

Ishikawa (1985)²⁰ berpendapat untuk menyelesaikan masalah kualiti hendaklah bermula daripada akar umbinya. Oleh itu, Ishikawa menggalakkan dan mencadangkan supaya sesebuah organisasi mengumpul dan menganalisis data dengan menggunakan alat-alat visual, teknik statistik dan kerja berpasukan. Semua ini adalah permulaan untuk melaksanakan pengurusan kualiti menyeluruh.

Dengan definisi-definisi kualiti di atas, barulah dapat dipahami apa sebenarnya yang terkandung dalam kualiti dan ia adalah permulaan untuk melaksanakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Jika dilihat maksud kualiti dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) tidaklah membawa banyak perbezaan. Cuma Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) ialah kaedah dimana ciri-ciri

¹⁸ Feigenbaum, A.V, *Total Quality Control*, 3rd Edition (McGraw Hill, 1991).

¹⁹ *Ibid.* h.27.

²⁰ Ishikawa, K, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Eaglewood Cliffs (NJ: Prentice Hall, 1985).

kualiti bukan sahaja di pameran pada keluaran atau perkhidmatan tetapi juga pada seluruh operasi dan urusan sesebuah organisasi.²¹

2.3 Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Sistem untuk penambahbaikan dan menguruskan kualiti pada hari ini semakin banyak berkembang. Pada akhir dekad ini, aktiviti penyeliaan terhadap kualiti telah berubah kepada pengawalan kualiti dan ukuran jaminan kualiti. Sepertimana yang di ketahui, tingkat ke empat dalam pengurusan kualiti adalah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)²² dan jika dilihat daripada sejarah pengurusan kualiti, Deming adalah orang pertama yang telah memperkenalkan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).

Pada tahun 1950-an, dan pada masa itu negara Jepun telah mengguna pakai falsafah yang telah diperkenalkan oleh Deming, yang mana pada ketika itu juga Amerika Syarikat menolak falsafah ini.²³ Dengan adanya konsep Pengurusan Kualiti menyeluruh (TQM) Negara Jepun dapat menembusi pasaran Amerika Syarikat²⁴. Pada tahun 1980-an, Amerika Syarikat juga telah mula menggunakan konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) untuk bersaing dengan Jepun²⁵,

²¹ Burns, C, *Building Your Organisation's TQM System: The Unified Total Quality model* (ASQC Quality Press: Wisconsin, 1997).

²² Van der Wiele, A., Dale, B.G. and Williams, R, "ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey", *International Journal of Quality Science* 2, 4 (1997), 236-52.

²³ Talha, M, "Total quality management (TQM): an overview", *The Bottom Line: managing Library Finances* 17, 1 (2004), 15-19.

²⁴ Martinez-Lorente, A.R., Dewhurst, F. and Dale, B.G, "Total quality management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine* 10, 5(1998), 378-86.

²⁵ Davig, W., Brown, s., Friel, T. and Tabibzadeh, K, "Quality management in small manufacturing", *Industrial Management & Data Systems* 103, 2 (2003), 68-77.

dan pada tahun 1990-an konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) telah mula berkembang ke Eropah²⁶.

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah cara pengurusan untuk meningkatkan keberkesanan, fleksibiliti, dan daya saing dalam perniagaan secara keseluruhannya²⁷. Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) haruslah dilaksanakan melalui organisasi. Dengan itu, pekerja-pekerja daripada jabatan yang berbeza boleh berkomunikasi dan saling bantu membantu antara satu dengan yang lain²⁸. Perkataan menyeluruh (*total*) sering digunakan dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), ini kerana kualiti mengandungi segalanya iaitu bermula daripada sistem, proses, produk, kaedah dan bahan-bahan dan semua ini mempunyai fungsi kepada jabatan²⁹.

Sebenarnya, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) merupakan budaya dalam organisasi³⁰. Dalam budaya ini sudah tertanam sesuatu komitmen yang tinggi dalam meneruskan budaya kualiti. Semangat ini ditunjukkan melalui proses penambahbaikan secara berterusan melalui produk dan perkhidmatan melalui penggunaan kaedah saintifik yang inovatif. Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bukan sekadar proses untuk mempertingkatkan kualiti barangan atau perkhidmatan sesuatu organisasi, tetapi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

²⁶ Sun, H., Ho, K., Gersten, F., Hansen, P. and Frick, J, "The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe", *International Journal of Quality & Reliability Management* 21, 2(2004), 131-53.

²⁷ Roslina Ab. Wahid, *Quality Management: Principles, Systems, and Tools* (Shah Alam: Upena, 2006), 32.

²⁸ *Ibid*, h.33.

²⁹ *Ibid*.

³⁰ *Ibid*.

adalah satu budaya yang mana ia akan membawa perubahan ke arah melahirkan budaya organisasi cemerlang.

Ia juga merupakan proses tranformasi budaya, yang mana Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) akan di perkukuhkan dengan ciri- ciri baru yang meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosuder-prosuder, amalan-amalan operasi dan struktur organisasi³¹. Pada dasarnya, jika dilihat Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) mempunyai dua komponen asas iaitu komitmen pengurusan atasan dan keterlibatan pekerja³². Komponen asas ini amat penting untuk menjayakan program Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dalam sesebuah organisasi.

2.3.1 Komitmen pengurusan atasan

Para pemimpin dari peringkat manapun, mereka mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk membantu memberi kefahaman yang jelas tentang Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) kepada pekerja-pekerja mereka agar program kualiti dapat di jalankan dengan jayanya. Selain itu, pengurusan atasan juga haruslah dapat menguruskan dan mengendalikan pekerja-pekerja mereka dengan baik, agar mereka dapat melaksanakan segala tugas mereka tanpa sebarang gangguan³³.

³¹ John S. Oakland, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh* (Dewan Bahasa dan Pustaka, kementerian Pendidikan Malaysia , 1995), 336.

³² Roslina Ab.Wahid, *Quality management: Principles, Systems, and Tools* (Shah Alam: Upena, 2006), 34.

³³ Frances Clark, *Leadership for Quality: Strategies for Action* (United Kindom: McGraw-Hill,1996).

Selain itu, pengurusan atasan juga haruslah memberikan sepenuh komitmen kepada program kualiti, ini kerana ia penting untuk perubahan dan penambahbaikan berterusan sesebuah organisasi³⁴. Komitmen tersebut hendaklah ditonjolkan melalui tingkah laku pengurusan atasan itu sendiri, yang mana pengurusan atasan hendaklah selalu mengembangkan dan memperbaharui polisi kualiti organisasi mereka agar pekerja-pekerja dapat melaksanakan tugas dengan lebih cekap dan tersusun.

Sebagai contoh, salah sebuah syarikat di Amerika Syarikat iaitu Walt Disney Company selalu memperbaharui dan mengembangkan polisi kualiti organisasi mereka. Selain itu, Walt Disney Company turut menekankan kepada semua pekerja-pekerja yang berkerja di dalam organisasinya, kepuasan pelanggan adalah perkara yang amat penting dalam meningkatkan kualiti taman tema Walt Disney³⁵.

Pihak pengurusan atasan juga perlu membentuk satu jawatankuasa pemandu ataupun *Quality Council* untuk mengarah, mendorong, mengawasi pelaksanaan kegiatan pengurusan kualiti di seluruh jabatan dan organisasi. Jawatankuasa pemandu adalah kunci kejayaan kepada pengurusan atasan dan pekerja di sesebuah organisasi itu untuk terus lebih maju dan berdaya saing.

Selain itu, dengan adanya jawatankuasa pemandu pekerja-pekerja yang berkerja di jabatan berlainan dapat saling berkerjasama, saling percaya dan mempercayai antara satu dengan yang lain, dan ini secara perlahan-lahan akan

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Retrieved Februari 16, 2011 from <http://www.disney.com>.

mengubah cara dan budaya berkerja ke arah peningkatan kualiti yang terbaik. Pengurusan atasan juga hendaklah menunjukkan komitmen terhadap pembangunan dan pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti dan secara berterusan mempertingkatkan keberkesanannya³⁶.

2.3.2 Penglibatan Pekerja

Pengurusan kualiti sebenarnya amat penting kepada semua yang terlibat di dalam organisasi dan untuk menjalankan program kualiti sesebuah organisasi memerlukan penglibatan daripada tenaga kerja. Apabila semua tenaga kerja terlibat di dalam program kualiti, maka semua proses pengurusan akan saling berfungsi antara satu dengan yang lain. Pengurusan kualiti bukan sahaja menekankan tentang penambahbaikan berterusan tetapi pengurusan kualiti juga amat menekankan tentang pembelajaran dan adaptasi terhadap perubahan terus menerus dan ia sebagai kunci untuk kejayaan organisasi.

2.3.3 Mengutamakan pelanggan

Kualiti ialah sesuatu yang ditentukan oleh pelanggan. Keluaran yang berkualiti adalah keluaran yang dapat memuaskan hati pelanggan. Oleh sebab itu, di bawah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) organisasi dikehendaki mengutamakan pelanggan masing-masing di dalam segala aspek tindakan³⁷. Untuk membolehkan sesuatu organisasi itu mengeluarkan output yang berkualiti,

³⁶ Siti Arni Basir & et.al, Suntikan Nilai-Nilai Islam ke Atas Perlaksanaan Penambahbaikan Berterusan Dalam Konteks Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) ISO 9000, *Jurnal Syariah* 18, 1 (2010), 91-122.

³⁷ Mohd Ridhuan Tee Abdullah, *Ke Arah Peningkatan Kualiti*, (Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), 1995).

ia perlulah terlebih dahulu mengetahui kehendak pelanggan, maklumat itu seterusnya dijadikan asas untuk menentukan ciri-ciri yang harus ada pada output berkenaan.

2.3.4 Perancangan Strategik kualiti

Keupayaan organisasi menghasilkan output yang berkualiti memerlukan perancangan strategik yang berkesan. Melalui proses ini organisasi akan dapat mengetahui dengan jelas siapakah pelanggan mereka, kehendak-kehendak pelanggan yang harus diutamakan dan seterusnya menentukan jenis-jenis output yang perlu dikeluarkan. Proses perancangan strategik bagi organisasi melibatkan lima tindakan penting iaitu menganalisis persekitaran luaran, menganalisis persekitaran dalaman, menggubal wawasan organisasi, menggubal objektif-objektif kualiti dan mengenalpasti aktiviti panambai³⁸.

2.3.5 Latihan dan Pengiktirafan

Latihan dalam bidang kualiti adalah keperluan asas bagi kejayaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Ini adalah kerana pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) memerlukan sokongan dan penyertaan kakitangan yang mahir dan berpengetahuan. Kakitangan yang mahir dapat mengelakkan masalah-masalah yang berpunca daripada tenaga manusia (*human error*) dalam proses kerja dan ini menjamin penghasilan output yang tidak mempunyai kecacatan.

³⁸ *Ibid.*

Melalui latihan juga organisasi boleh mendedahkan kepada kakitangannya tentang konsep-konsep pengurusan kualiti, dasar-dasar kualiti dan strategi-strategi yang digubal oleh organisasi³⁹. selain itu, kejayaan-kejayaan yang dicapai oleh pasukan-pasukan kerja perlu diberi pengiktirafan yang sewajarnya oleh organisasi. Pengiktirafan ini adalah bukti bahawa organisasi benar-benar menghargai sumbangan mereka dan dengan adanya pengiktirafan kakitangan akan lebih bermotivasi dan komited dalam melaksanakan gerak kerja yang dipertanggungjawabkan kepada mereka.

2.3.6 Semangat Berpasukan

Semangat berpasukan ialah unsur yang menyatupadukan seluruh kakitangan organisasi dalam menjayakan peningkatan kualiti. Semangat ini dipraktikkan melalui kerjasama, komitmen dan penyertaan kakitangan secara menyeluruh di dalam program-program peningkatan kualiti yang diperkenalkan oleh organisasi. Peningkatan kualiti bukanlah usaha yang boleh diserahkan kepada kakitangan secara individu. Ini kerana masalah-masalah dalam proses kerja adalah bersifat kompleks, melibatkan berbagai bahagian dan sistem. Oleh itu, lazimnya penyelesaian masalah tersebut adalah di luar kemampuan individu. Dalam keadaan yang demikian setiap pihak di dalam organisasi perlulah bertindak secara berpasukan supaya segala kekuatan dan sumber yang ada di dalam organisasi dapat digembelengkan sepenuhnya⁴⁰.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

2.3.7 Pengukuran Prestasi

Proses peningkatan kualiti di setiap organisasi atau jabatan kerajaan akan dapat berjalan lancar dan berterusan dengan sokongan sistem pengukuran prestasi kualiti yang baik. Ini kerana apabila organisasi itu memperkenalkan sesuatu penambahbaikan ia perlu mengetahui keberkesanannya kepada tahap kualiti output dan maklumbalas ini diperolehi sepenuhnya oleh sistem pengukuran. Oleh itu, bagi menjayakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), organisasi hendaklah merangka sistem pengukuran yang sesuai mengikut jenis-jenis keluaran atau perkhidmatan yang mereka berikan⁴¹.

2.3.8 Kepastian Kualiti

Menjadi tanggungjawab sebuah organisasi untuk menentukan pelanggan-pelanggan mereka sentiasa berpuas hati dengan keluaran atau perkhidmatan yang disediakan. Pelanggan-pelanggan itu juga harus mempunyai keyakinan penuh bahawa mereka akan mendapat perkhidmatan yang berkualiti setiap kali mereka membuat urusan. Oleh itu, matlamat ini sebenarnya boleh dicapai oleh organisasi itu melalui pengamalan kepastian. Kepastian kualiti sebenarnya menekankan kepada proses pencegahan daripada timbulnya masalah-masalah kualiti dalam penghasilan output, melalui tindakan-tindakan yang dirancang dan sistematik. Dengan demikian barulah dapat dipastikan bahawa output yang dikeluarkan tidak mempunyai kecacatan (*defect free*) atau kesilapan (*error free*)⁴².

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

2.4 Ciri-Ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi⁴³. Proses ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. Oleh itu, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dapat dilihat sebagai proses transformasi budaya, melalui mana ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri itu meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya⁴⁴.

Selain berorientasi pelanggan, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) mempunyai ciri-ciri khusus dari pelaksanaannya. Ciri-ciri ini sentiasa bertimbal balik di antara satu dengan yang lain. Diantara ciri-ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh ialah penekanan kualiti secara menyeluruh dalam aspek operasi organisasi, yang mana ia melibatkan spesifikasi produk atau perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan. Selain itu, agenda penting di dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) perlulah memberikan perhatian terhadap matlamat, fokus, strategi dan pihak yang bertanggungjawab dapat melaksanakan⁴⁵.

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) akan membawa organisasi mencapai kualiti menyeluruh atau *total quality* dalam segala aspek dan

⁴³ Singh, P.J. and Smith, A, "An empirically validated quality management measurement instrument", *Benchmarking: An International Journal* 13, 4(2006), 131-53.

⁴⁴ John S. Oakland, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, (Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia: Kuala Lumpur, 1995), 340.

⁴⁵ *Ibid.*

operasinya. Dengan itu, kualiti bukan sahaja merupakan sesuatu yang dapat dilihat pada keluaran atau perkhidmatan, tetapi juga lebih menyeluruh yang mana meliputi sebarang operasi dan urusan yang dikendalikan oleh sesebuah organisasi. Pada tahap ini, kualiti akan dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem-sistem operasi dan sebagainya⁴⁶.

Perlu diketahui, bahawa Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) mempunyai beberapa ciri-ciri penting, ciri-ciri ini dapat dilihat daripada empat aspek iaitu matlamat Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), fokus Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), strategi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi meningkatkan kualiti dan pihak yang bertanggungjawab melaksanakannya iaitu pelaksana⁴⁷.

2.4.1 Matlamat Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Matlamat Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) ialah memberi kepuasan hati pelanggan. Ini dilakukan dengan cara menghasilkan output-output yang dapat memenuhi kehendak pelanggan serta menepati espektasi mereka. Setiap keluaran yang dihasilkan itu mestilah juga dipastikan tidak mempunyai kecacatan (*defect free*) ataupun kesilapan (*error free*) kerana kecacatan atau kesilapan boleh menjejaskan kepuasan hati pelanggan. Di atas alasan yang sama juga sesebuah organisasi itu perlu memastikan sejak dari mula lagi bahawa output

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Roslina Ab.Wahid, *Quality Management: Principles, Systems, and Tools* (Shah Alam: Upena, 2006), 34.

yang dikeluarkan adalah output yang betul sepertimana yang dikehendaki oleh pelanggan⁴⁸.

2.4.2 Fokus Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) memberi fokus kepada pembangunan sistem-sistem dan proses-proses kerja yang berkualiti. Ini kerana hanya sistem dan proses yang berkualiti sahaja dapat menjamin penghasilan output yang berkualiti. Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) juga memberi perhatian kepada golongan pelanggan dan pembekal, segala maklum balas dan pandangan daripada pelanggan digunakan untuk tujuan membuat reka bentuk sistem dan proses-proses kerja yang akan dijalankan. Golongan pembekal pula dianggap sebagai rakan kongsi yang sama-sama bertanggungjawab menghasilkan keluaran-keluaran yang berkualiti. Golongan ini penting kerana peranannya membekalkan input-input yang berkualiti kepada organisasi⁴⁹.

2.4.3 Strategi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Dari strategi peningkatan kualiti pula, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) menekankan proses penambahbaikan yang berterusan (*continuous improvement*)⁵⁰. Proses ini mengandungi tindakan-tindakan strategik yang dirancang dengan teliti dan berorientasikan matlamat jangka panjang. Proses ini melibatkan seluruh organisasi (*total involvement*) dimana segala sumber dan

⁴⁸ *Ibid*

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

kekuatan yang ada dalam organisasi berkenaan akan digembeleng sepenuhnya dalam usaha kualiti⁵¹.

Proses penambahbaikan berterusan (*continuous improvement*) di bawah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) juga pada umumnya melibatkan beberapa peringkat tindakan. Peringkat-peringkat tindakan tersebut adalah⁵²:

- 1) Menentukan matlamat penambahbaikan yang akan dijalankan.
- 2) Menentukan kaedah pelaksanaan.
- 3) Melatih kakitangan yang terlibat.
- 4) Melaksanakan penambahbaikan yang dirancang.
- 5) Menilai pencapaian yang diperolehi.
- 6) Menyeragamkan proses-proses kerja yang telah diperbaiki untuk diperluaskan ke bahagian-bahagian lain.
- 7) Meneruskan tindakan-tindakan pembedahan yang masih diperlukan.

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) sentiasa memberi perhatian kepada aspek pengawalan kos kualiti. Kos ini timbul akibat daripada pembaziran sumber, penghasilan output yang tidak berkualiti, kesilapan kerja atau aktiviti-aktiviti lain yang tidak memberi kesan nilai tambah⁵³. Bagi mencapai matlamat ini Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) menekankan aspek pencegahan.

⁵¹ Armstrong-Stassen, G., Reavley, M. and Ghanam, D, "organizational downsizing and its perceived impact on quality management practices", *International Journal of Quality & Reliability Management* 22, 9(2005),950-67.

⁵² *Ibid.*

⁵³ John S.Oakland, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh* (Dewan Bahasa dan Pustaka, kementerian Pendidikan Malaysia, 1995), 330.

Ini dilakukan dengan memperbaiki proses-proses kerja supaya peluang-peluang terjadinya kesilapan atau kecacatan dapat dikawal sepenuhnya. Di samping itu, mana-mana masalah kualiti yang dikesan akan diselesaikan dengan segera mengikut kaedah penyelesaian masalah yang sistematik. Ini adalah untuk memastikan masalah tersebut tidak berpanjangan dan terus mengganggu perjalanan organisasi⁵⁴. Satu lagi strategi penting Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) ialah kepastian kualiti⁵⁵. Matlamatnya ialah untuk memastikan setiap output yang dihasilkan oleh organisasi benar-benar berkualiti dan memuaskan hati pelanggan.

2.4.4 Pelaksana Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Setiap anggota di dalam organisasi haruslah sama-sama bertanggungjawab sepenuhnya menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Dengan penglibatan menyeluruh (*total participation*) barulah usaha peningkatan kualiti akan meninggalkan kesan yang mendalam dan berkekalan. penglibatan ini dilaksanakan secara terkawal (*guided involvement*) supaya masa dan tenaga yang disumbangkan oleh kakitangan dapat difokuskan mengikut keutamaan organisasi⁵⁶.

Namun begitu, peranan pengurusan atasan (*top management*) adalah sangat penting. Mereka bertanggungjawab menerajui perubahan-perubahan dan

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ Conca, F.J., and Tari, J.J, "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research* 156, 3(2004), 683-97.

memberi kepemimpinan yang berkesan⁵⁷. Selain itu, sumbangan pasukan kerja (*teamwork*) amat digalakkan di dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Dengan adanya, pasukan kerja (*team work*) mereka dapat menghasilkan idea-idea yang kreatif dan inovatif, serta mampu melaksanakan pembaharuan-pembaharuan dengan jayanya.

Secara kesimpulannya, pelaksanaan Pengurusan Kualiti Kualiti (TQM) adalah satu keperluan yang akan menjamin kecemerlangan prestasi sesebuah organisasi atau perkhidmatan awam. Tindakan ini membolehkan jabatan-jabatan menghasilkan keluaran dan perkhidmatan yang berkualiti serta dihargai oleh orang ramai. Di samping itu, jabatan-jabatan juga akan dapat mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanannya dalam menjayakan matlamat operasi masing-masing.

Namun begitu, pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) ini bukanlah satu usaha yang mudah, sebaliknya memerlukan perancangan dan pelaksanaan yang teratur. Komitmen pengurusan atasan juga ternyata menjadi satu keperluan yang asasi. dalam hal ini pihak pengurusan perlu mengetuai dan menerajui segala perubahan yang dilakukan di bawah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan pada masa yang sama menggalakkan penyertaan kakitangan yang menyeluruh dalam proses tersebut. Dengan persekitaran seperti ini barulah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dapat berkembang sebagai teras utama dalam setiap organisasi.

⁵⁷ Flynn, B.B., Schroeder, R.G., and Sakakibara, S, "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences* 26, 5(1995), 659-91.

2.5 KEJADIAN MANUSIA

Al-Quran telah menceritakan secara terperinci tentang proses kejadian manusia sama ada manusia yang pertama iaitu Adam ataupun zuriat keturunannya. Al-Quran menegaskan bahawa manusia tercipta daripada dua unsur iaitu unsur jasmani dan unsur rohani⁵⁸. Secara jelasnya unsur jasmani manusia dicipta daripada tanah di bumi. Jika dilihat, ilmu sains sendiri telah membuktikan dalam diri manusia itu terdapat unsur-unsur yang juga daripada bumi. Walaupun penemuan sains ini tidak boleh dianggap hakikat ilmiah yang mutlak sehingga dapat mentafsirkan hakikat al-Quran dengan tepat, tetapi ia dapat menjelaskan sebahagian daripada hakikat al-Quran itu⁵⁹.

Allah S.W.T. juga telah menjelaskan dengan terang tentang hakikat kejadian insan dan kesempurnaan penciptaannya dalam beberapa ayat al-Quran, di antaranya ialah firman Allah S.W.T:

الَّذِي خَلَقَكَ فَسَوَّنَكَ فَعَدَلَكَ ﴿٧﴾ فِي أَيِّ صُورَةٍ مَّا شَاءَ رَكَّبَكَ ﴿٨﴾

Maksudnya: ” Dialah Tuhan yang telah mengaturkan kejadianmu lalu menjadikan anggotamu sesuai (dengan tujuan yang kerananya diadakan anggota itu) serta menjadikan (binaan tubuh badanmu) sama padan dengan kekuatannya”. (Surah al-Infitar: 7-8)

⁵⁸ Haron Din, *Manusia dan Islam*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002).

⁵⁹ *Ibid.*

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ^ط وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ ﴿٧﴾
 ثُمَّ جَعَلَ نَسْلَهُ مِنْ سُلَالَةٍ مِّنْ مَّاءٍ مَّهِينٍ ﴿٨﴾ ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ
 فِيهِ مِنْ رُّوحِهِ^ط وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ^ج قَلِيلًا
 مَا تَشْكُرُونَ ﴿٩﴾

Maksudnya : “ Yang mencipta tiap-tiap suatu dengan sebaik-baiknya dan dimulakan-Nya kejadian manusia berasal dari tanah. Kemudian ia menjadikan keturunan manusia itu dari sejenis pati, iaitu dari air (benih) yang sedikit dipandang orang. Kemudian Ia menyempurnakan kejadiannya, serta meniupkan padanya roh ciptaan-Nya. Dan ia mengurniakan kepada kamu pendengaran dan penglihatan serta hati (akal fikiran), (supaya kamu bersyukur, tetapi) amatlah sedikit kamu bersyukur”. (Surah as-Sajadah: 7-9)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَلَقْتُ بَشَرًا مِّنْ صَلْصَلٍ مِّنْ حَمَإٍ
 مَّسْنُونٍ ﴿٢٨﴾

Maksudnya: “Dan (ingatlah peristiwa) tatkala Tuhanmu berfirman kepada malaikat. Sesungguhnya Aku hendak menciptakan manusia dari tanah liat yang kering berasal dari tanah kental yang berubah warna dan baunya”. (Surah al-Hijr:28)

إِنَّ مَثَلَ عِيسَىٰ عِنْدَ اللَّهِ كَمَثَلِ آدَمَ خَلَقَهُ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ
 قَالَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴿٥٩﴾

Maksudnya: “Sesungguhnya perbandingan (kejadian) Nabi ‘Isa di sisi Allah adalah sama seperti (kejadian) Nabi Adam. Allah telah menciptakan Adam dari tanah lalu berfirman kepadanya: “Jadilah engkau! Maka jadilah dia”. (Surah al-Imran:59)

Dari segi etimologi, perkataan “*Insan*” ini adalah berasal daripada kata dasar “*insiyān*” yang bererti lupa, sebagaimana yang telah diriwayatkan dari Ibn Abbas R.A. katanya: “Dinamakan manusia *Insan* kerana ia telah berjanji tetapi ia telah lupa”.⁶⁰ Sementara kata jama’nya adalah “*al-nasu*”. Mengikut *al-Mu’jam al-Wasit*, perkataan “*Insan*” bererti sejenis makhluk yang hidup dan mempunyai pemikiran yang berbeza dengan haiwan,⁶¹ kerana itulah mereka digelar “*al-insaniah*” yang membawa erti kemanusiaan.

Menurut Syeikh Abdullah al-Bustani, *insan* atau manusia adalah sejenis haiwan yang bertutur dan ia merupakan nama yang digunakan ke atas keturunan Nabi Adam A.S. iaitu lelaki dan perempuan.⁶² Gelaran *al-insaniah* yang diberi kepada manusia juga merujuk kepada sejumlah sifat kemanusiaan yang membezakan manusia dan haiwan.⁶³ Pandangan Dr. Jamil Sholibi pula, penggunaan perkataan “*insan*” dalam bahasa Eropah agak bebeza sedikit, yang mana dalam bahasa Inggeris disebut “*man*”, manakala dalam bahasa Perancis dan Latin ia diguna dengan perkataan “*homme*” dan “*homo*”.⁶⁴ Sementara itu penggunaannya dalam bahasa Melayu mengikut Dr. Teuku Iskandar adalah dengan erti manusia.⁶⁵

⁶⁰ Muhammad bin Mukrim Ibn Manzur, *Lisan al-‘Arab*. Jld. 1, (Cairo: Dar al-Ma’arif, t.t), 147-149.

⁶¹ Majma’ al-Lughah al-Arabiah, *al-Mu’jam al-Wasit*. Juz 1, (Cairo: syarikat al-Illanat al-Syarqiyyah, 1985), 30.

⁶² Sheikh Abdullah al-Bustani, *al-Wafi*. (Beirut: Maktabah Lubnan, 1980), 21.

⁶³ Muhammad bin Abu bakar, ar-Razi, *Mukhtar al-Sihhah*. (Beirut: maktabah Lubnan, 1985), 11.

⁶⁴ Jamil Sholibi, Dr, *al-Mu’jam al-Falasafi*. Juz 1, (Beirut: Dar al-Kitab al-Lubnani, 1985), 155.

⁶⁵ Teuku Iskandar, Dr, *kamus Dewan*. (Dewan Bahasa dan Pustaka: Kuala Lumpur, 1984), 84.

Manakala di dalam al-Quran terdapat beberapa perkataan berlainan yang memberi erti yang sama dengan *al-insan* (manusia), ianya diguna secara meluas oleh Allah S.W.T. bagi menggambarkan taraf dan kedudukan manusia, antaranya adalah:

1. Al-basyar (البشر)

Firman Allah S.W.T:

فَأَمَّا تَرِينَ مِنْ الْبَشَرِ أَحَدًا فَقُولِي إِنِّي نَذَرْتُ لِلرَّحْمَنِ
صَوْمًا فَلَنْ أُكَلِّمَ الْيَوْمَ إِنْسِيًّا ﴿٢٦﴾

Maksudnya: “Kemudian Kalau engkau melihat seorang manusia maka katakanlah: sesungguhnya aku bernazar diam membisu kerana (Allah) al-Rahman, (setelah aku menyatakan demikian) maka aku tidak akan berkata-kata kepada sesiapa pun dari kalangan manusia pada hari ini”. (Surah Maryam: 26)

2. Bani Adam (بنی آدم)

Firman Allah S.W.T:

يَبْنِيءَ آدَمَ لَا يَفْتِنَنَّكُمُ الشَّيْطَانُ كَمَا أَخْرَجَ
أَبَوَيْكُم مِّنَ الْجَنَّةِ يَنْزِعُ عَنْهُمَا لِبَاسَهُمَا لِيُرِيَهُمَا

سَوَاءٌ لَّهُمَا ۖ إِنَّهُ يَرَاكُمْ هُوَ وَقَبِيلُهُ مِنْ حَيْثُ لَا
تَرَوْنَهُمْ ۗ إِنَّا جَعَلْنَا الشَّيَاطِينَ أَوْلِيَاءَ لِلَّذِينَ لَا

يُؤْمِنُونَ ﴿٢٦﴾

Maksudnya: “Wahai anak Adam janganlah kamu diperdayakan oleh syaitan sebagaimana ia telah mengeluarkan kedua ibu bapa kamu dari syurga, sambil ia menyebabkan terlucutnya pakain mereka berdua untuk memperlihatkan kepada mereka aurat mereka (yang sebelum itu tertutup). Sesungguhnya syaitan dan kaumnya melihat kamu dengan keadaan yang kamu tidak dapat melihat mereka. Sesungguhnya kami telah menjadikan syaitan-syaitan itu teman rapat bagi orang-orang yang tidak beriman”. (Surah al-A’raf: 26)

3. Al-Ins (الأنس)

Firman Allah S.W.T:

يَمْعَشَرُ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ أَلَمْ يَأْتِكُمْ رُسُلٌ مِّنكُمْ
يَقْضُونَ عَلَيْكُمْ آيَاتِي وَيُنذِرُونَكُمْ لِقَاءَ يَوْمِكُمْ
هَذَا ۗ

Maksudnya: “wahai sekalian jin dan manusia, bukankah telah datang kepada kamu rasul-rasul dari kalangan kamu sendiri yang menyampaikan kepada kamu ayat-ayatKu (perintah-perintahKu) dan yang memberikan amaran kepada kamu

pertemuan kamu dengan hari (kiamat) ini". (Surah al-An'am:130)

Setiap definisi yang dikemukakan di atas telah menjelaskan hakikat dan ciri-ciri keistimewaan serta ketinggian yang mungkin dicapai oleh seseorang manusia di sisi Tuhan mereka, namun begitu, mereka juga boleh terjatuh ke dalam lembah kehinaan dan kerendahan di sisi Allah S.W.T. walaupun di segi kejadiannya manusia tetap istimewa dan mendapat kemuliaan yang tinggi apabila mereka berjaya menuruti kehendak Tuhan dalam kehidupan dunia ini.

Kalimah *al-Basyar* yang diguna oleh Allah S.W.T. di dalam al-Quran adalah merujuk kepada pengertian bahawa manusia ini dilengkapkan oleh Allah S.W.T. dengan pancaindera yang saling sesuai antara satu sama lain, setiap anggota fizikalnya dilengkapkan Tuhan amat sesuai dan fungsinya yang menepati dengan sifat kejadian manusia sebagai makhluk yang tercantik dan termulia di muka bumi.⁶⁶ Manakala kalimah *Bani Adam* yang diguna oleh Allah S.W.T adalah merujuk kepada asal usul kejadian manusia yang dicipta Tuhan dariapda Adam A.S. yang diadun oleh Allah dengan menggunakan pati tanah kemudian ditukar kepada titikan mani (*nutfah*) yang dihasilkan daripada bahan-bahan hasil bumi adalah sebagai penerus kepada keturunan generasi manusia di muka bumi.⁶⁷

Seterusnya, penggunaan kalimah *al-Ins*, kalimah ini diguna oleh Allah S.W.T. di beberapa tempat dalam al-Quran dengan membawa pengertian bahawa

⁶⁶ *Ibid.*, h.13.

⁶⁷ *Ibid.*, h.13.

manusia mempunyai ciri-ciri dalaman yang membezakannya dengan haiwan yang melata di muka bumi. Allah S.W.T. telah lengkapkan dalaman diri manusia dengan elemen-elemen seperti jiwa yang terkandung di dalamnya perasaan, prinsip hidup, komitmen dan akal yang membolehkan manusia menguasai segala makhluk yang wujud di muka bumi ini.⁶⁸

Asal kejadian manusia dari sudut unsur jasmani, maka tuntutan-tuntutan dan keperluan hidupnya juga bersifat sedikit kebendaan iaitu seperti makan dan minum, pakain dan perhiasan, kediaman dan keamanan. Sebenarnya, unsur jasmani atau tuntutan kebendaan itu hanyalah sebagai jalan atau wasilah kepada unsur rohani. Jasmani ataupun kebendaan hanyalah alat untuk mencapai matlamat rohani ataupun kerohanian⁶⁹.

Adapun mengenai unsur kerohanian yang wujud di dalam diri manusia, al-Quran telah menegaskan:

فَإِذَا سَوَّيْتُهُۥ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُۥ
سَاجِدِينَ ﴿٢٩﴾

Maksudnya: Kemudian apabila Aku sempurnakan kejadiannya, serta Aku tiupkan padanya roh dari (ciptaan) Ku, maka hendaklah kamu sujud kepadaNya. (Surah al-Hijr:29)

Ayat di atas telah menerangkan bahawa Allah telah meniupkan daripada roh-Nya pada jasmani Adam dan zuriat keturunannya dan setelah itu dijadikan

⁶⁸ *Ibid.*, h.13.

⁶⁹ *Ibid.*

bentuk rupanya sebagai insan. Sebagaimana unsur jasmani mempunyai tuntutan ataupun keperluan yang sesuai dengan tabiat kejasmanian seorang insan atau manusia. Demikian juga unsur rohani yang mempunyai tuntutan dan keperluan yang sesuai dengan tabiat kerohanian seorang insan. Maka demikianlah tuntutan rohaniah insan itu adalah terangkum pada aqidah, akhlak dan pengabdian seseorang insan itu kepada penciptanya⁷⁰.

Allah juga menegaskan kejadian insan adalah sebaik dan seindah kejadian yang mana terjalannya dua unsur yang cukup berbeza iaitu antara jasmani dan rohani. Keindahan jasmani atau lahiriah manusia yang diistilahkan oleh al-Quran sebagai *al-khuluq* tidak cukup jika tidak ada keindahan rohaniahnya. Seseorang insan itu amat memerlukan pembentukan rohani agar dapat menjadi insan yang sebaik-baik ciptaan-Nya.

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Maksudnya:”Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia Dalam bentuk Yang sebaik-baiknya (dan berkelengkapan sesuai Dengan keadaannya).(Surah al-Tin: 4)

Secara hakikatnya, insan atau manusia itu adalah hamba kepada Allah Maha Pencipta, kerana setiap yang dicipta itu pada hakikatnya adalah hamba kepada yang menciptanya. Maka sebenarnya manusia tidak mempunyai dan memiliki dirinya, tenaganya dan hartanya dan semua ini adalah hak milik mutlak Allah

⁷⁰ Haron Din, *Manusia dan Islam* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002), 179.

S.W.T. Oleh itu menepati dengan hakikat ini, maka seorang insan itu hendaklah sentiasa tunduk patuh, taat setia, mengikut dan menurut kehendak Allah S.W.T.

إِنَّمَا يُؤْمِنُ بِآيَاتِنَا الَّذِينَ إِذَا ذُكِرُوا بِهَا خَرُّوا
سُجَّدًا وَسَبَّحُوا بِحَمْدِ رَبِّهِمْ وَهُمْ لَا يَسْتَكْبِرُونَ



Maksudnya: “Sesungguhnya Yang sebenar-benar beriman kepada ayat-ayat keterangan Kami hanyalah orang-orang Yang apabila diberi peringatan dan pengajaran Dengan ayat-ayat itu, mereka segera merebahkan diri sambil sujud (menandakan taat patuh), dan menggerakkan lidah Dengan bertasbih serta memuji Tuhan mereka, dan mereka pula tidak bersikap sombong takbur”.
(Surah as-Sajadah: 15)

Segala ciptaan yang ada di langit dan di bumi itu adalah hamba kepada Allah dan kesemuanya menyerah diri kepada Allah. Jika segala yang berada di langit dan bumi menyerah diri kepada Allah, maka seorang insan yang sifatnya istimewa lebih wajib untuk sujud dan menyerah diri kepada Allah S.W.T dan itulah antara intipati yang perlu ada pada diri seorang insan⁷¹.

إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَوَاتِ
وَالْأَرْضَ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ

Maksudnya: “Sesungguhnya Aku hadapkan muka dan diriku kepada Allah Yang menciptakan langit dan bumi, sedang Aku tetap di atas dasar Tauhid dan bukanlah Aku dari orang-orang Yang menyekutukan

⁷¹ Haron Din, *Manusia dan Islam* (Kuala Lumpur : Dewan dan Pustaka, 2002), 191.

Allah (dengan sesuatu Yang lain)". (Surah al-Anm: 79)

Hakikat bahawa manusia sebagai hamba Allah bukanlah satu penghinaan atau satu kehinaan kepada manusia. Sebaliknya gelaran hamba Allah itu adalah satu gelaran yang paling tinggi kepada manusia sepertimana yang ditegaskan oleh Allah dalam al-Quran. Kehambaan diri manusia kepada Allah hakikatnya adalah kemuliaan, keagungan dan kekuatan. Salah satu daripada keistimewaan atau kemuliaan manusia sebagai hamba Allah adalah manusia dianugerahkan satu tugas atau amanah yang tidak dimiliki oleh makhluk yang lain iaitu sebagai *khalifatullah* di muka bumi⁷².

Manusia sebagai hamba Allah telah dilantik untuk memegang jawatan khalifah Allah. Dan Perlantikan itu adalah kerana kelayakan manusia untuk memegang jawatan tersebut. Antara kelayakan yang ada pada diri manusia adalah manusialah yang paling hampir dengan Allah, kerana secara kebiasaannya orang yang dilantik itu lebih hampir dengan yang melantik. Selain itu, khalifah adalah suatu amanah serta tanggungjawab yang diberi oleh Allah yang harus disempurnakan bagi membina satu tamadun bangsa yang cemerlang⁷³.

Khalifah adalah satu keistimewaan yang hanya diberikan kepada manusia, dan diberikan kepada malaikat, jauh lagi untuk diberikan kepada jin. Dari sini dapat diyakini bahawa bukan setiap hamba-Nya layak dan berhak menjadi *khalifatullah*. Seterusnya bukan semua manusia yang bergelar hamba itu adalah

⁷² Haron Din, *Manusia dan Islam* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002).

⁷³ Mat Nanyan Haji Saad, *Manusia Dalam Hidup dan Perjuangan* (Kedah: Upcas Sdn Bhd, 1995).

khalifah Allah, kerana manusia yang layak dan berhak menjadi *khalifah* itu adalah manusia yang telah melaksanakan konsep kehambaan dirinya kepada Allah, dan melaksanakan konsep penyerahan dirinya kepada Allah yang berkaitan dengan aqidah, akhlak, ibadah dan syariah⁷⁴.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً
قَالُوْا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَاۗءِٓ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَلْمُوْنَ



Maksudnya: “ Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat; "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi". mereka bertanya (tentang hikmat ketetapan Tuhan itu Dengan berkata): "Adakah Engkau (Ya Tuhan kami) hendak menjadikan di bumi itu orang Yang akan membuat bencana dan menumpahkan darah (berbunuh-bunuhan), padahal Kami sentiasa bertasbih Dengan memujiMu dan mensucikanMu?". Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui akan apa Yang kamu tidak mengetahuinya". (Surah al-Baqarah: 30)

Pengertian *khalifah* itu sendiri ialah bermaksud menguasai dan memerintah ataupun ia mempunyai sifat *al-siyadah* atau ketuanan dan sifat ini telah dijelaskan di dalam al-Quran. Sebagai *khalifah* manusia diberikan mandat oleh Allah sepertimana yang termaktub di dalam al-Quran iaitu untuk menjadi tuan kepada segala makhluk yang berada di muka bumi ini. Tetapi sifat ini bukanlah menjadi sifat yang istimewa dan asasi dalam tugas menjadi *khalifah*.

⁷⁴ *Ibid.*

Sifat tersebut hanya menjadi alat atau jalan kepada manusia untuk melaksanakan tugas *khalifah* tersebut⁷⁵.

Tidak ada ciptaan lain yang mempunyai kehebatan sedemikian kecuali manusia. Pada masa yang sama tidak ada makhluk lain yang bersedia menerima tanggungjawab ini kecuali manusia. Berdasarkan kelebihan yang dimiliki oleh manusia, Allah telah memberi amanah kepada manusia untuk memakmurkannya. Oleh itu, manusia merupakan makhluk ciptaan Allah yang paling sempurna dan teristimewa jika dibandingkan dengan yang lain. Dalam pembentukan insan yang berupaya menjadikan sesebuah organisasi itu kukuh, disegani dan diikuti terdapat lima falsafah asas yang perlu dipatuhi:⁷⁶

1. Tauhid Uluhiyyah

Manusia perlu percaya bahawa segala nikmat yang diperolehi datangnya dari Yang Maha Esa. Oleh itu, mereka tidak boleh bersikap pentingkan diri.

2. Tauhid Rububiyah

Manusia perlu berusaha dan tidak boleh berserah kepada takdir semata-mata dalam usaha mencapai matlamat organisasi.

3. Khilafah

⁷⁵ Haron Din, *Manusia dan Islam* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002), 192.

⁷⁶ Ab. Aziz Yusof, *Keinsanan Dalam Pengurusan* (Utusan Publication&Distributors Sdn Bhd:Selangor, 2007)

Manusia yang ingin mencapai kejayaan dalam pengurusan organisasi perlu menjadikan paradigma sebagai panduan universal dalam melaksanakan prinsip-prinsip dalam Islam.

4. Tazkiyyah An-Naz

Manusia perlu sedar bahawa sebarang bentuk perubahan dan pengurusan organisasi yang diusahakan oleh mereka adalah baik untuk masyarakat dan bukannya bagi tujuan kepentingan sendiri.

5. Al-Falah

Al-falah membawa maksud erti kepada kejayaan, keuntungan, kesejahteraan dan kemakmuran. Oleh itu, Manusia perlu sedar bahawa tiada pembahagian antara usaha yang dibuat untuk tujuan pengurusan organisasi di dunia dengan kehidupan di akhirat.

2.6 CIRI-CIRI DAN SIFAT INSAN

Perkataan insan sering digunakan pada hari ini berbanding dengan sumber tenaga yang selalu di sebut pada masa dahulu kerana perkataan insan ini mempunyai keunikannya sendiri khususnya dari perspektif Islam. Hal ini kerana perkataan insan berasal daripada perkataan bahasa Arab yang sememangnya

membawa maksud manusia dan perkataan insan ini juga adalah perkataan Allah S.W.T yang banyak disebut di dalam al-Quran⁷⁷.

Nilai insan ini juga dibincangkan oleh sarjana Islam dengan melihat penggunaannya dalam ayat-ayat *Madani*, iaitu yang diturunkan ketika Rasulullah S.A.W berada di Madinah berbanding dengan perkataan *al-Nas* dalam ayat-ayat *Makki* atau yang diturunkan di Mekah. Ini kerana jika disoroti kisah hidup masyarakat sebenarnya mereka adalah sebuah masyarakat yang kuat, sanggup berjuang dan penuh kasih sayang. Buktinya boleh dilihat ketika mana penghijraan kaum muhajirin ke Madinah. Mereka menerima kaum muhajirin dengan tangan yang terbuka dan sanggup berkorban untuk kaum muhajirin yang berhijrah pada ketika itu⁷⁸.

Selain itu, struktur masyarakat Madinah semenjak datangnya kaum muhajirin semakin bertambah tetapi mereka tetap bersatu padu dan mereka mendirikan struktur masyarakat Madinah yang baru atas dasar ikatan kepercayaan dan prinsip-prinsip, sehingga dapat dilihat munculnya konsep satu ummah di dalam masyarakat Madinah⁷⁹. Mereka yang berjiwa insan juga bukan sekadar mampu memelihara hak Allah tetapi juga hak masyarakat atau kepentingan ramai tanpa mengira perbezaan kaum, agama, bahasa dan warna kulit⁸⁰.

⁷⁷ Sharifah Hayaati Ismail al-Qudsy, *Etika Penjawat Awam Dari Perspektif Islam* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2010).

⁷⁸ Akram Diya al 'Umari, *Masyarakat Madinah Pada Masa Rasulullah S.A.W: Sifat dan Organisasi Yang Dimilikinya*, (Jakarta: Media Da'wah, 1994).

⁷⁹ *Ibid*, h. 73.

⁸⁰ *Ibid*.

Menurut Sayyid Qutb dalam tafsirnya *Fi Zilal al-Quran*,⁸¹ firman Allah S.W.T telah menjelaskan bentuk kemuliaan yang dianugerahkan kepada manusia dengan memberikan mereka kebebasan dalam menentukan sesuatu (*huriyyah al-ittijah*) berserta dengan tanggungjawab (*fardiyah al-tabi'ah*). Bahkan nilai kemuliaan yang diberi kepada manusia ini juga ialah kemuliaan yang tidak pernah dianugerahkan kepada ciptaan Allah yang lain.

Nilai dalam diri manusia menurut Islam antaranya ialah⁸²:

(a) Manusia sebaik-baik ummah.

Setiap insan secara fitrahnya cenderung kepada kebaikan dan mengimpikan untuk menjadi yang terbaik. Ukuran sebenar untuk menjadi insan yang terbaik di dunia dan akhirat adalah berdasarkan kepada sumber yang hakiki dan benar iaitu al-Quran dan al-Hadis. Terdapat tiga ciri sebaik-baik insan dan ummah yang dinyatakan di dalam al-Quran iaitu menyeru manusia kepada kebaikan, menegah manusia daripada kemungkar dan beriman kepada Allah sebenar-benar iman.

⁸¹ Sayyid Qutb. *Fi Zilal al-Quran*, Jilid 4. (Beirut: Dar al-Syuruq, 1973).

⁸² *Ibid.*

﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَجْرِ
 وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ
 عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾

Maksudnya: “ dan Sesungguhnya Kami telah memuliakan anak-anak Adam; dan Kami telah beri mereka menggunakan berbagai-bagai kendaraan di darat dan di laut; dan Kami telah memberikan rezeki kepada mereka dari benda-benda Yang baik-baik serta Kami telah lebihkan mereka Dengan selebih-lebihnya atas banyak makhluk-makhluk Yang telah Kami ciptakan”. (al-Isra’:70)

(b) Manusia mudah bersifat keluh kesah sebagaimana firman Allah

S.W.T:

﴿ إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا ﴿١﴾ إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ
 جَزُوعًا ﴿٢﴾ وَإِذَا مَسَّهُ الْخَيْرُ مَنُوعًا ﴿٣﴾ إِلَّا
 الْمُصَلِّينَ ﴿٤﴾ الَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَاتِهِمْ
 دَائِمُونَ ﴿٥﴾ وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ
 ﴿٦﴾ لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ﴿٧﴾

maksudnya: “ Sesungguhnya manusia dijadikan bersifat keluh-kesah. Apabila ia ditimpa kejahatan, ia keluh-kesah. Dan apabila ia mendapat kebaikan (harta), ia enggan bersedekah. Kecuali orang-orang yang sembahyang. Yang mereka itu berkekalan melakukan sembahyang. Dan orang-orang

yang dalam hartanya ada hak-hak yang tertentu. Untuk orang yang yang meminta dan orang miskin, yang tidak mahu meminta”.

Sifat manusia secara semulajadi, selalu berada dalam keadaan keluh-kesah apabila ditimpa musibah, kesusahan atau hal-hal yang tidak menyenangkan hati. Bahkan kadang dalam keadaan senang pun manusia berkeluh-kesah. Sebenarnya, Allah S.W.T memang telah menciptakan manusia dalam keadaan keluh-kesah dan disebalik kejadiannya itu ada hikmah yang tersembunyi. Tetapi apabila manusia itu mempunyai sifat *qanaah* dan sabar di dalam dirinya sifat keluh-kesah itu dapat diatasi.

(c) Manusia sebagai *khalifah* di muka bumi.

Setelah manusia diciptakan Allah, manusia diturunkan di bumi. Di bumi ini manusia diangkat oleh penciptanya menjadi *khalifah*. Perkataan *khalifah* bererti penyambung, penghubung dan yang diserahkan untuk menyampaikan atau mengerjakan sesuatu⁸³. Tugas *khalifah* adalah untuk memakmurkan bumi yang mana menyuruh kepada kebaikan dan menegah daripada berlakunya kerosakan dan kemungkaran⁸⁴.

⁸³ Haron Din (2002), *Op.Cit.*, h, 192.

⁸⁴ Mat Nanyan Haji Saad, *Manusia Dalam Hidup dan Perjuangan*, (kedah:UpcaS SdnBhd, 1995), 150.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Maksudnya: “ dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat; "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi". mereka bertanya (tentang hikmat ketetapan Tuhan itu Dengan berkata): "Adakah Engkau (Ya Tuhan kami) hendak menjadikan di bumi itu orang Yang akan membuat bencana dan menumpahkan darah (berbunuh-bunuhan), padahal Kami sentiasa bertasbih Dengan memujiMu dan mensucikanMu?". Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui akan apa Yang kamu tidak mengetahuinya". (al-Baqarah: 30)

(d) Manusia mempunyai kemampuan untuk memilih yang baik atau sebaliknya.

وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾
قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴿١٠﴾

Maksudnya: “ Demi diri (manusia) dan yang menyempurnakan (Allah). Lalu diilhamkan (Allah) kepadanya mana yang buruk dan mana yang baiknya. Sesungguhnya telah menanglah orang yang membersihkan jiwanya. Dan rugilah orang yang mengotorkannya”. (Surah as-Shams: 7-10)

Manusia yang diciptakan oleh Allah dan menjadi *khalifah* di muka bumi ini diberikan kebebasan oleh Allah untuk memilih yang baik atau sebaliknya. Oleh itu, manusia hendaklah bijak dalam memilih dan membuat

keputusan kepada kehidupan mereka atas muka bumi agar dapat memakmurkan dan memberi ketenteraman kepada semua yang berada di muka bumi ini.

Menurut al-Imam al-Ghazali manusia juga bukan sahaja boleh dikenali melalui sifat dan nilai-nilai yang ada pada diri manusia itu sahaja tetapi ia juga boleh dikenali melalui peranan dan fungsi anggota tujuh yang dimiliki oleh manusia dalam risalahnya yang berjudul *Bidayah al-Hidayah* iaitu permulaan petunjuk.⁸⁵ Perbincangan ini beliau lakukan dengan mengaitkan fungsi anggota badan manusia mengikut acuan agama dan metodologi ilmu tasawuf. Beliau juga turut membincangkan falsafah dan hikmat penciptaan anggota badan manusia oleh Allah S.W.T. secara terperinci, beliau juga mengaitkan setiap anggota yang dicipta dengan fungsi dan kegunaannya.⁸⁶

Al-Imam al-Ghazali telah memperincikan tujuh anggota yang dimiliki oleh manusia adalah seperti berikut:

1) Mata (*al-Ain*)

Sebenarnya penciptaan mata oleh Allah S.W.T. adalah bertujuan untuk memudahkan manusia untuk berinteraksi sesama mereka dan kehidupan, ianya digunakan untuk melihat keajaiban ciptaan Allah bagi mendapat pengajaran dan pendidikan tentang kebesaran Ilahi. Al-Imam

⁸⁵ Al- Imam al-Ghazali (1988), “Bidayah al-Hidayah” dalam *Majmu’ ah Rasa’il al-Imam al-Ghazali*, bil 5, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, h.60-72.

⁸⁶ Al- Imam al-Ghazali (1988), “al-Hikmat fi Makhluqatillah az-Zawajalla” dalam *Ibid.*, bil 1, h. 25-41.

al-Ghazali juga menambah manusia perlulah menjaga mata daripada perkara-perkara yang boleh merosakkan seperti melihat kepada sesama Islam dengan pandangan hina dan menjauhi mata daripada diguna untuk membongkar keaiban orang lain.⁸⁷

2) Telinga (al-Uzun)

Sesungguhnya Allah S.W.T. menciptakan telinga adalah bertujuan untuk mendengar kalam Allah S.W.T., sunnah Rasulullah S.A.W. dan hikmah-hikmah auliya'-auliya'Nya di atas muka bumi ini. Untuk menjaganya daripada rosak dan tercemar al-Imam al-Ghazali menasihatkan supaya telinga hendaklah dijaga daripada mendengar perkara-perkara bid'ah, mengumpat, perkataan kotor dan lucah serta perkataan yang menyebut hal-ehwal keburukan manusia.⁸⁸

3) Lidah (al-Lisan)

Menurut al-Imam al-Ghazali lidah yang diciptakan adalah untuk memperbanyakkan tilawah al-Quran, zikrullah, saling menasihati manusia lain kepada kebaikan. Beliau juga mengatakan bahawa lidah akan mengalami kerosakan apabila manusia itu tidak menjaganya daripada lapan perkara iaitu berkata bohong, tidak menepati janji, mengumpat, suka memperlekehkan orang lain, menganggap diri sendiri lebih suci daripada orang lain, mencaci atau melaknat makhluk Allah,

⁸⁷ Al-Imam al-Ghazali, *Majmu'ah Rasa'il al-Imam al-Ghazali* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1988), .60.

⁸⁸ *Ibid.*, h.60.

makanan dan manusia, mendoakan keburukan ke atasa makhluk Allah yang lain dan banyak bergurau dan mempersendakan orang lain.⁸⁹

4) Perut (*al-Batn*)

Al-Imam al-Ghazali telah menekankan tentang formula penjagaan perut daripada dimasuki oleh benda-benda yang haram. Antara perkara yang digariskan oleh beliau adalah perlu menjauhi diri daripada perkara-perkara tersebut antaranya adalah makanan yang dihasilkan daripada harta yang dihadiahkan oleh sultan-sultan yang zalim, makanan yang dihasilkan daripada aktiviti perjudian, arak, riba, pusat-pusat hiburan dan maksiat serta makanan yang dihasilkan daripada harta wakaf. Beliau juga menyarankan manusia supaya menjaga diri daripada selalu dalam keadaan kenyang, kerana ianya merupakan permulaan kepada segala keburukan.⁹⁰

5) Kemaluan (*al-Farj*)

Bagi menjaga anggota kemaluan manusia daripada rosak, al-Imam al-Ghazal telah mengaitkan penjagaannya dengan penjagaan anggota-anggota yang lain terlebih dahulu, seseorang manusia itu hendaklah menjaga anggota matanya daripada melihat sesuatu yang diharamkan, menjaga hatinya dariada berfikir dan dan menjaga perutnya daripada memakan makanan yang *syubhah* serta menjaga dirinya selalu daripada

⁸⁹ *Ibid.*, h. 62-65.

⁹⁰ *Ibid.*, 67.

berada dalam kekenyangan, kerana ini adalah faktor yang menggerakkan nafsu syahwat yang membawa kepada kemaluan berfugsi secara tidak terkawal.⁹¹

6) Dua Tangan (al-Yadan)

Bagi menjaga dua tangan daripada melakukan perkara yang bertentangan dengan ajaran agama, al-Imam al-Ghazali menekankan supaya kedua tangan manusia menjauhi dari memukul sesama sendiri, membawa dan menanggung sesuatu yang haram, menggunakan kedua-dua tangan untuk mengkhianati amanah dan menulis perkara-perkara pembohongan dan lucah yang diharamkan oleh Allah S.W.T.⁹²

7) Dua kaki (al-Rijlan)

Al-Imam al-Ghazali sangat menekankan formula penjagaan kedua kaki daripada terjebak ke lembah dosa dengan menyuruh manusia menjauhi pemerintah yang zalim, seseorang yang mendekati dan berjalan mengguna kedua kakinya ke arah mereka ini seolah-olahnya ia tunduk dan hormat serta memuliakan kezaliman yang dilakukan, perbuatan ini membawa kepada dosa besar.⁹³

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*, 67-68.

⁹³ Al-Imam al-Ghazali, *Majmu'ah Rasa'il al-Imam al-Ghazali*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1988), 155-166.

Manakala, menurut Ibn Khaldun bahawa manusia itu dibentuk dalam dua elemen yang besar iaitu jasad dan roh,⁹⁴ melalui dua elemen itulah terbentuknya diri manusia. Mengikut Ibn Khaldun lagi kekuatan jasad manusia adalah sama dengan kekuatan haiwaniah, perbezaan Allah menganugerahkan manusia akal dan rohani oleh itu boleh menjadikan mereka seorang insan yang bertutur. Ibn khaldun juga menamakan rohani itu dengan *al-Nafs* yang bermaksud jiwa, ia tidak boleh dilihat dengan mata kasar tetapi kewujudannya boleh dikesan melalui perlakuan jasmani manusia itu. Manakala, anggota tubuh badan adalah alat-alat bagi jiwa yang digunakan oleh manusia untuk mencapai tujuannya.⁹⁵

Ibn Khaldun juga mengatakan bahawasanya *al-Nafs* (jiwa) atau rohani adalah merupakan sumber kepada pemahaman, pemikiran dan perbuatan yang dihasilkan oleh seorang manusia, beliau banyak sekali menggunakan istilah dalam menghuraikan perkara tersebut, di antaranya ialah *al-Quwwa al-Idrakiyyah*, *al-Quwa al-Nuzuiyyah*, *al-Quwwati al-Mudrikah*, *al-Quwwatu al-Maharikkah*, *al-Quwwatu al-Mufakkirah*, *al-Nafs al-Mudrikah*, *al-Nafs al-Failah*, dan *al-Nafs al-Natiqah*, keseluruhan istilah yang digunakan membawa makna yang sama.⁹⁶ Kesan kewujudan rohani atau *al-Nafs* kepada perbuatan, pemahaman dan pemikiran membolehkan manusia itu melakukan

⁹⁴ Ibn Khaldun, *Muqaddimah*, Tahqiq Dr. Abd Wahid Wafi, juzuk 3, (Kaheerah: Lujnah al-Bayan al-Arabi, 1957), 415.

⁹⁵ Sati' al-Hushori, *Dirasat 'an Muqaddimah Ibn Khaldun*, (Beirut: Dar al-Kitan al-Arabi, 1986), 415.

⁹⁶ *Ibid.*, 416.

pergerakan tangan, kaki, lidah dan keseluruhan anggota badan yang wujud pada tubuh badan manusia.

Selain itu, manusia adalah aset yang paling berharga dan juga modal terpenting. Untuk mencapai objektif menjadikan manusia itu bermanfaat dan berguna haruslah mengenali tepat tentang hakikat insan, ciri-ciri dan potensinya. Antara yang perlu diambil perhatian adalah hakikat manusia adalah sebagai sumber daya dan penciptaan manusia adalah penciptaan yang beserta dengan misi. Mandat kekhalfahan yang diterimanya mengandungi makna bahawa Tuhan telah melengkapinya dengan potensi yang melayakkannya menjadi makhluk petugas sebagai khalifah Allah di bumi iaitu membangun dan mentamadunkan alam, memproduksi manfaatnya dan menyerlahkan keindahannya.

Hakikat bahawa manusia adalah makhluk yang mampu menyerap ilmu. Perkara ini dapat dilihat daripada mesej yang disampaikan dari al-Quran tentang Allah S.W.T. mengajarkan Adam a.s. tentang nama-nama sehingga ia mencapai tahap yang mana boleh mengatasi ilmu para malaikat oleh kerana itu malaikat sujud (hormat) kepadanya sebagai tanda pengiktirafan terhadap keunggulan makhluk manusia. Dengan kata lain, manusia sememangnya selamanya boleh belajar dan terus belajar.

Dari konsep kekhalfahan itu, kita dapat mengetahui dengan jelas bahawa pada hakikatnya ia mengandungi makna misi pertamadunan (*civiling mission*). Hakikat yang dapat diambil dari konsep kekhalfahan itu juga bahawa

penyanggah (manusia) adalah makhluk yang mampu membangun alam dan mentamadunkannya dalam erti kata mentransformasikan *nature* kepada *culture*.⁹⁷ Selain itu, perilaku dan *mind-set* manusia boleh berubah. Pendidikan, latihan, dan persekitaran adalah antara agen yang dapat merubah manusia.

2.7 FAKTOR INSANIAH DALAM PENGURUSAN KUALITI

Menurut Fotopulus dan Psomos (2009)⁹⁸, mengatakan bahawa faktor insaniah adalah kunci kejayaan kepada pelaksanaan pengurusan kualiti dan ia sangat berkait rapat dengan prestasi sesebuah organisasi. Wilkinson (1992)⁹⁹, pula berpendapat faktor insaniah sangat berkait rapat dengan aspek pengurusan dan kemanusiaan. Samson dan Terziovski (1999)¹⁰⁰, pula menegaskan elemen-elemen di dalam faktor insaniah adalah satu dimensi yang sangat penting bagi pengurusan pekerja dan boleh meningkatkan kualiti dalam sesebuah organisasi.

Demensi keinsanan memainkan peranan yang sangat penting terutama dalam membina keyakinan, membuka ruang kreativiti dan inovasi, sumber memperoleh maklum balas, pengurusan reputasi dan imej, memasarkan potensi diri dan mendekatkan jarak sosial dengan *stakeholders*. Oleh itu, pengurusan atasan perlulah melebar dan memperdalamkan hubungan keinsanan kerana setiap

⁹⁷ *Ibid.*, 139.

⁹⁸ Christos B. Fotopoulos & Evangelos L. Psomas, The Impact of Soft and hard TQM Elements on Quality Management Results. *International Journal of Quality & Reliability Management* 26, 2 (2009), 150-163.

⁹⁹ Wilkinson, A, The Other Side of Quality: “ Soft issues and the human resource dimension”, *Total Quality Management* 3,3 (1992), 323-329.

¹⁰⁰ Samson, D. and Terziovski, M,” The relationship between total quality management practices and operational performance”, *Journal of Operations Management* 17,4 (1999), 393-409.

aktiviti pengurusan yang dilakukan adalah saling berkait.¹⁰¹ Selain itu, pengurus juga perlulah membuat penilaian sendiri samada setiap tindakan yang diambil akan meningkatkan martabat keinsanan atau hanya mengutamakan keuntungan, keefektifan dan keefisienan.¹⁰²

Dimensi keinsanan tidaklah seperti menguruskan produk, kewangan, sistem, struktur, dan teknologi yang dimiliki. Tetapi pengurus perlulah menyusun, membangun, dan memperoleh manfaat daripada keinsanan yang dimiliki pekerja dengan memastikan mereka bebas daripada konflik, kekecewaan, bimbang dan ketidakpuasan. Oleh itu, organisasi perlu membentuk strategi untuk memastikan setiap potensi yang dimiliki oleh pekerja mampu dimanfaatkan sebaik mungkin. Selain itu, segala keinsanan perlu diiktiraf dan digemblengkan sepenuhnya.¹⁰³ Kegagalan merialisasikan keinsanan akan mendatangkan implikasi sosial yang akan menjejaskan keseluruhan pembangunan organisasi.¹⁰⁴

Berdasarkan tasawur Islam sendiri, pengurusan organisasi itu meliputi aktiviti, sumber dan juga kemanusiaan. Pengurusan dalam perspektif Islam mengutamakan aspek-aspek kemanusiaan berasaskan kepada nilai-nilai murni yang mencerminkan sifat amanah, kasih sayang, akhlak yang mulia, dan saling berkenalan dengan satu status yang sama iaitu hamba. Allah S.W.T. telah berfirman:

¹⁰¹ Ab.Aziz Yusof, *Keinsanan Dalam Pengurusan* (Utusan Publications & Distributors: Selangor, 2007), 33.

¹⁰² *Ibid.*, 33.

¹⁰³ *Ibid.*, 33.

¹⁰⁴ *Ibid.*, 34.

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ
شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ
أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Terjemahan: “Hai manusia, kami menciptakan kamu dari lelaki dan perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa serta bersuku-suku supaya kamu saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui.” (Surah al-Hujrat: 13)

Selain itu, untuk meningkatkan prestasi atau nilai keinsanan manusia mestilah melengkapkan diri dengan ciri-ciri Islam seperti ilmu pengetahuan, latihan dan semangat yang tinggi serta bekerja dan mengumpulkan harta sebagai jambatan untuk mendapatkan rahmat dan keredaan Allah.¹⁰⁵ Pengurusan Islam lebih menitikberatkan hubungan sesama manusia dan antara manusia dengan Tuhannya. Oleh itu, hubungan sesama manusia perlu dipupuk agar aktiviti dan sumber-sumber organisasi dapat dieksploit secara optimum demi kebaikan sejagat.

Menurut Ab. Aziz Yusof (2007)¹⁰⁶, bagi merialisasikan keinsanan dalam pengurusan agar selari dengan tuntutan Islam ia memerlukan beberapa aspek yang perlu dipenuhi iaitu perlu berasaskan kepada akhlak, berdasarkan syura, mengambil perhatian kepada keperluan diri, rohani, dan jasmani, berdasarkan

¹⁰⁵ *Ibid.*, 199.

¹⁰⁶ Ab. Aziz Yusof, *Keinsanan Dalam Pengurusan* (Selangor: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd, 2007), 201.

sistem rabbani atau ketuhanan, dan bersifat syumul. Oleh itu, manusia yang dimaksudkan dalam pembangunan berteraskan Islam sebenarnya adalah berbeza dari manusia yang difahami dalam pembangunan lazim. Manusia dalam pembangunan berteraskan Islam menjurus hamba Allah dan khalifah Allah, manakala manusia dalam pengurusan konvensional adalah manusia ekonomi.¹⁰⁷

Elemen keinsanan amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Oleh itu, di antara elemen-elemen faktor insaniah yang dapat meningkatkan prestasi dan kualiti adalah kepimpinan pengurusan atasan, perhubungan di antara pelanggan dan pembekal, perancangan strategik kualiti, pengurusan pekerja, fokus pelanggan, pendidikan dan pembelajaran, latihan dan pembangunan, kerja secara berkumpulan, komunikasi pekerja dan sebagainya¹⁰⁸. Antara faktor-faktor insaniah yang mempengaruhi pelaksanaan pengurusan kualiti adalah kepimpinan pengurusan atasan, latihan dan pembangunan, sumbangan dan latihan, kerja berpasukan, komunikasi, ganjaran dan penghargaan, hubungan pekerja dengan majikan, fokus kepada pelanggan, bermasyuarat, perancangan strategik.

2.7.1 Kepimpinan Pengurusan Atasan

Perkataan kepimpinan berasal daripada pimpin. Kepimpinan bermaksud kebolehan, keupayaan, kecekapan, kebijaksanaan memimpin, termasuk gaya, cara dan kaedah. Kebolehan dalam memimpin adalah fitrah atau kebolehan semulajadi

¹⁰⁷ *Ibid.*, 203.

¹⁰⁸ Drew, E and Healy, C, "Quality management approaches in Irish organizations", *The TQM Magazine* 18, 4 (2006), 358-71.

manusia dan ia amat diperlukan setiap manusia. Kepimpinan bukan sahaja berguna kepada seseorang, tetapi berguna untuk memimpin orang lain atau masyarakat.¹⁰⁹

Rasulullah s.a.w pernah bersabda, yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim mengenai kepimpinan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ
إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ
تَأْوِيلًا

Terjemahan: "Wahai orang-orang Yang beriman, Taatlah kamu kepada Allah dan Taatlah kamu kepada Rasulullah dan kepada "Ulil-Amri" (orang-orang Yang berkuasa) dari kalangan kamu. kemudian jika kamu berbantah-bantah (berselisihan) Dalam sesuatu perkara, maka hendaklah kamu mengembalikannya kepada (Kitab) Allah (Al-Quran) dan (Sunnah) RasulNya - jika kamu benar beriman kepada Allah dan hari akhirat. Yang demikian adalah lebih baik (bagi kamu), dan lebih elok pula kesudahannya." (Surah an-Nisa': 59)

Kamus Dewan edisi ketiga (2002)¹¹⁰ menyatakan secara ringkas kepimpinan adalah keupayaan memimpin melalui teladan. Secara umumnya kepimpinan ini ditakrifkan sebagai satu seni atau pendekatan bagi mempengaruhi orang lain di dalam kumpulan atau organisasi agar mereka melakukan aktiviti-aktiviti yang

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ Noresah Baharom , et.al, *Kamus Dewan* (Kuala Lumpur: Dewan Pustaka, 2002),1038.

diarahkan secara suka rela bagi mencapai matlamat sesebuah kumpulan atau organisasi. Kecemerlangan sesebuah organisasi bukan sahaja disebabkan oleh faktor kepimpinan tetapi disebabkan oleh banyak faktor. Walaubagaimanapun ramai pengurus dan penyelidik dalam bidang kepimpinan dan pengurusan melihat kepimpinan sebagai penyumbang utama atau penyebab langsung kepada pencapaian organisasi¹¹¹.

Antaranya adalah Andersen (2002)¹¹² yang mengatakan bahawa literature mengenai kepimpinan secara umumnya banyak berasaskan andaian bahawa kepimpinan adalah penyebab kepada keberkesanan organisasi. Fiedler (1967)¹¹³ juga berpendapat, kepimpinan berkesan sering dilihat sebagai sesuatu yang amat penting dalam menerangkan tentang kejayaan organisasi. Bennis dan Nanus (1985)¹¹⁴, menyatakan kejayaan sesebuah organisasi adalah disebabkan oleh kepimpinan.

Jika sebuah organisasi ingin terus berjaya, ia perlulah memberi perhatian kepada isu-isu penting seperti kualiti, persaingan, keberkesanan kos dan lain-lain yang berkaitan. Perubahan dalam organisasi hanyalah berlaku bila ianya datang daripada pengurusan atasan. Oleh itu, pemimpin di dalam sesebuah organisasi perlu mempunyai kerangka etika yang boleh dijadikan pegangan untuk terus

¹¹¹ Zaharah Hassan et.al, *Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi dalam Perkhidmatan Awam*, (MALIM, 2009).

¹¹² Andersen, J.A, "What we know about leadership and effectiveness?" (Paper presented at The First International Workshop on Leadership Research, European Institute of Advance Studies in Management (EIASM), Oxford, 19-17 December 2002)

¹¹³ Fiedler, F.E, *A Theory of Leadership Effectiveness*. (New York: McGrawHill, 1967).

¹¹⁴ Bennis, W., Nanus, B, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, (New York: Harper & Row, 1985).

menjamin sesebuah organisasi itu berdaya saing. Dengan wujudnya kerangka etika kepada pemimpin atau pengurusan atasan ia dapat membantu organisasi dari sudut berikut¹¹⁵:

- 1) Komitmen terhadap kecemerlangan. Pemimpin perlu memastikan nilai ini diturunkan kepada peringkat bawahan dengan cara pemimpin atau pengurusan atasan sendiri menunjukkan komitmen beliau kepada kecemerlangan dalam apa sahaja yang dilakukannya.
- 2) Pemimpin hendaklah menjadi *role model* dan meletakkan piawai integriti yang tinggi bagi dirinya.
- 3) Pemimpin hendaklah sentiasa bersikap terbuka terhadap kritikan, kegagalan dan cadangan. Pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang dapat menerima tiga aspek tersebut dengan baik. Pemimpin yang mengamalkan tingkah laku beretika akan sentiasa mendengar dan menerima pandangan orang lain.
- 4) Menghargai tugas baik dan bermutu yang dilaksanakan oleh para pekerja. Ini penting kerana ianya bukan sekadar menggembirakan pekerja yang bermotivasi malah ianya memberi perangsang kepada mereka untuk terus bekerja dalam mencapai matlamat organisasi.
- 5) Menggelakkan dari mengambil jalan pintas. Membangunkan sebuah organisasi yang baik memerlukan usaha keras. Sekiranya ia dibina melalui usaha yang jujur dan ikhlas kemungkinan untuk kekal berjaya adalah lebih kukuh.

¹¹⁵ *Ibid.*

- 6) Mempertahankan kebenaran.
- 7) Telus dalam semua keputusan dan tindakan.
- 8) Menggalakkan hubungan interpersonal yang berkesan dalam organisasi.
- 9) Memberi peluang untuk membangunkan diri kepada semua kakitangan.
- 10) Menggalakkan penyertaan kakitangan dan proses demokratik dalam organisasi.

Sebenarnya, dengan wujudnya pihak pengurusan atasan yang baik dan berkualiti, ia secara tidak langsung ia dapat membantu sesebuah organisasi itu untuk mencapai sistem pengurusan yang lebih berkualiti. Ini kerana pengurusan atasan yang bertanggungjawab ia akan mengenal pasti pelanggan serta memenuhi keperluan pelanggan, dapat mengawal proses termasuk sistem dan memperbaiki keupayaannya. Selain itu, pengurusan atasan dapat memberi dorongan melalui kepimpinan mereka dan melengkapkan pekerja untuk mencapai kualiti¹¹⁶.

2.7.2 Latihan dan Pembangunan

Latihan dan pembangunan adalah satu usaha untuk memberi manusia kemahiran yang akan membolehkan mereka membangunkan dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya dan membuat sumbangan yang maksimum kepada organisasi. Perubahan yang semakin pesat amat memberi kesan kepada sesebuah organisasi. Oleh yang demikian, sesebuah organisasi itu hendaklah sentiasa membuat perubahan dan pengubahsuaian organisasi mereka

¹¹⁶ Oakland, J.S, *Ke Arah Peningkatan Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, (Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad, 2007).

secara luaran dan dalaman. Bagi menghadapi cabaran akibat daripada perubahan yang berlaku, latihan dan pembangunan merupakan suatu alat yang penting.

Pengurusan atasan di sesebuah organisasi perlulah melihat latihan sebagai satu keperluan yang wajib diberikan kepada pekerja, kerana kejayaan sesebuah organisasi itu bergantung kepada para pekerjanya. Seperti yang diketahui, pekerja pada masa sekarang dianggap sebagai sebahagian daripada keperluan untuk membangunkan dan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi¹¹⁷. Sesebuah organisasi juga perlulah bertanggungjawab untuk memastikan latihan yang dikendalikan berjalan dengan baik¹¹⁸.

Jika dilihat, syarikat di Jepun telah lama mengamalkan latihan kepada pekerjanya dan mereka memberikan latihan secara berterusan kepada pekerja mereka sehinggalah mereka bersara¹¹⁹. Latihan semasa kerja adalah satu amalan standard di syarikat Jepun dan fokus utamanya adalah memberi pengetahuan praktikal mengenai bahagian *functional* dalam organisasi¹²⁰. Bentuk latihan yang diamalkan oleh syarikat Jepun dilihat sebagai pelaburan berterusan dalam mengembangkan mutu kerja sesebuah organisasi itu. Di kebanyakan syarikat Jepun pekerja dimestikan untuk menyimpan rekod catitan dan taklimat yang mereka ikuti. Selain itu, organisasi akan menyimpan maklumat lengkap

¹¹⁷ Faizah Yunus, Latihan dan Pembangunan, *Malaysia Journal of Social Administration* 1, (2002), 79-91.

¹¹⁸ John S.Oakland, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1995), 299.

¹¹⁹ Bambrough, J, *Training Your Staff*. (Petaling Jaya: Pelanduk, 1994).

¹²⁰ *Ibid.*

berkenaan dengan latihan dan bimbingan yang mereka berikan kepada para pekerja¹²¹.

Sebenarnya latihan adalah usaha yang dirancang oleh sesebuah organisasi untuk memudahkan pembelajaran pekerja mengenai keperluan berkaitan dengan prosedur kerja mereka¹²². Antara keperluan-keperluannya adalah berkaitan dengan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku supaya pekerja dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih efektif. Oleh yang demikian, matlamat latihan ialah supaya pekerja dapat menguasai pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang boleh dipraktikkan dalam pekerjaan.

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّ مَآ
تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ

قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Maksudnya: “dan bagi tiap-tiap umat ada arah (kiblat) Yang masing-masing menujunya; oleh itu berlumba-lumbalah kamu mengerjakan kebaikan; kerana di mana sahaja kamu berada maka Allah tetap akan membawa kamu semua (berhimpun pada hari kiamat untuk menerima balasan); Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas tiap-tiap sesuatu”. (Surah al-Baqarah: 148)

¹²¹ *Ibid.*

¹²² Oakland S.J, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka,1995), 303.

Latihan digunakan dalam sesebuah organisasi itu adalah untuk memperolehi faedah yang kompetatif dan untuk mewujudkan *intellectual capital* . *intellectual capital* tersebut adalah¹²³:

- 1) Kemahiran asas untuk menjalankan tugas masing-masing.
- 2) Kemahiran lanjutan iaitu bagaimana untuk menggunakan teknologi dan berkongsi maklumat dengan pekerja lain.
- 3) Pemahaman berkenaan pelanggan atau sistem pengeluaran dan kreativiti yang dilakukan oleh pekerja.

Manakala pembangunan pula merujuk kepada pembangunan pengurusan pasukan termasuk penyelia, pengurus pertengahan dan pengurusan atasan. Ia tertumpu kepada mengembangkan pengetahuan asas, sikap, kemahiran asas, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal kerana golongan ini yang menjadi nadi dan tonggak kepada sesebuah organisasi¹²⁴. Oleh kerana pengurus adalah orang yang bertanggungjawab dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Oleh itu, perhatian khas harus diberikan kepada pembangunan mereka.

Program pembangunan ini mestilah dijalankan secara berterusan. Kebiasaannya, tugas untuk pembangunan ini diberikan kepada bahagian pengurusan sumber manusia, namun tanggungjawab ini harus dikongsi oleh semua pengurus dan pekerja di berbagai sektor atau bahagian. Halangan yang perlu sesebuah syarikat itu atasi dalam melaksanakan pembangunan ialah samada

¹²³ Oakland S.J, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, (Kuala Lumpur: Dewan bahasa dan Pustaka, 1995),312.

¹²⁴ Frantzreb, R.B, *Training and Development* , (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1991).

program itu disekat atau berjalan dengan kadar perlahan¹²⁵. Dalam memastikan program pembangunan ini berjaya, kerjasama semua pihak amat diperlukan dan perlu ada kesedaran bahawa bahan utama dalam pembangunan adalah pekerja di dalam sesebuah organisasi tersebut.

A) Sumbangan Latihan

Di dalam sesebuah organisasi terdiri daripada pelbagai bentuk pekerja dan dalam usaha sendiri organisasi boleh mencapai kejayaan yang mereka sasarkan. Untuk mencapai misi dan visi organisasi tersebut hendaklah memberikan latihan dan bimbingan sepenuhnya kepada para pekerja kerana latihan dan pembangunan ini dapat memberikan sumbangan dan membolehkan pekerja¹²⁶:

- 1) Mengembangkan sikap yang sihat dan membina. Dengan adanya program latihan dalam organisasi dapat membentuk sikap pekerja supaya menyokong aktiviti-aktiviti organisasi dan ingin memperolehi lebih kerjasama dan komitmen.
- 2) Menambah keyakinan dan moral pekerja. Dengan bertambahnya pengetahuan dan kemahiran para pekerja akan menghadapi kerjanya dengan penuh keyakinan dan kepercayaan kepada diri sendiri akan semakin meningkat.
- 3) Membantu membangunkan kerjayanya.
- 4) Meningkatkan kemahiran dan mengelakkan daripada kerja-kerja yang dilakukan oleh pekerja statik.

¹²⁵ Oakland S.J, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1995), 311.

¹²⁶ *Ibid.*

- 5) Menyediakan pekerja untuk menghadapi tugas pada masa hadapan.
- 6) Memperbaiki prestasi pekerjaan dan seterusnya memperbaiki prestasi organisasi.
- 7) Mencapai kenaikan pangkat dan seterusnya berjaya dalam kerja yang dipilih.
- 8) Memperbaiki kualiti pekerjaan dan mengurangkan pembaziran dan kesilapan.
- 9) Memperolehi kepuasan kerja.

Dalam setiap organisasi haruslah mempunyai pembangunan dan latihan untuk kualiti kerana latihan dan pembangunan boleh memberi kefahaman dan tanggungjawab peribadi seseorang pekerja untuk memenuhi keperluan pelanggan. Selain itu, setiap proses latihan dan pembangunan boleh membantu mentransformasikan pencapaian kualiti di antara pembekal dan pelanggan. Latihan dan pembangunan amat penting kepada sistem pengurusan kualiti kerana ia akan membantu pekerja dalam membuat reka bentuk kerja dan operasi sistem pengurusan dalam lingkungan mereka sendiri¹²⁷. Latihan dan pembangunan juga berguna untuk memastikan tanggungjawab bagi pelbagai aktiviti dalam setiap bidang fungsian dijelaskan melalui program latihan¹²⁸.

2.7.3 Kerja Berpasukan

Manusia mengharapkan adanya kepuasan dalam kerjaya, kerana kepuasan kerja dapat memberikan kesan yang positif kepada produktiviti, kepuasan hidup

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ *Ibid.*

dan kesihatan pekerja¹²⁹. Oleh itu, kepuasan kerja dapat diperolehi apabila sesebuah organisasi itu mengamalkan konsep kerja berpasukan. Menurut Daft (1999)¹³⁰, kerja berpasukan merujuk kepada sekumpulan atau lebih manusia yang berinteraksi dan menyelaraskan tugas atau kerja mereka bagi mencapai matlamat umum yang disasarkan bersama.

Manakala Lussier dan Achua (2001)¹³¹ menyatakan bahawa kerja berpasukan sebagai suatu pemahaman dan komitmen di antara ahli pasukan ke arah pencapaian matlamat pasukan dan mengurangkan perselisihan faham yang wujud dalam ahli pasukan kerja. Kerja berpasukan merupakan satu kumpulan yang matang dengan ahli yang saling bergantung antara satu sama lain serta sangat komited untuk mencapai satu matlamat yang sama.

Menurut perspektif Islam semangat kerja berpasukan ataupun *amal jama'i* akan wujud apabila mentaliti ataupun sikap mengutamakan kepentingan organisasi wujud dalam setiap diri individu pekerja itu. Sebenarnya semangat kerja berpasukan haruslah sentiasa dipupuk dalam setiap organisasi dan semangat ini boleh dipupuk melalui pelbagai program dan aktiviti seperti galakan sembahyang berjamaah, makan bersama, ziarah menziarahi, berbalas ucapan selamat, hari keluarga, aktiviti kebajikan, kesukanan dan sebagainya.¹³²

¹²⁹ Shek Kwai Fun, *Kerja Berpasukan dan Kepuasan Kerja Ketua Panitia dalam Jabatan Bahasa dan Sosial* (Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia, 2007).

¹³⁰ Daft R.L, *Leadership: Theory and Practise* (Orlando FL: Harcourt Brace College Publishers, 1999).

¹³¹ Lussier. R.N. and Achua C.F, *Leadership: Theory Application & Skill Development* (United States: South Western Collage Publishing, 2001).

¹³² Panel Akademi Pengurusan YaPEIM, *Pengurusan Islam menghayati dan Nilai Qurani*, (Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YaPEIM, 2010).

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا

كَأَنَّهُمْ بِنِينَ مَرصوصٌ ﴿٤﴾

Terjemahan: “Sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang Yang berperang untuk membela ugamanya, Dalam barisan Yang teratur rapi, seolah-olah mereka sebuah bangunan Yang tersusun kukuh.” (Surah al-Saff: 4)

Oleh itu, perlu dibezakan antara kumpulan kerja dan pasukan kerja. Kumpulan kerja adalah terdiri daripada individu yang melakukan kerja-kerja tertentu dalam satu kumpulan tetapi tidak mempunyai matlamat yang sama malah masing-masing berusaha menyiapkan kerja masing-masing dengan mendapat ganjaran tertentu. Manakala, pasukan kerja terdiri daripada individu yang bekerja dalam satu impian yang mempunyai matlamat yang sama untuk menyiapkan sesuatu kerja. Mereka mempunyai garis panduan dan aturcara kerja yang telah ditetapkan untuk dilakukan bersama ke arah wawasan organisasi. Dengan kerja berpasukan, ahli dalam sesebuah organisasi itu dapat¹³³:

- 1) Meningkatkan rangsangan.
- 2) Mengeratkan tali persaudaraan dan setiakawan antara pekerja.
- 3) Mengurangkan pergeseran atau berpuak-puak yang selalunya merupakan angkara yang tidak sihat.
- 4) Mampu mewujudkan suasana intim.
- 5) Mewujudkan perasaan seronok bekerja.
- 6) Meningkatkan perasaan bangga kepada pasukan dan organisasi.

¹³³Oakland, S.J, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1995), 266.

Selain itu, memahami dan mengenal pasti ciri-ciri kerja berpasukan boleh membantu pengukuhan organisasi bagi mencapai matlamat yang ditetapkan.

Terdapat beberapa ciri kerja berpasukan iaitu:

1) Usaha kolektif

Ahli di dalam sesebuah organisasi haruslah memahami dan berkongsi pandangan tentang hala tuju dan matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi. Selain itu, mereka juga haruslah menyedari peranan dan fungsi masing-masing dan sentiasa memberi motivasi kepada ahli untuk mengambil bahagian dalam setiap tindakan yang telah diputuskan.

2) Positif

Setiap organisasi haruslah melihat kerja berpasukan sebagai peluang bagi pencapaian matlamat, memenuhi keperluan hidup dan menyediakan sokongan ketika berlaku masalah atau krisis. Apabila ahli di dalam organisasi itu melihat dari perspektif yang positif ia akan dapat mewujudkan semangat kerjasama sesama ahli kumpulan seterusnya dapat menggerakkan organisasi ke arah prestasi yang maksimum.

3) Kerjasama

Tidak semua organisasi benar-benar memahami peranan yang diamanahkan kepada mereka. Ini kerana terdapat di antaranya yang lebih suka bekerja bersendirian. Oleh itu, cabaran besar organisasi bagi menarik perhatian anggotanya ialah mendedahkan peluang yang bakal dinikmati jika bergerak secara berkumpulan.

4) Saling lengkap-melengkapi

Setiap anggota di dalam organisasi mempunyai peranan masing-masing mengikut kepakaran. Pengkayaan ilmu dan peningkatan prestasi akan lebih terserlah jika setiap anggota menyumbang kemahiran dan kepakaran masing-masing. Proses lengkap-melengkapi di dalam organisasi akan mewujudkan integrasi yang lebih kukuh dan menjadi teras kepada kejayaan yang lebih besar.

Kerja berpasukan kebiasaanya adalah sekumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai satu matlamat ataupun sasaran¹³⁴. Kemahiran, bakat dan pengetahuan adalah perkara penting dalam menentukan kekuatan kerja berpasukan. Dengan adanya kerja berpasukan proses penyelesaian masalah akan membuahkan hasil dengan lebih cepat dan menjimatkan penggunaan kos dan tenaga. Kerja berpasukan merupakan komponen utama dalam pelaksanaan pengurusan kualiti kerana ia memberi kepercayaan, memperbaiki komunikasi dan membentuk kesalingbersandaran¹³⁵.

2.7.4 Komunikasi

Komunikasi di dalam sesebuah organisasi adalah bertujuan untuk menyampaikan maklumat yang tepat dan benar kepada ahli-ahli dalam organisasi supaya dapat meningkatkan prestasi organisasi. Menurut Pincus (1986)¹³⁶, komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah mempunyai hubungan yang positif kepada kepuasan kerja dan prestasi kerja. Dalam sesebuah

¹³⁴ Baure, E.J, *The Quality Improvement Handbook* (United States of America: Quality Press,2002).

¹³⁵ Oakland, S,J, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan pustaka, 1995), 266.

¹³⁶ Pincus,J,D, Communication satisfaction, job satisfaction and job performance, *Human Communication Research* (1986).

organisasi, komunikasi di atas diperlukan pihak atasan supaya cadangan daripada pekerja bawahan dapat membantu mereka membuat keputusan dan perancangan organisasi. Komunikasi ke bawah pula diperlukan oleh pekerja bawahan supaya mendapat maklumat yang tepat dan jelas.

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ
يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ

Maksudnya: “ Dan orang-orang yang beriman lelaki dan perempuan, sebahagian mereka menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar”. (Surah at-Taubah: 71)

Komunikasi merupakan perkara penting bagi organisasi dalam membangunkan semangat kekeluargaan. Komunikasi yang tidak baik akan mencetuskan pelbagai konflik. Permusuhan dan pergaduhan sering berlaku ditempat kerja. Organisasi akan menjadi pincang.maka akan timbul perasaan iri hati, cepat marah, tidak berkerjasama, dan mementingkan diri sendiri dan perkara ini akan menghalang pembentukan semangat ingin bekerja di dalam sesebuah organisasi. Selain itu, membina sempadan diri (*individual empire*) juga merupakan halangan kepada komunikasi yang positif dan berkesan. Sempadan peribadi bermaksud pekerja menjalankan tugas secara bersendirian, tanpa kerjasama dengan pekerja yang lain.¹³⁷

¹³⁷ Ab.Aziz Yusof, *Keinsanan Dalam Pengurusan* (Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, 2007).

Jika dilihat, masalah yang sering dihadapi oleh sesebuah organisasi adalah masalah komunikasi di antara pihak pengurusan dan pekerja. Manakala, kelemahan dalam kemahiran interpersonal juga merupakan salah satu masalah komunikasi di antara ahli dan organisasi. Oleh itu, beberapa langkah perlu diambil untuk meningkatkan komunikasi di antara majikan dan pekerja¹³⁸:

- 1) Sesebuah organisasi itu, hendaklah memperbanyakkan interaksi antara pihak pengurusan dan kakitangan bawahan dan kurangkan mengguna memo apabila memberi arahan kepada kakitangan.
- 2) Pihak atasan hendaklah sesekali bertanyakan khabar, berbual-bual dengan kakitangan atau ambil tahu hal kakitangan bagi mengurangkan jurang pemisah antara pihak pengurusan dan kakitangan.
- 3) Luangkan masa sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan untuk berbincang dengan kakitangan berkaitan dengan masalah di pejabat, prestasi kakitangan atau penambahbaikan yang boleh dilakukan.
- 4) Berikan ruang kepada kakitangan meluahkan permasalahan, kritikan atau pendapat tanpa memarahi mereka.
- 5) Memberi komen prestasi kakitangan dalam suasana yang peribadi seperti di dalam bilik pengurus dan bersikap terbuka dan professional serta memberi peluang kepada kakitangan memberi penjelasan berkaitan prestasinya.
- 6) Beri ganjaran dalam bentuk pujian atau pengiktirafan di atas kerja-kerja yang berjaya dilaksanakan dengan baik dan cekap.

¹³⁸ *Ibid.*

Komunikasi boleh menjadi perangsang yang kuat bagi pembangunan peribadi di tempat kerja dan juga bagi mencapai peningkatan organisasi. Antara kaedah utama dalam komunikasi adalah¹³⁹:

- 1) Komunikasi lisan sama ada antara individu atau kumpulan, menggunakan kaedah langsung atau tidak langsung seperti ucapan umum dan sistem penyiaran lain serta pita rakaman.
- 2) Komunikasi bertulis dalam bentuk notis, buletin, lembaran maklumat, laporan dan sasaran.
- 3) Komunikasi visual seperti poster, filem, pita video, pameran, pertunjukkan.
- 4) Contoh teladan, melalui tingkah laku manusia dan mematuhi kod serta prosedur kerja yang telah wujud.

Komunikasi juga memainkan peranan yang sangat penting untuk mencapai pengurusan kualiti berjaya dan terus maju. Komunikasi juga, merupakan penentu dan tanda aras kepada keberjayaan sesebuah organisasi dalam menguruskan para pekerjanya. Komunikasi yang baik dan berkesan ia dapat mempengaruhi pekerja di dalam sesebuah organisasi mencipta dan mengekakan standard bagi kualiti.

2.7.5 Ganjaran dan Penghargaan

Ganjaran di dalam sesebuah organisasi merupakan faktor utama dan keperluan kepada individu di dalam organisasi, sistem penghargaan atau ganjaran merupakan salah satu strategi dalam organisasi, kerana ganjaran dapat dijadikan

¹³⁹ Oakland, S. J, *Ke Arah Peningkatan Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, (Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad, 2007), 364.

sebuah motivasi kepada seseorang yang bekerja¹⁴⁰. Dengan adanya ganjaran dan penghargaan seseorang itu akan lebih bermotivasi dan bersemangat dalam melakukan sesuatu tugas yang dilakukan.

Ganjaran berarti hadiah, penghargaan atau imbalan¹⁴¹. Dalam konsep pengurusan, ganjaran merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi seseorang dan mewujudkan perasaan bahagia, senang walaupun mereka akan melakukan sesuatu kerja itu berulang kali. Selain itu, ganjaran ini bertujuan agar ahli sesebuah organisasi itu menjadi lebih giat usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi sesebuah organisasi.

Tujuan pemberian ganjaran dan penghargaan adalah untuk memotivasikan anggota di dalam organisasi. Tujuan imbalan yang dirancang oleh sesebuah organisasi harus dapat memacu motivasi kerja dari anggota organisasi agar mendapat mencapai prestasi yang tinggi dan untuk itu nilai ganjaran dan imbalan yang dibentuk harus memiliki nilai di mata anggota organisasi itu. Dengan adanya ganjaran dan penghargaan ia dapat membuat pekerja itu setia dan membuat mereka tidak mudah tertarik kepada organisasi yang lain.

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ

مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Maksudnya: “ Maka barang siapa mengerjakan kebaikan seberat zarah, nescaya dia akan melihat (balasan) nya, dan barang siapa mengerjakan kejahatan seberat zarah, niscaya dia akan melihat (balasan) nya”. (Surah al-Zalzalah: 7-8)

¹⁴⁰ Besterfield, D.H, *Quality Management*, 5th edition, (Prentice Hall, 1998).

¹⁴¹ Noresah bt.Baharom et.al, *Kamus Dewan* (Kuala Lumpur:Dewan Bahasa dan pustaka, 2002).

Sesebuah organisasi juga perlulah memberi ganjaran yang setimpal kepada pekerja-pekerjanya yang mencapai standat yang cemerlang dan ganjaran merupakan sesuatu yang amat penting dalam organisasi. Oleh itu, terdapat dua jenis ganjaran yang diberikan kepada ahli organisasi iaitu:

1) Ganjaran luaran

Ganjaran luaran adalah ganjaran yang bersifat luaran yang diberikan oleh majikan kepada pekerja-pekerjanya dan ganjaran ini adalah bentuk hadiah serta faedah-faedah tertentu.

2) Ganjaran dalaman

Ganjaran dalaman merupakan ganjaran yang bersifat dalaman yang diberi majikan kepada pekerja-pekerjanya ianya bersifat kekal serta dapat mempertingkatkan pencapaian para pekerja.

Ganjaran juga tidak boleh diberikan sembarangan kepada pekerja-pekerja dan ganjaran yang baik perlulah mempunyai ciri-ciri yang tertentu:

1) Mampu diperolehi

Sesuatu ganjaran itu tidak semata-mata dinyatakan. Ia perlu realistik serta mampu dicapai oleh pekerja. Sesuatu ganjaran yang dirasakan oleh pekerja terlalu mustahil dicapai akan menyebabkan mereka tidak berminat terhadapnya. Ganjaran hendaklah sesuatu yang menarik minat pekerja untuk memperolehinya.

2) Diberikan pada masa yang sesuai

Ganjaran perlulah diberikan kepada mereka yang layak dan pada masa yang sesuai. Sekiranya diberikan pada masa yang lama, ganjaran itu mungkin tidak begitu bernilai kepada mereka.

3) Berdasarkan kepada pencapaian

Pihak pengurusan atasan hendaklah memberikan ganjaran selaras dengan pencapaian prestasi ahli-ahli di dalam organisasi.

4) Berkekalan lama, setara dan adil

Ganjaran yang diberikan perlulah sentiasa berkekalan dan boleh menarik pekerja dengan lebih gigih dan bersemangat untuk memajukan prestasi sesebuah organisasi. Selain itu, ganjaran hendaklah setara dan adil, tidak boleh ada unsur pilih kasih di antara pekerja.

Ganjaran adalah pelincir dan kadangkala boleh menjadi motif kepada individu untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi¹⁴². Oleh itu, organisasi perlu menyediakan struktur ganjaran yang kompetitif dan adil. Ganjaran tersebut perlu setimpal dengan bebanan dan kerumitan tugas. Apabila ganjaran dibayar mengikut pengeluaran individu, mereka akan lebih berdaya saing untuk meningkatkan prestasi pengurusan kualiti organisasi. Selain itu, organisasi perlu menyediakan ganjaran yang mampu menarik dan memberi motivasi kepada ahli supaya kekal dalam pasukan¹⁴³.

2.7.6 Hubungan pekerja dan majikan

¹⁴² M.Z. Azmie, *Sepakat Daripada Perspektif Pengurusan Organisasi*, (Selangor: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd, 2006).

¹⁴³ *Ibid.*

Pekerja adalah kata dasar bagi usaha, kegiatan atau urusan yang bertujuan untuk menghasilkan sesuatu. Pekerja juga bermaksud orang yang bekerja yang mana lazimnya mendapat bayaran dan memperoleh pendapatan¹⁴⁴. Sementara majikan adalah orang yang mengambil satu atau lebih pekerja untuk berkerja dengannya¹⁴⁵. Manakala berkerja dalam Islam adalah sebahagian daripada ibadah dan Islam sangat menghargai orang yang melakukan kerja secara bersungguh-sungguh. Islam mengecam orang-orang yang bermalas-malasan serta menggantungkan hidupnya kepada orang lain¹⁴⁶.

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ
يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ
وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ

إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

Terjemahan: ”dan orang-orang Yang beriman, lelaki dan perempuan, setengahnya menjadi Penolong bagi setengahnya Yang lain; mereka menyuruh berbuat kebaikan, dan melarang daripada berbuat kejahatan; dan mereka mendirikan sembahyang dan memberi zakat, serta taat kepada Allah dan RasulNya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Kuasa, lagi Maha Bijaksana”. (Surah at-Taubah: 71)

¹⁴⁴ Noresah bt.Baharom et.al, *Kamus Dewan* (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002), 655.

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ Wan Ali bin Wan Jusoh, Hubungan majikan dan pekerja dari perspektif Islam, *Jurnal Teknikal dan Kajian Sosial 2*, (Universiti Teknologi Malaysia, 2002).

Pandangan Islam lagi berkenaan dengan pekerjaan atau segala bentuk aktiviti yang berkaitan dengan sumber manusia tidak hanya sekadar persoalan kerja semata-mata, sebaliknya ia merupakan asas yang menjamin sistem sosial dengan tujuan untuk menegakkan keadilan di kalangan manusia¹⁴⁷.

Oleh yang demikian, pekerja dan majikan adalah mereka yang berada di dalam satu organisasi tidak kira organisasi itu besar atau kecil. Dunia barat yang selalu mengamalkan sistem kapitalis, hubungan antara majikan dan pekerja menjadi masalah yang begitu kompleks, kesatuan-kesatuan tumbuh bercambah sebagai bukti betapa antara majikan dan pekerja tidak mempercayai antara satu dengan yang lain¹⁴⁸. Manakala demonstrasi sentiasa berlaku di antara pekerja dan majikan disebabkan oleh sikap tidak puas hati pekerja kepada majikan.

Sebenarnya, pekerja dan majikan umpama satu anggota dan mempunyai ikatan persaudaraan yang mana harapan yang diberikan oleh seorang saudara kepada saudaranya. Seorang saudara tidak akan merasa tenteram jika melihat saudaranya dalam keadaan yang sukar. Dengan itu, majikan dan pekerja perlulah berganding bahu dalam membangunkan organisasi. Manakala majikan pula mempunyai tanggungjawab kepada pekerjanya iaitu¹⁴⁹:

- 1) Majikan tidak harus membebani pekerja dengan sesuatu kerja yang memang tidak mampu dilaksanakan oleh pekerja tersebut.
- 2) Majikan seharusnya sentiasa mengutamakan kebajikan pekerja.

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ Hakim Mohamed Said, *The Employer and The Employee, Islamic Concept* (Kuala Lumpur: A.S. Noordeen, 1989).

¹⁴⁹ *Ibid.*

- 3) Ganjaran dan dorongan perlu diberikan kepada pekerja setimpal dengan kerja yang dilakukan.
- 4) Majikan dan pekerja mestilah menganggap mereka sebagai saudara dan persaudaraan ini mestilah wujud pada setiap masa.
- 5) Majikan dan pekerja adalah setaraf sekurang-kurangnya dalam kepakaran asasi. Pekerja patut memperolehi apa yang dipakai oleh majikan.
- 6) Masa dan tempoh kerja mestilah dalam batas kemampuan manusia.
- 7) Sekiranya jenis pekerjaan itu sukar dilakukan oleh pekerja, tidak bermakna pekerjaan itu mesti ditinggalkan atau pekerja dipaksa melakukan pekerjaan tersebut tanpa mengira akibatnya.

2.7.7 Fokus kepada pelanggan.

Hari ini, kepuasan pelanggan tidak hanya menjadi satu konsep provokatif sosial, tetapi ia telah menjadi suatu piawai dan tanda aras, tidak kiralah kepada organisasi kecil, sederhana dan besar¹⁵⁰. Keperluan dan kehendak pengguna juga sentiasa berubah, oleh itu, pihak pengurusan hendaklah lebih memahami perubahan yang berlaku. Jika dilihat, dalam dunia perniagaan sebagai contoh pelanggan adalah raja dan setiap apa yang dilakukan oleh pelanggan adalah betul. Maka, pengeluaran barang atau perkhidmatan mestilah menjadi agenda utama pihak pengurusan supaya dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.¹⁵¹

¹⁵⁰ Omachonu K, V., & Ross E. J, *Principles of Total Quality*, 3rd Edition, (London: Crc Press, 2004).

¹⁵¹ Lee, C.C., Yang J. & Yu L.M, "The Knowledge Value of Customer and Employpess in Product Quality", *Journal of Management Development* 20, 8(2001), 691-704.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ
 بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ
 مِّنْكُمْ ۚ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ
 رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Terjemahan: “Wahai orang-orang Yang beriman, janganlah kamu makan (gunakan) harta-harta kamu sesama kamu Dengan jalan Yang salah (tipu, judi dan sebagainya), kecuali Dengan jalan perniagaan Yang dilakukan secara suka sama suka di antara kamu, dan janganlah kamu berbunuh-bunuhan sesama sendiri. Sesungguhnya Allah sentiasa Mengasihani kamu.” (Surah an-Nisa: 29)

Dalam ayat ini Allah menjelaskan untuk mendapatkan harta atau kepunyaan orang lain mestilah dilakukan secara jujur dan amanah. Melalui perniagaan yang jujur ini, kedua-dua belah pihak iaitu pelanggan dan organisasi akan berpuas hati dengan barang atau perkhidmatan yang telah dibeli atau diberikan. Oleh itu, setiap pekerja yang berada di dalam organisasi perlulah mengutamakan pelanggan dalam setiap apa keadaan dan masa. Dalam setiap perkhidmatan yang dijalankan perlulah mengamalkan sikap yang sentiasa mesra, manis muka, bersopan santun, peramah dan sentiasa responsif.

Selain itu, perlu sentiasa sedia dalam apa jua keadaan terutamanya apabila pelanggan memerlukan pertolongan dan bimbingan daripada kita.¹⁵² Selain daripada itu, hubungan yang baik antara organisasi dan pelanggan perlulah

¹⁵² Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy, *Efektif Governan Di Malaysia Menurut Perspektif Islam* (Penerbit Universiti Malaya: Kuala Lumpur, 2004).

dipupuk. Apabila hubungan antara organisasi dan pelanggan berada dalam keadaan yang positif maka, ia dapat membantu sesebuah organisasi itu melakukan penambahbaikan terhadap perkhidmatan dan produk mereka.

Pelanggan adalah aset yang penting kepada organisasi. Dengan itu, kehendak dan keperluan pelanggan hendaklah sentiasa dipenuhi bagi menjamin kelangsungan dan kemajuan sesebuah organisasi. Bagi merialisasikan kehendak pelanggan tercapai setiap organisasi perlulah mempunyai strategi dalam menambat hati pelanggan. Organisasi perlulah mengenalpasti bagaimana sifat dan apa yang pelanggan inginkan. Selain itu, organisasi perlulah ada kejelasan matlamat dan mempunyai maklumat secukupnya tentang realiti pelanggan.

Sebagai contoh dalam konteks hijrah Rasulullah s.a.w. dari Makkah ke Madinah. Objektif utama hijrah itu memang cukup jelas, difahami dan dikongsi oleh seluruh umat yang terlibat pada masa itu.¹⁵³ Dalam menguruskan pelanggan juga organisasi mesti mempunyai matlamat yang jelas yang mana, bukan sahaja untuk menambah keuntungan tetapi yang terpenting adalah untuk membantu pelanggan daripada ditindas dan dipergunakan. Mempunyai maklumat secukupnya tentang realiti pelanggan seperti mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pelanggan, khususnya berkenaan dengan keperluan dan kehendak pelanggan. Selepas itu, data-data hendaklah dikumpul dan dianalisis secara objektif, dikenalpasti positif dan negatifnya, lalu kemudiannya disusun langkah-langkah bagaimana memanfaatkan positif dan menghindari negatifnya.

2.7.8 Bermesyuarat (*Syura*)

¹⁵³ Panel Akademi YaEIM, *Pengurusan Islam Menghayati dan Nilai Qurani*, 149.

Setiap manusia yang berada di dunia ini amat memerlukan perbincangan walau di mana mereka berada. Perbincangan atau syura ini amat penting dalam kehidupan sebuah masyarakat atau organisasi kerana ia adalah mekanisma dalam pembuatan keputusan (*decision making*) yang terbaik untuk kemajuan sesebuah masyarakat atau organisasi itu sendiri. Dalam masyarakat melayu syura lebih dikenali dengan istilah musyawarah atau muafakat.¹⁵⁴

Syura juga boleh disifatkan sebagai satu yang mesti atau wajib dilakukan disebabkan wujudnya perbezaan pandangan dan pengalaman. Tidak dapat dinafikan lagi syura sememangnya merupakan mekanisma yang terbaik dalam membuat keputusan dan al-Quran telah menyebut kepentingan syura ini pada dua keadaan:¹⁵⁵

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا
الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ
هُمَّ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maksudnya: ” maka Dengan sebab rahmat (yang melimpah-limpah) dari Allah (kepadamu Wahai Muhammad), Engkau telah bersikap lemah-lembut kepada mereka (sahabat-sahabat dan pengikutmu), dan kalaulah Engkau bersikap kasar lagi keras hati, tentulah mereka lari dari kelilingmu. oleh itu maafkanlah mereka (mengenai kesalahan Yang mereka lakukan terhadapmu), dan pohonkanlah ampun bagi mereka, dan juga bermesyuaratlah Dengan mereka Dalam urusan (peperangan dan hal-

¹⁵⁴ *Ibid.*

¹⁵⁵ *Ibid.*

hal keduniaan) itu. kemudian apabila Engkau telah berazam (Sesudah bermesyuarat, untuk membuat sesuatu) maka bertawakalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang Yang bertawakal kepadaNya”.¹⁵⁶ (Surah ali-Imran: 159)

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ

شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Maksudnya: ”dan juga (lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang Yang menyahut dan menyambut perintah Tuhannya serta mendirikan sembahyang Dengan sempurna; dan urusan mereka dijalankan secara bermesyuarat sesama mereka; dan mereka pula mendermakan sebahagian dari apa Yang Kami beri kepadanya”. (Surah al-Syura: 38)

Jika dilihat ayat yang pertama dari surah Ali Imran berbentuk perintah (*fi'l amr*), manakala dalam ayat yang kedua dalam dalam surah al-Syura disebut bersama-sama dengan dua kewajipan asasi iaitu sembahyang dan zakat. Ini bermakna Allah S.W.T. amat menitikberatkan amalan syura kepada manusia dan para ulama sendiri telah bersepakat amalan syura hukumnya wajib dilaksanakan dalam setiap keadaan. Dalam perkara ini, Abu al-A'la al-Maududiy menyatakan perlunya syura dalam membuat keputusan yang melibatkan dua orang atau lebih.¹⁵⁷

Sejarah lampau juga telah membuktikan bahawa setiap perkara yang hendak diputuskan akan di musyawarahkan atau diperbincangkan untuk mendapatkan keputusan yang lebih baik. Sebagai contoh al-Quran menegaskan

¹⁵⁷ Panel Akademi Pengurusan YaPEIM, *Pengurusan Islam Menghayati dan Nilai Qurani*, 92.

berlakunya perbincangan di dalam kelompok masyarakat di mana para pemimpin berbincang dengan kaumnya dan rakyat bagi menegur para pemimpin. Cerita mengenai Ratu Saba' bernama Balqis yang mana beliau menitahkan kepada rakyatnya mengenai perutusan Nabi Sulaiman a.s. di dalam surah al-Naml:

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً

أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾

Maksudnya : "raja perempuan itu berkata lagi: "Wahai ketua-ketua kaum, berilah penjelasan kepadaKu mengenai perkara Yang Aku hadapi ini; Aku tidak pernah memutuskan sesuatu perkara sebelum kamu hadir memberi pendapat dan mempersetujuinya". (Sura al-Naml:32)

Sekalipun Balqis dan kaumnya bukan menganut agama Allah tetapi beliau tetap menginginkan kebaikan untuk rakyatnya dan perbincangan mereka itu adalah untuk mencapai satu kemaslahatan dan buktinya selepas itu beliau memeluk Islam dan beriman kepada Allah bersama Sulaiman a.s.¹⁵⁸ Bagi menjamin pengamalan syura itu berjalan dengan baik dan sihat ia haruslah bermula daripada sikap sangka baik (*husnu z-zan*) di kalangan sesama anggota pembuatan keputusan itu. Sikap sangka baik ini akan wujud apabila adanya sikap saling percaya atau *mutual trust*.¹⁵⁹

Selain itu, di kalangan yang terlibat dalam syura haruslah ada kesepakatan dari segi rujukan. Kepada umat Islam rujukan utama adalah al-Quran dan al-Sunnah, setelah itu barulah diikuti dengan rujukan-rujukan lain seperti akta,

¹⁵⁸ Abdullah Ahmad Qadari, *Syura Prinsip Utama Sistem Pemerintahan Islam*, (Kuala Lumpur: al-Hidayah Publishers, 2002).

¹⁵⁹ Panel Akademi Pengurusan YaPEIM, *Pengurusan Islam Menghayati dan Nilai Qurani*, 93.

perlembagaan, undang-undang dan sebagainya. Kesepakatan perlu ada dalam memilih rujukan utama jika tidak ia akan membawa kepada ketidaksepakatan dalam membuat sesuatu keputusan.¹⁶⁰

Seterusnya harus ada kebebasan bersuara dalam kalangan para anggota pembuat keputusan. Kebebasan bersuara di sini bermaksud kebebasan dan keberanian berbeza pendapat dengan sesiapa sahaja demi mencapai objektif syura tersebut. Syura tidak dapat dijalankan jika suasana atau budaya takut bersuara wujud dalam kalangan para anggota pembuat keputusan. Syura juga tidak akan subur dalam budaya ampu dan budaya bodek.¹⁶¹ Musyawarah yang sihat adalah musyawarah yang disertai oleh anggota-anggota yang bersikap terbuka dan lapang dada, iaitu mereka yang bersedia untuk mendengar dan menghormati pendapat masing-masing.

2.7.9 Perancangan Strategik

Pengaplikasian perancangan strategik ini telah bermula dan diamalkan oleh Nabi Yusuf dalam mentadbir dan mengurus negeri Mesir. Rasulullah s.a.w. juga menggunakannya semasa dalam peristiwa hijrah.¹⁶² Perancangan sebenarnya terkandung di dalam *maqasid syariah* iaitu menghasilkan kebaikan dan manfaat serta menolak keburukan (*mafsadah*).¹⁶³ Al-Sayyid Muhammad menyatakan

¹⁶⁰ *Ibid.*

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² Husnani Hamzah, *Analisis Teori Perancangan Strategik Menurut Islam: kajian Pelaksanaan dan Keberkesanannya Di Yayasan Islam Kelantan (YIK)*, (Disertasi Jabatan Siasah Syariyyah Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya: Kuala Lumpur, 2008).

¹⁶³ *Ibid.*

perancangan adalah untuk mengelola usaha, menyediakan sesuatu yang berguna bersumberkan kepada bahan-bahan, modal dan tenaga.¹⁶⁴

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ
تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ
دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ
فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Maksudnya: ”dan sediakanlah untuk menentang mereka (musuh Yang menceroboh) Segala jenis kekuatan Yang dapat kamu sediakan dan dari pasukan-pasukan berkuda Yang lengkap sedia, untuk menggerunkan Dengan persediaan itu musuh Allah dan musuh kamu serta musuh-musuh Yang lain dari mereka Yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. dan apa sahaja Yang kamu belanjakan pada jalan Allah akan disempurnakan balasannya kepada kamu, dan kamu tidak akan dianiaya”. (Surah al-anfal:60)

Manakala strategik pula bermaksud sebagai sesuatu yang menyeluruh di dalam Islam iaitu mentauhidkan Allah s.w.t.dengan segala pengertian dan manifestasinya. Iman dan tauhid merupakan intisari Islam dan ia memberikan matlamat dan tujuan yang menyeluruh kepada setiap anggota dalam organisasi.¹⁶⁵ Oleh itu, dalam setiap tindakan dan strategi perlulah berlandaskan iman dan takwa kerana itulah yang dikehendaki oleh Islam dalam setiap tindakan yang telah dirancang.

¹⁶⁴ Al-Sayyid Muhammad Huwairi , *Al-Idarah al-Asas wal Usul Ilmiyyah*, (Cairo: T.T.P, 1976).

¹⁶⁵ Yusof Ismail, *Mengurus Secara Islam, Model dan Prinsip-Prinsip Pengurusan Islam Individu dan Organisasi*. (Kuala Lumpur: AS.Noordeen, 2004).

Secara mudahnya strategi ini dapat difahami sebagai satu seni dan ilmu memanfaatkan segala sumber yang terdapat dengan cara yang sebaik-baiknya bagi mencapai matlamat organisasi. Strategi juga adalah usaha membina masa depan, bagaimana sifat dan bentuk organisasi yang ingin dicapai pada masa akan datang.¹⁶⁶ Biasanya strategi dikaitkan dengan perancangan dan pemikiran, maka timbullah istilah pemikiran strategik dan perancangan strategik. Pengurusan Islam sangat mementingkan strategi.¹⁶⁷

Dalam melaksanakan sesuatu perancangan perlulah sesebuah organisasi itu melaksanakan sesuatu perancangan dengan cukup teliti bagi memenuhi segala perancangan strategik. Antaranya adalah dengan mempunyai kejelasan matlamat yang mana dapat dilihat daripada objektif utama hijrah iaitu mencari wilayah penempatan yang selamat dan sekaligus tapak yang kondusif bagi pembinaan ummah dan negara Islam. Objektif sedemikian itu ditetapkan setelah nyata bahawa Makkah tidak lagi sesuai untuk penempatan. Memang demikianlah ciri pengurusan strategik, pimpinan atau pengurusan atasan harus menyatakan wawasan, misi dan objektif organisasinya dengan jelas, tepat dan pasti.¹⁶⁸

Seterusnya, perlulah mempunyai sesebuah organisasi mempunyai maklumat secukupnya tentang realiti, hal-hal yang berkaitan, khususnya kelebihan dan kelemahan pesaing-pesaing organisasi tersebut. Sebagai contoh bagaimana nabi Muhammad s.a.w. mengumpul data-data dan menganalisisnya secara objektifnya, mengenalpasti positif dan negatifnya, kemudiannya disusun

¹⁶⁶ Panel Akademi Pengurusan YaPEIM (2010), *Op.Cit.*, h, 148.

¹⁶⁷ *Ibid.*

¹⁶⁸ *Ibid.*

langkah-langkah bagaimana memanfaatkan positifnya dan menghindari negatifnya.¹⁶⁹

Selain itu, pihak organisasi perlulah menganalisis kadar kemampuan untuk dijadikan asas bagaimana memanfaatkannya dalam rangka merubah keadaan *status quo* kepada keadaan yang dimatlamatkan. Dalam konteks hijrah terdapat beberapa aspek kemampuan yang diambil kira iaitu kemampuan peribadi Rasulullah s.a.w. sendiri sebagai Rasul dan pemimpin tertinggi, kemampuan jemaah yang terlibat dalam operasi, dan kemampuan kewangan untuk membiayai segala keperluan hijrah termasuklah bekalan, kenderaan, upah dan sebagainya.¹⁷⁰ Secara keseluruhannya, perancangan strategik berkaitan dengan soal bagaimana menangani perubahan, mencipta masa depan, menghindari kekangan, memanfaatkan kesempatan dan mencapai keunggulan.

2.8 Penutup

Secara kesimpulannya, faktor insaniah amat penting dalam sesebuah organisasi dan ia adalah kunci kejayaan untuk meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Oleh itu, yang paling penting adalah membina manusia yang utuh dan kuat kemanusiaannya. Sebelum membina pengurus, pentadbir, atau pekerja yang baik perlulah membina manusia yang baik dahulu barulah akan lahir manusia pekerja yang berkualiti. Selain itu, untuk menjadikan manusia itu pekerja berkualiti perlulah diterapkan di dalam dirinya ilmu dan kemahiran yang relevan dan sesuai dengan keperluan organisasi. Yang paling penting dalam ingin mencapai kejayaan dalam pembinaan manusia pekerja yang mahir dan berkualiti

¹⁶⁹ *Ibid.*

¹⁷⁰ *Ibid.*

haruslah dikekalkan sebagai insan dan tidak harus sama sekali dijadikan robot ataupun haiwan. Sebahagian besar daripada faktor insaniah juga seperti kepuasan kepimpinan, hubungan majikan dan pekerja, latihan dan pembangunan adalah indikator kepada keberkesanan dalam prestasi kualiti.

BAB TIGA

LATAR BELAKANG MAIS

3.1 Pengenalan

Dalam bab ini penulis akan membincangkan tentang sejarah penubuhan Majlis Agama Islam Selangor (MAIS). Penulis juga akan membincangkan tentang struktur organisasi MAIS, objektif, matlamat korporat, misi, visi dan moto. Penulis juga akan menjelaskan mengenai perkhidmatan yang disediakan oleh MAIS dalam meningkatkan kualiti dan produktiviti kerja mereka.

3.2 Sejarah Penubuhan MAIS

Pada awal penubuhannya, MAIS dikenali sebagai satu badan yang tetap dinamakan Majlis Agama Islam Selangor (MAIS) dan istiadat Melayu Selangor. Ia ditubuhkan di bawah seksyen 5, Enakmen Pentadbiran Undang-Undang Islam Selangor 1952 (*Enakmen no.3 Tahun 1952*) sebagaimana berikut: ¹

“ Hendaklah diadakan satu Majlis Agama Islam dan Istiadat Melayu Selangor dan disebut dalam bahasa Inggeris Council of religion and Malay Customs Selangor”

Penubuhan majlis ketika itu adalah bertujuan menasihati DYMM sultan dalam hal-hal yang bersabit dengan agama Islam dan adat melayu. nama dan identiti badan ini kemudiannya ditukar kepada satu pertubuhan perbadanan yang

¹ MAIS. (t.t). Buku Panduan Kod Etika Pegawai Majlis Agama Islam Selangor.

bernama Majlis Agama Islam Selangor berdasarkan kepada seksyen 5 (1), Enakmen pentadbiran Agama Islam (Negeri Selangor) 2003 sebagaimana berikut:²

“Majlis hendaklah menjadi suatu pertubuhan perbadanan yang kekal turun temurun dan mempunyai suatu meterai perbadanan, dan meterai itu boleh dari masa ke semasa dipecahkan, ditukar dan diubah dibuat baharu sebagaimana yang difikirkan patut oleh Majlis, dan sehingga suatu meterai diadakan di bawah sekdyen ini, meterai Majlis terdahulu bolehlah digunakan sebagai meterai perbadanan bagi Majlis”.

MAIS merupakan satu entiti pertubuhan perbadanan (a body corporate) menurut seksyen 5 (1), Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Selangor) 2003:³

“Majlis hendaklah menjadi suatu pertubuhan perbadanan yang kekal turun temurun dan mempunyai suatu meterai perbadanan”.

Pada 1 Mac 2005, Pentadbiran Bahagian Pengurusan Baitulmal (BPB) telah dipindahkan dari jabatan Agama Islam Selangor (JAIS) ke MAIS dan telah disahkan oleh Mesyuarat MAIS pada 14 April 2005. Pengasingan ini adalah menepati kehendak peruntukan seksyen 81(3) Enakmen Pentadbiran Agama Islam

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

(Negeri Selangor) 2003 yang menyatakan bahawa MAIS berkuasa untuk mentadbir dan berhak kepada semua wang dan harta Baitulmal.

3.3 Fungsi MAIS

Pada awal penubuhannya, MAIS adalah untuk menasihati DYMM sultan sebagaimana diperuntukkan dalam seksyen 37 Enakmen Pentadbiran Undang-Undang Islam 1952 (Enakmen No.3 Tahun 1952) yang menyatakan seperti berikut:⁴

“ Majlis bagi pihaknya dengan kuasa dikurniakan oleh DYMM sultan bagi sifatnya menjadi Ketua Agama Negeri ini hendaklah menolong dan menasihatkan kepada DYMM sultan di atas segala perkara yang berkaitan dengan Agama Negeri dan Adat Istiadat Melayu, dan hendaklah di dalam segala perkara-perkara itu menjadi kuasa yang tertinggi sekali di dalam negeri ini melainkan yang ada berlawanan dengan perkara yang tersebut di dalam undang-undang ini”.

Walaupun, pada tahun 2003, fungsi MAIS tersebut telah dimansuhkan dan digantikan dengan seksyen 6 Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Selangor) 2003 sebagaimana berikut:⁵

“ Majlis hendaklah membantu dan menasihati DYMM berkenaan dengan semua perkara yang berhubungan dengan Agama Islam di dalam Negeri Selangor, kecuali perkara-perkara Hukum Syarak dan

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*

berhubungan dengan pentadbiran keadilan, dan dalam semua perkara sedemikian hendaklah menjadi pihak berkuasa utama di dalam Negeri Selangor selepas Duli Yang Maha Mulia Sultan, kecuali jika diperuntukkan selainnya dalam Enakmen ini”

3.4 Kuasa MAIS

Kuasa-kuasa MAIS yang diperuntukkan dalam Enakmen Pentadbiran Undang-Undang Islam 1952 (Enakmen No.3 Tahun 1952) dengan Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Selangor) 2003 adalah sama dalam sepuluh bidang kuasa. Kuasa-kuasa MAIS terbahagi kepada dua bahagian iaitu kemajuan ekonomi dan kemajuan sosial.⁶

3.4.1 kemajuan Ekonomi

- 1) Majlis berkuasa menjalankan aktiviti komersial dan perindustrian.
- 2) Majlis berkuasa menggalakkan kegiatan komersial tersebut melalui bantuan kewangan.
- 3) Majlis berkuasa menjalankan kegiatan komersial secara usaha sama.
- 4) Majlis berkuasa menggalakkan kegiatan komersial tersebut melalui bantuan kewangan.
- 5) Majlis berkuasa membuat laporan.
- 6) Majlis berkuasa menubuhkan perbadanan dan anak syarikat.

⁶ *Ibid.*

- 7) Majlis berkausa membuat pinjaman.
- 8) Majlis berkausa memperoleh, membeli, mengambil, memegang dan menikmati segala Jenis harta alih dan tak alih
- 9) Majlis berkausa sebagai pelaksana wasiat.
- 10) Majlis berkausa sebagai pemegang amanah tunggal wakaf.
- 11) Majlis berkausa untuk memungut dan mengagih zakat dan fitrah.
- 12) Majlis berkausa mentadbir semua wang dan harta Baitulmal, zakat dan wakaf.

3.4.2 Kemajuan Sosial

- 1) Majlis berkausa menubuhkan sekolah Islam, institusi latihan dan penyelidikan Islam.
- 2) Majlis berkausa melantik jawatankuasa-jawatankuasa dan pegawai untuk membantu dalam menunaikan kewajipannya.
- 3) Majlis berkausa sebagai pemegang Amanah Tunggal Majlis.
- 4) Majlis berkausa menentukan tatacara dan amalannya sendiri.
- 5) Majlis berkausa menubuhkan, mengurus dan mengawal rumah-rumah kebajikan untuk anak yatim.

3.5 Visi MAIS

Sebagai warga kerja MAIS mereka hendaklah memahami visi MAIS sebagaimana yang telah ditetapkan oleh MAIS. MAIS berpegang kepada visi membangunkan ummah ke arah mendapatkan keredhaan Allah, visi ini adalah selaras dengan firman Allah dalam surah Hud:

Maksudnya: “ Dan kepada kaum samud (kami utus) saudara mereka. Dia berkata, wahai kaumku! Sembahlah Allah, tidak ada tuhan bagimu selain dia. Dia telah menciptakanmu dari bumi (tanah) dan menjadikanmu pemakmurnya, kerana itu mohonlah ampunan kepada-Nya, kemudian bertaubatlah kepada-Nya. Seseungguhnya Tuhanku sangat dekat (rahmatnya) dan memperkenankan doa hamba-hamba-Nya.”

Oleh itu, MAIS menitikberatkan kepada semua pekerjanya supaya berpegang bersungguh-sungguh dan berterusan dengan visi MAIS dalam segala tindakan mereka selama mana berkhidmat dalam MAIS. Visi MAIS adalah untuk membangunkan ummah dan kesejahteraan muka bumi di Selangor itu sendiri dan perkara ini adalah tanggungjawab semua kakitangan MAIS.⁷

3.6 MISI MAIS

Misi MAIS menggambarkan usaha-usaha kea rah satu matlamat jangka masa panjang yang hendak di capai melalui satu pendekatan dan kaedah yang

⁷ www.mais.net.my,20 September 2011.

komprehensif dan berkesan. Oleh itu, satu misi MAIS telah dirangka sebagaimana berikut:

“ Pembangunan ummah melalui pembentukan masyarakat berilmu, beriman dan berakhlak, ekonomi yang perkasa, usaha-usaha dakwah yang berkesan, pengurusan harta yang cekap dan institusi agama yang proaktif”.

Dengan menghayati misi ini, MAIS telah membuat pendekatan dan kaedah yang mana ia digunapakai oleh warga kerja MAIS dan masyarakat Islam itu sendiri. Antara pendekatan yang digunakan adalah ilmu yang bersepadu melalui latihan yang terancang, harta yang halal dan diberkati, berdakwah dengan hikmah dan berterusan, akauntabiliti dalam mengurus harta dan institusi agama yang makmur.⁸

3.7 Objektif MAIS

Objektif MAIS apakah hasil yang akan diperolehi selepas lima pendekatan dan kaedah ini digunakan. Oleh itu, objektif MAIS ialah: ⁹

“ Berusaha meningkatkan kemajuan ekonomi dan kesejahteraan sosial umat Islam negeri Selangor melalui kaedah penyelidikan, pengurusan dan pembangunan yang sistematik dan lengkap berlandaskan hukum syarak dengan menggunakan sumber MAIS secara optimum”

⁸ *Ibid.*

⁹ MAIS, *Panduan Kod Etika Pegawai Majlis Agama Islam Selangor* (Selangor:MAIS, t.t).

3.8 Moto MAIS

Moto MAIS adalah mengharap keredhaan Allah S.W.T. Ini bermaksud segala program dan aktiviti MAIS hendaklah menepati prinsip-prinsip dan proses-proses pengurusan Islam berdasarkan al-Quran dan as-Sunnah. Oleh itu, pengurusan Islam adalah terjemahan dan jelmaan dari maksud mengharap keredaan Allah. Justeru itu, warga MAIS hendaklah mengamalkan prinsip dan proses pengurusan Islam dengan betul dan berterusan.¹⁰

3.8.1 Prinsip-Prinsip Pengurusan Islam Diamalkan MAIS

A) Prinsip Syura (Bermasyuarat)

1. kata-kata hikmat dan firman Allah.

a) “ Bulat air kerana pembentung, bulat kata kerana muafakat”

b) “ Bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (peperangan dan soal-soal keduniaan itu)” (Ali Imran: 159)

c) Maududi menegaskan bahawa hanya orang yang tidak takut kepada Allah sahaja yang berani membuat keputusan sendiri tanpa musyawarah.

2. Prinsip Syura

a) saling percaya (Mutual Trust).

b) Rujukan utama al-Quran dan as-Sunnah.

¹⁰ *Ibid.*

- c) Kebebasan dan keberanian berbeza pendapat.
- d) Disemangati oleh sikap toleransi dan timbang rasa.
- e) Bebas dari gejala groupism.
- f) Syura bukan sekadar pertemuan biasa tetapi membawa limpahan barakah dan keredhaan Allah.

3. Etika Syura

- a) “ Rumah siap, pahat berbunyi” haruslah dielak iaitu suka mengungkit atau mempersoal sesuatu yang sudah muktamad.
- b) Allah berfirman dalam surah Ali Imran ayat 159 bermaksud “ maka bertakwalah Allah sebaik-baik sahaja keputusan dibuat”. Huruf “fa” yang mengawali kalimat Tawakal dalam ayat ini memberi pengertian bahawa keputusan itu harus dilaksanakan Segera, tanpa ragu-ragu, tanpa teragak-agak dan tertangguh-tangguh.
- c) Tanggungjawab member pendapat dan membuat keputusan adalah amanah.

B) Prinsip Amal Jama’i (kerja Berpasukan)

- a) Cara kerja dalam wadah, kaedah dan berpasukan diberi harapan oleh Allah untuk mencapai kejayaan.
- b) “ Sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang berpegang untuk membela agamanya, dalam barisan yang teratur rapi, seolah-olah mereka sebuah bangunan yang tersusun kukuh”. (As-Saff:4)

c) Amal jama'i tidak hanya merancang dan menyusun strategi tetapi harus tawakkal kepada Allah s.w.t.

d) Amal jama'i dapat dijayakan setelah wujud semangat jama'i atau berpasukan yang sentiasa dipupuk menerusi pelbagai aktiviti, antaranya solat berjemaah dan berdoa, makan bersama, ziarah menziarahi, berbalas ucapan salam, selamat dan terima kasih, hari keluarga, aktiviti kebajikan dan lawatan, sukan, berzakat, berwakaf dan bersedekah.

C) Prinsip Uswatun hasanah (Kepimpinan Melalui Teladan)

1. Kepimpinan dari kaca mata Islam

a) keunggulan organisasi bermula dengan penampilan pemimpin berperinsip dan berwawasan berasaskan petunjuk Ilahi.

b) Pemimpin yang berjaya adalah pemimpin perubahan manusia (*A human transformer*) dan pembinaan berdaya (*A culture builder*).

c) Pemimpin adalah pemegang amanah modal besar yang berupa sumber daya manusia.

d) Pemimpin bertanggungjawab mengembangkan sumber manusia dan modal daya insani sehingga setiap orang dapat berfungsi secara produktif semaksimumnya sesuai dengan keperluan.

e) Pemimpin harus menerima seadanya, manusia sebagai makhluk mulia, berakal dan berperasaan bukan robot dan haiwan. Oleh itu, ia dilayan sesuai dengan status kemanusiaan.

f) Ciri keteladan pemimpin menentukan proses pembinaan budaya (nilai-nilai mulia). Peribadi dan perilaku pemimpin yang mencerminkan nilai-nilai yang ingin dibudayakan. Sering kali terjadi suatu anjuran yang baik tidak mendapat sambutan meskipun arahan mengenainya telah berkali-kali dikeluarkan dan pekeling diedarkan.

2. Hak dan Tanggungjawab

- a) jaminan kebajikan
- b) keselamatan jiwa
- c) Peluang peningkatan ilmu
- d) Hak untuk didengar dan dihormati
- e) nasihat-menasihati

3.9 Struktur organisasi MAIS¹¹

MAIS meletakkan agenda pembangunan ummah sebagai visi dan misi utama ke arah memartabatkan pembangunan masyarakat Islam khususnya di negeri Selangor seiring dengan pencapaian status Selangor sebagai negeri maju tahun 2005. Ke arah merialisasikan misi besar tersebut, tanggungjawab

¹¹ www.mais.net.my, 20 September 2011.

MAIS disempurnakan oleh 13 bahagian yang proaktif, terancang dan bersepadu.

Struktur organisasi MAIS juga disusun mengikut kepada objektif dan fungsi-fungsi utamanya. Organisasi ini mempunyai tiga peringkat iaitu pengerusi lembaga, setiausaha MAIS dan timbalan setiausaha. Organisasi ini diketuai oleh Y.A.D Dato' Setia Haji Mohammad Adzib bin Mohd Isa. Di bawah tiga peringkat utama tadi terdapat tiga bahagian iaitu ketua penolong setiausaha ekonomi. Masing-masing mempunyai beberapa bahagian yang dipecahkan supaya mudah untuk dikendalikan.

3.9.1 Bahagian Pengurusan Sumber Manusia

Bahagian pengurusan sumber manusia di wujudkan di dalam pengurusan organisasi MAIS adalah untuk menguruskan hal ehwal pentadbiran pejabat, keselamatan bangunan pejabat dan kenderaan dengan bersistem dan berkualiti. Selain itu, pengurusan sumber manusia juga menguruskan perkhidmatan, latihan dan kebajikan dengan adil dan meyeluruh, pengurusan sistem teknologi maklumat yang berinformasi dan terkini, pengendalian mesyuarat majlis dan jawatankuasa tetap MAIS dengan lancar dan sempurna serta pengurusan pusat sumber yang lengkap dan selesa.

Manakala, fungsi-fungsi utama bahagian pengurusan adalah menguruskan pengambilan dan perkhidmatan, menguruskan prestasi pegawai, menguruskan penganugerahan pegawai, menyelia tatakelakuan dan tatatertib pekerja MAIS, menguruskan program latihan dan kompetensi dan mengurus sistem pengurusan kualiti.

3.9.2 Bahagian Baitulmal

Bahagian baitulmal merupakan bahagian yang bertanggungjawab dalam menguruskan operasi-operasi kewangan seperti urusan pembayaran, terimaan, penyediaan emolumen, perancangan pelaburan kewangan dan juga kerja-kerja yang melibatkan proses penyediaan penyata kewangan dan belanjawan MAIS.

Bahagian baitulmal telah melalui proses pengemaskinian struktur organisasi dan fungsi berikutan penstrukturan semula MAIS bermula pada bulan Mac 2005. Bagi memperkemaskan perjalanan operasi dan pengurusan bahagian baitulmal, terdapat tiga unit diwujudkan iaitu unit operasi dan kawalan, unit akaun dan unit belanjawan.

Bagi melancarkan lagi gerak kerja baitulmal waran perjawatan telah diluluskan dalam mesyuarat MAIS iaitu sebanyak 22 jawatan. Bahagian ini diketuai oleh Penolong Setiausaha gred 44, 3 orang akauntan gred 41, 7 orang penolong akauntan gred W27, 10 orang pembantu AM pejabat gred N1. Baitulmal memperolehi pencapaian cemerlang melalui pengiktirafan dan perakuan Sijil Bersih penyata kewangan MAIS sebanyak 8 tahun berturut-turut daripada jabatan Audit Negara bagi tahun 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 dan 2005.

3.9.3 Bahagian Pembangunan Insan

Bahagian pembangunan insan (BPI) adalah satu daripada bahagian yang terdapat di dalam struktur keorganisasian MAIS. Pada asalnya,

bahagian pembangunan insane (BPI) dikenali dengan unit-unit kecil dalam pentadbiran JAIS. Bermula pada tahun 1970-an, JAIS telah menubuhkan Unit Qariah dan Kemasyarakatan yang bertanggungjawab secara khusus mengenai hal ehwal muallaf di negeri Selangor. Unit ini kemudiannya mengalami penjenamaan semula pada tahun 1992, apabila JAIS memperkenalkan Unit Ukhuwwah sebagai entiti baru yang mengendalikan hal ehwal saudara kita.

Penjenamaan dan penstrukturan semula unit ini berterusan apabila pada tahun 1999, Unit Dakwah Saudara Kita (UDSK) ditubuhkan dan diletakkan di bawah kawal selia Bahagian Pengurusan Dakwah (BPD), JAIS. Selaras dengan pemerkasaan MAIS pada tahun 2005, tanggal 14 April 2005, MAIS telah mengambil alih Unit Dakwah Saudara Kita (UDSK) sepenuhnya daripada pentadbiran JAIS. Unit ini seterusnya diperkasakan lagi menjadi satu bahagian dan dikenali dengan nama Bahagian Pembangunan Insan (BPI), MAIS. penubuhan Bahagian Pembangunan Insan ini adalah selaras dengan Enakmen Pentadbiran Islam negeri Selangor 2003 seksyen 107 hingga seksyen 117, sehingga Januari 2008, kekuatan tenaga kerja Bahagian pembangunan Insan MAIS terdiri daripada 63 orang pegawai dan kakitangan sokongan pelbagai kumpulan dengan 5 orang daripadanya adalah kakitangan sambilan.

Kumpulan 63 orang pegawai dan kakitangan sokongan ini diketuai oleh seorang penolong Setiausaha yang juga sebagai ketua bagi Bahagian Pembangunan Insan, MAIS. Antara fungsi Bahagian Pembangunan Insan

bertujuan menguruskan pendaftaran, kebajikan, dan pendidikan muallaf, penyebaran dakwah keahaman Islam kepada *non-muslim* serta memberi bimbingan ibadah kepada pesakit di hospital.

3.9.4 Bahagian Mal

Pada awal penubuhan Bahagian Mal dikenali sebagai Bahagian Sumber Am. Namun setelah mesyuarat MAIS Bil 1/2005 yang bersidang pada 14 April 2005 Bahagian Sumber Am telah diberi nafas baru dengan nama Bahagian Mal. Bahagian ini terdiri daripada tiga elemen penting iaitu wakaf, unit wasiat dan amanah serta unit faraid. Penubuhan Bahagian Mak bertujuan untuk menguruskan harta umat Islam yang merangkumi wakaf, wasiat, harta amanah, harta lebihan dan harta faraid di negeri Selangor. Ini menepati seksyen 5(4) dan seksyen 89 Pentadbiran Agama Islam negeri Selangor 2003 iaitu seksyen 5(4) Enakmen Pentadbiran Agama Islam (negeri Selangor) 2003 menyatakan bahawa majlis hendaklah mempunyai kuasa untuk bertindak sebagai wasi sesuatu wasiat atau sebagai pentadbir harta pusaka seseorang si mati atau sebagai pemegang amanah mana-mana amanah.

Manakala, seksyen 89 Enakmen Pentadbiran Agama Islam (negeri Selangor) 2003 menyatakan bahawa majlis menjadi pemegang amanah tunggal wakaf, nazr dan amanah. Pihak MAIS telah meluluskan sebanyak 53 jawatan. Bahagian ini diketuai oleh seorang Penolong Setiausaha gred 44, 3 orang Pegawai hal Ehwal gred 41 mengetuai unit wakaf, unit faraid, unit wasiat, amanah dan harta lebihan faraid.

3.9.5 Bahagian Perancangan Ekonomi

Objektif penubuhan Bahagian Perancangan Ekonomi adalah untuk menjalankan penyelidikan dan pembangunan (R&D) dalam hal ehwal perkhidmatan dan harta MAIS untuk pertimbangan dan kelulusan jawatankuasa MAIS ke arah peningkatan kemajuan ekonomi dan sosial umat Islam negeri Selangor dan MAIS. Aktiviti-aktiviti yang utama Bahagian Perancangan ekonomi adalah menjalankan kajian kesesuaian bagi sesebuah projek yang bakal dan atau sedang dijalankan oleh MAIS mengikut kehendak pasaran semasa (*market study*), menjalankan proses pemasaran bagi projek yang sedang dijalankan, merancang sebarang projek pembangunan harta MAIS harta wakaf dan produk baru bagi menjana ekonomi MAIS. Selain itu, Bahagian Perancangan Ekonomi juga menjalankan kajian keberkesanan sesuatu projek MAIS, wakaf dan produk baru MAIS yang akan dilaksanakan agar dapat memberikan manfaat yang berterusan.

3.9.6 Bahagian Pembangunan Hartanah

Selaras dengan pemerkasaan MAIS, maka bahagian ini dikenali dengan bahagian hartanah. Dalm memastikan tanggungjawab MAIS sebagai pemegang amanah tunggal harta umat Islam di negeri Selangor dapat dilaksana dengan jayanya. Bahagian ini berperanan mengurus, menyelenggara dan membangunkan harta-harta tersebut agar dapat memberikan pulangan dan manfaat kepada umat Islam di negeri Selangor. Untuk memastikan tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan lancar,

bahagian ini dibahagikan kepada 3 unit iaitu unit pembangunan hartanah, unit pengurusan hartanah dan unit penyelenggaraan.

Waran perjawatan yang telah diluluskan dalam mesyuarat MAIS bagi bahagian pembangunan hartanah adalah sebanyak 5 jawatan. Bahagian ini diketuai oleh seorang Penolong Setiausaha gred 44, 3 orang pegawai gred 41 yang mengetuai unit pembangunan hartanah, unit pengurusan hartanah dan unit penyelenggaraan, 6 orang pegawai gred 17. Manakala fungsi bahagian pembangunan hartanah adalah mentadbir dan memanfaatkan hartanah MAIS, memastikan penyelenggaraan hartanah MAIS secara terancang, sistematik dan selamat, memastikan urusan penyewaan hartanah MAIS adalah pada tahap yang maksimum dan memastikan mesyuarat jawatankuasa diadakan 4 kali setahun.

3.9.7 Bahagian Audit Dalam

Bahagian audit dalam, MAIS ditubuhkan pada tahun 2000 melalui mesyuarat jawatankuasa kecil baitulmal dan zakat MAIS bertarikh 12 jun 2000 bagi meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan dan imej baitulmal amnya dan MAIS khususnya. Pada awal penubuhan, bahagian audit dalam MAIS hanya melaporkan permasalahan atau penemuan audit kepada S.S. Dato' Setiausaha MAIS. laporan dan pemerhatian audit tidak pernah dipanjangkan atau dibincangkan di dalam mana-mana jawatankuasa dalam MAIS.

Agenda pemerkasaan MAIS 2005 menyarankan agar penyelarasan semula jentera pentadbiran dibuat menepati dengan struktur baru MAIS yang telah berkembang dan maju. Rentetan dari agenda tersebut, satu rombakan

perjawatan kakitangan MAIS telah dilaksanakan bagi memastikan satu pengurusan kerja yang lebih efisien dan efektif. Mulai tahun 2005, bahagian audit dalam diletakkan di bawah pengerusi MAIS. Bahagian ini dipantau dan dikawal selia oleh pengerusi MAIS bersama jawatankuasa audit dalam MAIS yang ditubuhkan dengan kelulusan mesyuarat baitulmal dan zakat 1/2005 bertarikh 11 April 2005.

Di antara fungsi bahagian audit dalam termasuk pemeriksaan dan penilaian ke atas kecekapan dan keberkesanan kawalan dalaman dan prestasi MAIS dan JAIS dalam menjalankan dan kejujuran dalam pengurusan kewangan, menilai pengwujudan sistem bagi memastikan ia mematuhi amalan terbaik, peraturan-peraturan, undang-undang yang boleh memberi kesan kepada operasi dan laporan serta menentukan pematuhan dilaksanakan, menilai keberkesanan dalam menjaga harta dan kepentingan MAIS dengan mengesakan pengwujudan harta tersebut serta dilindungi dari segi penipuan dan penyelewengan.

Selain itu, bahagian audit dalam berfungsi juga menilai sistem kawalan dalaman bagi menentukan ia berfungsi seperti yang sepatutnya, menilai projek-projek atau aktiviti khas bagi menentukan ia dilaksanakan seperti yang dicadangkan, sebagai penasihat dan perunding dalam meningkatkan kecekapan pengurusan kewangan dan sumber ekonomi, menilai kewujudan dan keberkesanan pelaksanaan sistem kewangan dan operasi, menilai perkembangan aktiviti operasi, prestasi dan kedudukan

kewangan MAIS dan anak-anak syarikat dengan mengkaji ketepatan dan kesahihan laporan pengurusan.

3.9.8 Bahagian Undang-Undang

Bahagian undang-undang terlibat dalam memberi khidmat rundingan dan nasihat kepada MAIS dalam aspek perundangan sivil dan syariah. Selain itu, bahagian undang-undang mewakili MAIS untuk mendakwa dan membicarakan kes-kes di mahkamah sivil dan syariah, membantu mengkaji dan meneliti cadangan-cadangan pindaan dan penggubalan undang-undang, peraturan-peraturan, kaedah-kaedah, enakmen, akta, ordinan dan semua bentuk peraturan yang berkaitan dengan operasi MAIS dikuatkuasakan oleh MAIS.

3.9.9 Bahagian Perhubungan Korporat

Bidang tugas bahagian perhubungan korporat adalah menyediakan dan menyampaikan kenyataan akhbar kepada pihak media massa, menyelaras program-program rasmi MAIS, mengkaji, menganalisis dan mengurus aduan awam, serta merancang dan melibatkan semua jenis penerbitan MAIS.

3.9.10 Bahagian Perpustakaan Wakaf

MAIS merupakan sebuah badan yang diwujudkan untuk melaksanakan agenda membangunkan sosial dan ekonomi masyarakat Islam di negeri Selangor. Tanggungjawab ini diterjemahkan dengan jelas dalam seksyen 7, Enakmen Pentadbiran Agama Islam (negeri Selangor) 2003:

“ Maka hendaklah menjadi kewajipan majlis untuk menggalakkan, mendorong, membantu dan mengusahakan kemajuan dan kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat Islam di negeri Selangor selaras dengan hukum syarak”

Salah satu dari strategi majlis bagi memperkasakan misi ini ialah usaha pembentukan masyarakat berilmu, beriman dan berakhlak. Antara program yang menjayakan strategi ini adalah dengan tertubuhnya sebuah perpustakaan wakaf yang baru memulakan operasinya pada awal tahun 2008. Sebagai sebuah institusi agama yang proaktif dan menyedari bahawa pembangunan ummah juga bermakna maklumat dan sumber bahan berkaitan dengannya perlu diakses oleh semua pihak, inisiatif diambil bagi membangunkan koleksi, kemudahan, dan perkhidmatan perpustakaan yang bertempat di wisma MAIS seksyen 3, Shah Alam.

Fungsi dan peranan perpustakaan wakaf adalah mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif, mengumpul bahan sumber maklumat yang relevan mengikut keperluan penggunaanya dan memudahkan capaiannya, memberi perkhidmatan maklumat yang komprehensif, menggalakkan pengguna untuk menggunakan bahan-bahan sumbernya dan membantu pengguna dalam usaha mengakses maklumat dari sumber luar.

3.9.11 Bahagian Perlindungan Wanita Baitul Ehsan

Ditubuhkan di bawah pentadbiran MAIS melalui peruntukan di bawah seksyen 54(2) Enakmen Jenayah Syariah Selangor No.9 tahun 1995

(EJSS 1995). Melalui peruntukan yang sama satu kaedah yang telah digubal dan diluluskan di dalam mesyuarat MAIS iaitu perintah-perintah tetap baitul ehsan 2001 yang membolehkan baitul ehsan mentadbir, memulih membimbing dan melindungi golongan wanita bermasalah di negeri Selangor khususnya.

Pusat ini didirikan di dalam kawasan seluas 6 ekar di daerah Sabak Bernam yang dahulunya dikenali sebagai pusat dakwah Selangor yang lama. Baitul ehsan mempunyai dua kompleks iaitu kompleks perintah mahkamah dan kompleks perlindungan sementara. Fungsi bahagian perlindungan wanita baitul ehsan adalah memberi khidmat kaunseling secara individu dan berkelompok kepada pelatih, mewujudkan aktiviti bimbingan agama dan kemahiran kepada pelatih, mengadakan sesi lawatan sambil belajar bagi meningkatkan motivasi pelatih dan mengadakan aktiviti pertanian, sukan dan kekeluargaan, mengadakan kursus-kursus pengukuhan akidah.

BAB 4

HASIL KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini, membincangkan hasil kajian yang diperolehi daripada analisa data dan juga daripada hasil kajian lapangan. Penulis juga akan menjelaskan tentang pelaksanaan kualiti dan bagaimana faktor insaniah mempengaruhinya. Selain itu, penulis akan melihat apakah faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kualiti serta kesan dan faedah yang diperolehi dalam pelaksanaan faktor insaniah dalam pengurusan kualiti di MAIS.

Bagi mencapai matlamat tersebut, penulis telah mengguna pakai kaedah temu bual dalam bab ini dan kaedah ini memberi kemudahan kepada penulis untuk mengumpul data dengan lebih terperinci. Penulis telah menemubual seramai sembilan orang pegawai dari MAIS pada hari dan masa yang berlainan. Antara pegawai-pegawai yang mengikuti sesi temu bual ini adalah Penolong Pegawai Kualiti, Ketua Penolong Setiausaha, Pegawai Perhubungan Awam, Pegawai Tadbir Latihan & Kualiti (LK), Penolong Pegawai Tadbir Pelan Transformasi MAIS(PTM), Pembantu Tadbir N17, Penolong Setiausaha Pengurusan Sumber Manusia (PSM), Penolong Pengurus Audit, dan Timbalan Setiausaha. Pemilihan sembilan responden ini adalah kerana mereka terlibat sama dalam melaksanakan dan mengerakkan pengurusan kualiti di MAIS.

4.2 Program Kualiti Di MAIS

Penulis telah menemubual seramai sembilan orang pegawai dari MAIS bagi mengenalpasti aktiviti-aktiviti pengurusan kualiti yang dijalankan di MAIS dan soalan yang diajukan oleh penulis kepada pegawai-pegawai tersebut adalah “*Apakah aktiviti-aktiviti pengurusan kualiti yang dilaksanakan di Majlis Agama Islam Selangor (MAIS)?*”. Daripada sesi temubual tersebut didapati bahawa aktiviti yang terlibat dalam pengurusan kualiti ialah seperti berikut:

4.2.1 Perancangan

aktiviti kualiti yang dijalankan oleh setiap organisasi memerlukan perancangan yang sangat rapi dan mendalam, supaya setiap aktiviti yang dijalankan dapat mencapai objektif yang telah ditetapkan dan mudah untuk dilaksanakan. Ia juga perlulah mempunyai jadual pelaksanaan yang membolehkan pihak pengurusan mengesan kemajuannya dari masa ke semasa. Bagi persoalan ini, penulis telah mengenalpasti beberapa perkara penting yang perlu dilakukan oleh MAIS sebelum mereka melaksanakan dan menjalankan aktiviti-aktiviti kualiti. Perkara-perkara ini meliputi:

1. Tujuan aktiviti kualiti dijalankan.
2. Tempat di mana aktiviti akan dijalankan.
3. Jadual pelaksanaan.
4. Kakitangan yang terlibat.

1 Tujuan Aktiviti Kualiti Dijalankan

Pada pandangan penulis, aktiviti kualiti yang dijalankan oleh sesebuah organisasi adalah untuk penambahbaikan kepada prosedur kerja dan meningkatkan lagi standard-standard operasi. Perkara tersebut dipersetujui oleh Ketua Penolong Setiausaha dan Penolong Pengurus Audit, menurut mereka aktiviti kualiti di MAIS adalah bertujuan untuk meningkatkan prestasi ahli MAIS dan bagi menggalakkan staf dan kakitangan kita menjadi seorang pekerja yang pelbagai guna (*multi tasking*).

Menurut Penolong Setiausaha pula, setiap perkara yang hendak di lakukan perlulah mempunyai matlamat dan objektif. Begitulah, di peringkat MAIS setiap program yang dilaksanakan mestilah berpandukan kepada objektif dan matlamat yang telah ditetapkan oleh pihak yang menjalankan aktiviti tersebut dan berlandaskan kepada visi dan misi. Perkara ini, disokong oleh Ketua Penolong Setiausaha yang mana beliau menyatakan bahawa setiap aktiviti yang dijalankan di MAIS mempunyai objektif yang berbeza-beza dan mengikut kepada kesesuaian masa dan tempat.

Selain daripada objektif dan matlamat, menurut Pegawai Tadbir, Penolong Pegawai Tadbir PTM dan Penolong Pengurus Audit program ini dilaksanakan adalah untuk memenuhi tuntutan ISO 9000 dan Manual Prosedur Kerja (MPK) itu sendiri. Maka wajib bagi mereka untuk melaksanakan program atau aktiviti yang berkualiti dan dapat memenuhi keperluan pelanggan.

2 Tempat aktiviti dijalankan

Sepanjang mengadakan temubual dengan interviewee-interviwee, hampir dari keseluruhan mereka mengatakan MAIS biasanya akan membuat aktiviti kualiti mengikut kesesuaian program yang dirancang. Dengan itu, Program-program tersebut boleh dilihat melalui jadual 1:

Aktiviti Indoor	Aktiviti Outdoor
1. Anugerah Pengurusan Pejabat Dan Pentadbiran Cemerlang (APPC).	1. Program Tautan Ukhuwah MAIS & Anak Syarikat.
2. Teambuilding.	2. Hari Mesra Pelanggan MAIS & Anak Syarikat.
3. Program Penghayatan Ilmu.	3. Kejohanan Sukan MAIS & Anak Syarikat.
4. Usrah Dan Tamrin.	4. Lawatan Jabatan/Agensi MAIS Dan Anak Syarikat.

Jadual 1

Penulis menyarankan agar pihak yang melaksanakan aktiviti di MAIS agar dapat memperbanyakkan program dan aktiviti yang bukan sahaja boleh merapatkan hubungan silaturrahim antara pegawai kakitangan, tetapi juga program-program yang lebih berunsurkan pembinaan sahsiah diri seorang pekerja itu agar nantinya apabila keluar sahaja kakitangan itu dapat membawa visi

dan misi MAIS dengan baik serta boleh menjadi suri teladan (*role model*) kepada masyarakat di luar sana khususnya.

3 Jadual Pelaksanaan

Sebelum penulis membincangkan dengan lebih lanjut berkaitan dengan jadual pelaksanaan aktiviti kualiti yang dilaksanakan di MAIS, perlu rasanya penulis menerangkan serba sedikit bagaimana prosedur aktiviti kualiti ini dijalankan. Menurut pegawai Tadbir, setiap pelaksanaan program kualiti di MAIS adalah berdasarkan kepada prosedur kualiti yang ada di organisasi tersebut dan ia memerlukan komitmen kakitangan di MAIS.

Oleh itu, program yang dijalankan di MAIS adalah salah satu cara bagi merialisasikan perlaksanaan prosedur di organisasi berkenaan. Menurut Penolong Pegawai Kualiti, sebelum sesuatu program dijalankan ia perlulah mengikut beberapa peringkat tapisan sehinggalah program itu diluluskan oleh pengurusan atasan. Dengan itu, Penolong Pegawai Kualiti telah menerangkan secara terperinci tentang bagaimana prosedur pembuatan jadual aktiviti kualiti di MAIS.

Pada kebiasaannya, unit kualiti yang dipertanggungjawabkan untuk mengetuai penghasilan sesuatu program di MAIS. Pertama sekali, pihak kualiti akan mengadakan satu mesyuarat jawatankuasa khas bagi merancang apakah program kualiti yang sesuai dijalankan di organisasi tersebut, setelah beberapa aktiviti dirancang bersama ahli mesyuarat, mereka juga akan melihat konsep yang sesuai bagi setiap aktiviti kualiti tersebut dengan melihat laporan tahunan awal program.

Selepas itu, barulah unit kualiti akan melantik pengarah untuk setiap program yang dijalankan dan pengarah diberi kebebasan untuk memilih urus setia mereka sendiri. Idea-idea yang dikeluarkan oleh pengarah dan urus setia akan diterjemahkan ke dalam proposal setiap aktiviti dan ia akan dibentangkan dihadapan pengurusan atasan. Pada peringkat terakhir, unit kualiti akan bermesyuarat semula untuk memutuskan samada program ini diluluskan atau sebaliknya.

4 kakitangan Yang Terlibat

Penulis berpandangan, tenaga kerja merupakan aset yang terpenting dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, bagi mempercepatkan lagi kaedah pencapaian matlamat maka organisasi itu perlu melaksanakan program yang berterusan demi mencapai penambahbaikan dan inovasi yang berterusan (*continuous improvement*). Di sebabkan itu, penulis merasakan kebersamaan kakitangan dalam setiap program yang dijalankan amat penting dan perlu diberi perhatian dan pemantauan.

Seperti MAIS sendiri, mereka akan mewajibkan seluruh kakitangan terlibat dalam setiap aktiviti yang dianjurkan. Penulis juga telah dimaklumkan oleh Timbalan Setiausaha bahawa MAIS mempunyai seramai 311 orang kakitangan dan ia termasuk yang berada di daerah seluruh Selangor. Manakala, menurut Pembantu Tadbir N17 kakitangan memberikan komitmen yang sangat baik dan setiap aktiviti yang hendak dilaksanakan akan dimaklumkan terlebih dahulu.

4.2.2 Prosedur

Pertamanya, sebelum membahaskan secara lebih lanjut berkenaan dengan apakah prosedur yang digunakan di MAIS, penulis akan terlebih dahulu mendatangkan beberapa kepentingan apabila sesebuah organisasi itu menggunakan prosedur. Ini adalah jika kita boleh fahami penggunaan istilah prosedur itu sendiri bermaksud aturan atau cara bekerja. Sebenarnya, penting bagi sesebuah organisasi mewujudkan prosedur kerana ia boleh menyumbang kepada peningkatan produktiviti sesebuah organisasi dan dapat mewujudkan keseragaman dalam menjalankan kerja.

Berkaitan dengan prosedur di MAIS, apabila penulis menemubual Penolong Pegawai Tadbir PTM dan Penolong Setiausaha PSM, mereka lebih tertumpu kepada prosedur kerja dan prosedur pengambilan pekerja. Menurut Penolong Pegawai Tadbir PTM, sebenarnya prosedur pekerjaan di MAIS tidaklah begitu ketat dan ia dibuat mengikut bidang tugas kerja kakitangan, sebagai contoh kita meletakkan dua unit di setiap daerah iaitu unit muallaf dan unit mal sahaja dan bidang tugas mereka adalah yang berkaitan dengan muallaf dan mal sahaja tidak lebih daripada itu agar perkara ini tidak membebankan kakitangan dan staf.

Seterusnya, jika dari segi prosedur pengambilan pekerja, Penolong Setiausaha PSM berpendapat bahawa mereka menggunakan prosedur yang sedia ada daripada kerajaan tetapi mereka akan mengubah suai mengikut kesesuaian MAIS sebagai contoh mereka mewajibkan setiap kakitangan yang hendak diambil berkerja perlulah pandai membaca al-Quran dan jawi, ini adalah salah satu pra

syarat untuk berkerja di MAIS. MAIS melakukan pengubahsuaian dan penambahan dalam prosedur pengambilan kerja mereka, supaya ia dapat memilih kakitangan yang betul-betul berkualiti bukan sahaja dari segi gerak kerja tetapi yang paling utama ialah keperibadiannya.

4.2.3 Audit

Penolong Pengurus Audit menyatakan bahawa program audit merupakan perkara yang sangat penting dalam sistem pengurusan kualiti. Oleh itu, setiap program kualiti yang dijalankan di MAIS akan diaudit bagi melihat keberkesanannya. Manakala menurut Pegawai Tadbir LK setiap program kualiti yang dibuat di MAIS tidak boleh mengikut kehendak individu kerana ia akan diaudit oleh SIRIM. Sebelum program kualiti diaudit oleh pihak SIRIM, MAIS telah mewujudkan audit dalaman mereka tersendiri dan audit dalaman akan merangka setiap audit yang akan dijalankan. Selepas itu, pihak pengurusan atasan akan membuat mesyuarat kajian semula bersama-sama wakil pengurusan untuk melihat samada program kualiti yang dijalankan berkesan dan sampai kepada kakitangan.

Daripada pengamatan penulis, kepentingan audit dalam MAIS adalah untuk mengelakkan daripada berlakunya pemberian maklumat yang tidak lengkap, tidak tepat dan tidak boleh dipercayai. Selain itu, ia bagi memastikan pengrekodan setiap maklumat menjadi lebih tepat dan mengelakkan berlakunya konflik di antara pihak-pihak yang tertentu dengan laporan audit yang dibentangkan.

4.2.4 Penambahbaikan Berterusan

Program latihan yang dijalankan oleh MAIS adalah salah satu program penambahbaikan berterusan kepada semua kakitangan. Penulis telah dimaklumkan bahawa program latihan yang dijalankan bukan sahaja di bawah tanggungjawab bahagian latihan, tapi kualiti juga turut sama dalam menjayakan program ini bagi melancarkan lagi perjalanan pengurusan kualiti. Bagi mendapatkan maklumat yang lebih terperinci berkaitan program ini, penulis telah menemubual pegawai yang bertanggungjawab dalam program ini.

Secara keseluruhannya menurut Pegawai Tadbir LK dan Timbalan Setiausaha, kakitangan wajib mengikuti program latihan ini selama 10 hari setahun dan program ini telah menelan belanja hampir RM 241,000 setahun. Program latihan akan dibahagikan kepada dua bahagian iaitu latihan hakiki yang mana latihan ini diberikan kepada kakitangan supaya mereka lebih memahami dan mendalami bidang kerja masing-masing. Kakitangan juga akan mengikuti kursus am yang mana kursus ini berjalan selama tiga hari. Biasanya dalam kursus tersebut kakitangan akan diberikan kefahaman berkaitan dengan hukum-hakam, feqah, tauhid dan sebagainya.

Antara program-program latihan yang dijalankan menurut Pegawai tadbir LK adalah bahagian latihan dan kualiti akan mengadakan taklimat kesedaran kepada semua kakitangan MAIS dan ia dikira sebagai salah satu daripada latihan. Selain itu, mereka juga akan membuat bengkel dokumentasi yang mana pihak yang berwajib akan memberikan taklimat kepada kakitangan baru berkenaan

dengan Fail Meja (FM) dan Manual Prosedur Kerja (MPK).¹ Menurut pengamatan penulis, taklimat ini dibuat bagi memudahkan pegawai dan staf baru memahami prosedur kerja yang dijalankan di MAIS.

Selain itu, bagi kakitangan baru mereka akan mengikuti induksi khusus selama 16 jam. Di dalam induksi ini, mereka akan diperkenalkan semua bahagian-bahagian MAIS, perkara yang berkaitan dengan ISO dan anugerah-anugerah yang ingin dicapai. Selain itu, bermula daripada kursus induksi ini MAIS akan memberikan penerapan berkaitan kepentingan dan keperluan mereka apabila memasuki MAIS. Induksi ini sangat penting kepada kakitangan, apabila induksi khusus ini tidak dilaksanakan susah bagi bahagian latihan dan kualiti untuk mengumpulkan pegawai dan staf disebabkan oleh kekangan tempat dan waktu.

4.2.5 Program Bulan Inovasi

Menurut Pegawai Perhubungan Awam, Penolong Pegawai Tadbir PTM, Pegawai tadbir LK dan Penolong Setiausaha PSM asalnya bulan inovasi ini adalah bulan kualiti sehinggalah program ini dijenamakan semula sebagai bulan inovasi hingga ke hari ini. Penolong Setiausaha PSM berkata, dalam bulan inovasi semua kakitangan MAIS wajib untuk turut serta dan ia telah ditetapkan pada bulan 4 dan 5 setiap tahun. Dalam bulan inovasi ini, beberapa program telah disusun khas buat kakitangan MAIS antaranya adalah program lawatan ke jabatan

¹ Fail Meja (FM) adalah dokumen rujukan peringkat individu yang mana ia berasaskan tugas dan tanggungjawab individu. Fail Meja (FM) juga mengandungi panduan untuk mengendalikan tugas yang ditetapkan bagi sesuatu jawatan manakala, Manual Prosedur Kerja (MPK) adalah dokumen rujukan diperingkat jabatan dan ia berasaskan kepada fungsi dan bidang tugas jabatan. Selain itu, ia mengandungi maklumat menyeluruh mengenai semua aktiviti dalam jabatan.

dan agensi luar serta anugerah pengurusan pejabat dan pentadbiran cemerlang (APPC) dan pada tahun 2011 sahaja, MAIS telah melawat sebanyak dua agensi iaitu Majlis Bandaraya Shah Alam (MBSA) dan MARDI.

Tujuan lawatan ini dibuat adalah untuk mempelajari selok-belok program 5S dan ia memberikan peluang yang baik kepada kakitangan MAIS bagi memberikan mereka panduan dalam melaksanakan program inovasi. Manakala, menurut Penolong Pegawai Kualiti program anugerah pengurusan pejabat dan pentadbiran cemerlang (APPC) adalah bertujuan untuk merapatkan hubungan silaturrahim di antara pegawai dan bahagian masing-masing, memupuk semangat kerjasama di kalangan pegawai untuk pembangunan organisasi.

Selain itu, program ini juga adalah salah satu cara untuk mendidik kakitangan MAIS agar selalu menjaga kebersihan dan keceriaan pejabat, dapat memberikan pengiktirafan kepada bahagian yang berusaha dan memberi komitmen yang tinggi bagi mencapai pengurusan pejabat dan pentadbiran yang cemerlang. Penulis juga dimaklumkan bahawa ini adalah langkah pertama bagi MAIS untuk menyertai program APPC peringkat Selangor pada tahun 2012.

4.2.6 Program Hari Mesra Pelanggan

Penulis dimaklumkan oleh Penolong Pegawai Kualiti, Pegawai Tadbir LK, Penolong pegawai Tadbir PTM dan Pembantu Tadbir program hari mesra

pelanggan MAIS ini diadakan bersama-sama dengan anak syarikat.² Pada tahun 2011 program hari mesra pelanggan telah diadakan selama dua hari di kompleks PKNS, Shah Alam.³ Sepanjang program hari mesra pelanggan ini berlangsung pelbagai aktiviti yang dijalankan antaranya adalah forum, jualan amal tabung anak yatim, pertandingan bercerita, pertandingan mewarna dan pameran yang disertai oleh semua anak syarikat MAIS.

Perkara yang paling utama diwujudkan program hari mesra pelanggan ini menurut Pegawai tadbir LK dan Pembantu Tadbir adalah supaya kakitangan MAIS dapat berjumpa dengan masyarakat yang merupakan pelanggan kepada MAIS. Selain itu, mereka boleh turun padang untuk menyelesaikan masalah masyarakat dan memperkenalkan MAIS kepada masyarakat Selangor khususnya. Penulis difahamkan penerimaan masyarakat terhadap program hari mesra pelanggan ini adalah sangat memberangsangkan dan masyarakat teruja untuk mengetahui dengan lebih lanjut apakah perkhidmatan yang disediakan oleh MAIS dan anak syarikat kepada masyarakat.

Secara keseluruhannya penulis melihat telah banyak aktiviti yang dilaksanakan di MAIS bagi meningkatkan kualiti kakitangan. Oleh itu, pihak MAIS perlulah menilai semula setiap aktiviti yang telah dilaksanakan sama ada

² Anak syarikat Majlis Agama Islam Selangor (MAIS) terdiri daripada Lembaga Zakat Selangor (LZS), Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS), Kumpulan Mais Corporation (KMC), dan Perbadanan Wakaf Selangor (PWF).

³ Nurlaila Bt Abd. Rashid (2011), Pengarah Program Hari Mesra Pelanggan MAIS Dan Anak Syarikat 2011, Laporan Program Hari Mesra Pelanggan MAIS Dan Anak Syarikat (LZS,KUIS,KMC,MZSB).

aktiviti tersebut dapat memberi kesan yang mendalam pada setiap kakitangan dan program yang dirancang itu perlu berjalan secara berterusan dan istiqamah.

4.3 Sumber Program Kualiti di MAIS

penulis berkesempatan menemubual semua responden berkaitan dengan sumber yang digunakan oleh MAIS bagi membangunkan program kualiti yang sedang dijalankan. Soalan selanjutnya adalah "*Apakah sumber yang diperuntukkan untuk melaksanakan program kualiti di MAIS?*". Daripada soalan tersebut, penulis telah mendapat gambaran yang jelas berkenaan dengan sumber-sumber yang digunakan. Penulis juga telah mengklasifikasikan beberapa sumber yang dilihat penting, diantaranya adalah:

4.3.1 Sumber Kewangan

Semua responden yang ditemubual menyatakan bahawa dana adalah sumber terpenting untuk melaksanakan dan membangunkan program kualiti yang dijalankan di MAIS. Bagi melancarkan perjalanan program kualiti, MAIS memperoleh dana sepenuhnya daripada baitulmal dan zakat. Penulis juga dimaklumkan oleh Penolong Pegawai Kualiti, Ketua Penolong Setiausaha, Pegawai Perhubungan Awam dan Timbalan Setiausaha bahawa mereka tidak pernah memohon atau mendapat bantuan daripada pihak kerajaan.

Menurut Penolong Pengurus Audit, apabila kita berkata mengenai dana ia secara langsung melibatkan sumber ekonomi MAIS itu sendiri. Sebenarnya MAIS bukanlah semata-mata bergantung kepada baitulmal dan zakat sahaja tapi, kita

juga telah lama menjana ekonomi sendiri iaitu melalui sewaan dan wakaf. Keuntungan sewaan itu akan disalurkan ke dalam akaun MAIS dan ia akan diuruskan oleh baitulmal supaya tidak berlaku ketirisan dalam setiap penggunaan dana yang telah diamanahkan kepada MAIS.

Penulis tertarik dengan pandangan Penolong Pegawai Kualiti, Ketua Penolong Setiausaha, Pegawai Tadbir LK dan Penolong Pegawai Tadbir PTM menurut mereka MAIS telah menggunakan kaedah *fighting budget* bagi mengelakkan berlakunya pembaziran. *Fighting budget* yang dimaksudkan di sini adalah pegawai dari setiap bahagian akan bersaing untuk mendapatkan budget tahunan yang mana mereka perlu mempertahankan aktiviti masing-masing dengan hujjah yang bernas dan munasabah kepada pengurusan atasan. Pegawai Tadbir LK berkata kepada penulis, *fighting budget* ini selalu dilakukan terutamanya dalam hendak memilih program kualiti. Sebenarnya, sumber kewangan yang diperuntukkan kepada MAIS bukan sahaja digunakan semata-mata untuk program kualiti sahaja, tetapi sumber kewangan yang diperolehi oleh MAIS juga digunakan untuk membangunkan sektor-sektor lain yang berada di MAIS sebagai contoh dalam sektor pengurusan sosial dan juga kepada golongan *ar-riqab*.⁴

4.3.2 Sumber Bukan Kewangan

Penulis telah mengenalpasti beberapa faktor yang terlibat dan memainkan peranan penting dalam sumber bukan kewangan melalui pandangan daripada

⁴ Golongan *ar-riqab* adalah golongan yang terbelunggu sebagai contoh golongan mat rempit, penagih dadah, dan sebagainya yang terlibat dengan gejala sosial. Mereka ini akan dibantu dengan menggunakan duit zakat.

Pegawai Tadbir LK, Penolong Pegawai Tadbir TPM, Pembantu Tadbir dan Penolong Setiausaha PSM. Dari situ, penulis dapat mengklasifikasikan beberapa faktor yang terlibat dalam sumber bukan kewangan iaitu infrastruktur dan persekitaran. Faktor-faktor ini akan dihuraikan secara terperinci oleh penulis berdasarkan daripada beberapa pendapat responden dan dari pemerhatian penulis sendiri sepanjang melakukan aktiviti temubual.

A) Infrastruktur dan Persekitaran

Persekitaran merupakan salah satu sumber terpenting bagi sesebuah organisasi kerana dengan adanya persekitaran yang baik dan selesa ia dapat memudahkan lagi perjalanan aktiviti sesebuah organisasi serta menjamin keberhasilan sesuatu kerja. Sepanjang pemerhatian penulis, persekitaran di MAIS masih berada ditahap sederhana. Perkara ini di buktikan sendiri oleh Penolong Pegawai Tadbir PTM yang mana beliau berkata bahawa MAIS sebenarnya berkongsi bangunan dengan JAIS) dan mereka ditempatkan di tingkat 9 dan 10 bangunan tersebut. Menurut beliau, perkara ini tidak dapat dielakkan kerana MAIS masih belum lagi mendapat tempat yang sesuai untuk diduduki. Dari pemerhatian penulis lagi, walaupun persekitaran kerja yang agak terhad tapi kakitangan MAIS masih lagi dapat menjalankan kerja dengan lancar dan baik.

Manakala dari sudut infrastruktur pula, Penolong Pegawai Tadbir PTM dan Pembantu Tadbir hanya menceritakan berkaitan dengan penggunaan ICT sahaja. Menurut mereka, penggunaan ICT setakat ini berada dalam keadaan baik dan sederhana, mungkin jika MAIS mempunyai kelebihan dari sudut dana

mereka boleh menggunakan sistem-sistem yang lebih canggih dan mereka juga menggunakan perisian *intranate*⁵ yang mana perisian ini hanya boleh dilayari oleh kakitangan MAIS sahaja.

4.4 Pelaksanaan Aktiviti Di MAIS

Setiap aktiviti yang dilaksanakan di MAIS memerlukan perancangan yang rapi. Oleh itu, setiap program tahunan yang dilaksanakan oleh MAIS akan dibuat berdasarkan pengisian-pengisian dan objektif yang telah ditetapkan. Menurut Pegawai Perhubungan Awam, setiap aktiviti yang dilaksanakan MAIS akan melibatkan kakitangan dan masyarakat setempat. Sebagai contoh program mesra pelanggan yang mana anak syarikat di bawah MAIS akan turut bersama bagi menjayakan program tersebut. Bukan itu sahaja malah MAIS membuka pintu seluas-luasnya kepada masyarakat untuk turut sama di dalam program tersebut kerana menurut beliau masyarakat adalah pelanggan terbesar yang ada di MAIS dan keberjayaan sesuatu program bergantung kepada mereka.

Manakala menurut Timbalan Setiausaha, pelaksana bagi setiap aktiviti yang dijalankan di MAIS adalah terdiri daripada staf MAIS sendiri dan menurut beliau juga aktiviti yang dijalankan di MAIS bukan sahaja program-program yang formal tetapi program-program yang bersifat santai sebagai contoh beriadah dan bersiar-siar. Penolong Pengurus Audit berkata, setiap sektor akan membuat pengemaskinian semula prosedur kerja bagi melihat apakah aktiviti yang sesuai

⁵ Intranate adalah rangkaian komputer yang menggunakan teknologi protokol dan ia lebih kepada rangkaian sistem kawasan tempatan. Intranate ini biasanya digunakan oleh organisasi dan ia terhad kepada pekerja organisasi dan ia hanya boleh diakses oleh pelanggan, pembekal, atau pihak lain jika mendapatkan kebenaran dan diluluskan oleh organisasi tersebut.

pada masa hadapan bagi mempertingkatkan lagi prestasi setiap pekerja. Sebenarnya, pelaksanaan aktiviti ini telah banyak disentuh oleh penulis di dalam permulaan hasil kajian ini iaitu dalam bab perancangan.

4.5 Kepentingan Pelaksanaan Program Kualiti di MAIS

Pelaksanaan program kualiti dijalankan adalah bagi mencapai tahap kualiti yang jitu untuk sesebuah organisasi. Pelaksanaan program kualiti yang dijalankan oleh sesebuah organisasi bukan sahaja untuk memenuhi tuntutan prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan, tetapi wujud pelbagai sebab kenapa pelaksanaan program kualiti ini sangat penting kepada sesebuah organisasi. Menurut Ketua Penolong Setiausaha, Pembantu Tadbir dan Penolong Setiausaha PSM di MAIS pelaksanaan program kualiti dilaksanakan di MAIS adalah bertujuan untuk meningkatkan prestasi organisasi dan kakitangan itu sendiri.

Apabila prestasi organisasi dan kakitangan berada pada tahap yang membanggakan mudah bagi masyarakat yang merupakan pelanggan kepada MAIS meletakkan sepenuh kepercayaan tanpa ada rasa ragu terhadap tugas dan kerja yang dijalankan di MAIS. Ia juga boleh mewujudkan kesetiaan pelanggan yang merupakan antara faktor pengekalan kelangsungan hidup sesebuah organisasi. Selain itu, menurut Penolong Pegawai Tadbir PTM supaya semua kakitangan dapat merialisasikan visi dan misi MAIS dengan lebih baik.

Manakala menurut Penolong Pengurus Audit, setiap kakitangan perlu mengambil kira kemampuan untuk memuaskan hati pelanggan. Maka dengan

adanya pelaksanaan program kualiti di MAIS kakitangan boleh memberikan perhatian dan bertanggungjawab untuk meningkatkan kecekapan sama ada dari segi pengurusan dan perkhidmatan. Pegawai Perhubungan Awam berkata, agar kakitangan di MAIS dapat menjalankan pelbagai tugas (*multi tasking*) bukan sahaja dari segi kerja hakiki tapi pekerjaan seluruhnya.

Program kualiti adalah bertujuan untuk mengenalpasti setiap penambahbaikan yang berlaku kepada sesebuah organisasi. Oleh itu, perkara ini akan dicapai apabila kualiti ditetapkan sebagai satu matlamat bagi semua kakitangan dan ia dijadikan sebahagian daripada budaya organisasi. Pendapat ini disokong oleh penolong Pegawai Tadbir PTM yang mana apabila kualiti itu diletakkan sebagai satu matlamat semua kerja akan terkawal, tersusun dan berjalan lancar.

Di dalam era global, kemampuan sesebuah organisasi mengekalkan daya saingnya merupakan faktor penting dan penentu kejayaan pada masa hadapan. Maka, Penolong Pegawai Tadbir PTM dan Penolong Setiausaha PSM berpandangan bahawa program kualiti juga adalah salah satu medan untuk melatih modal insan lebih berdaya saing dan peka dalam setiap apa yang dilakukan. Selain itu, ia juga dapat memupuk sifat-sifat positif ke dalam diri setiap kakitangan MAIS. Pegawai Tadbir LK berpendapat, selain dapat mewujudkan penambahbaikan, program kualiti dilaksanakan adalah disebabkan untuk melaksanakan standard MS ISO 9000 dalam meningkatkan lagi mutu pengurusan kualiti di MAIS.

4.6 Pengaruh Pengurusan Kualiti Terhadap Prestasi Pekerja MAIS

Pengurusan kualiti mendatangkan impak yang signifikan terhadap industri dan juga sistem perkhidmatan di Malaysia. Oleh itu, peranan pekerja merupakan faktor yang terpenting dalam menjana kejayaan pelaksanaan amalan pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi. Amalan pengurusan kualiti juga adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi seseorang pekerja di dalam sesebuah organisasi. Atas alasan inilah penulis ingin melihat sejauhmana pengurusan kualiti yang di jalankan di MAIS dapat mempengaruhi prestasi pekerja-pekerjanya.

Penulis sebenarnya tertarik dengan pandangan salah seorang pegawai yang telah ditemubual berkaitan dengan prestasi pekerja MAIS setelah mereka melaksanakan pengurusan kualiti di dalam organisasi. Menurut Pegawai tadbir LK, bagi melihat sama ada aktiviti kualiti itu berkesan terhadap prestasi pekerja di MAIS, mereka telah menyediakan satu borang khas iaitu borang penilaian kursus. Daripada borang itulah pihak MAIS akan melihat kualiti, kuantiti dan personaliti pekerja tersebut sama ada berlaku pertambahan ilmu ataupun tidak. Menurut beliau lagi, mereka juga melihat daripada komen pegawai dan pelanggan untuk memastikan prestasi seseorang pekerja itu. Tapi pada pandangan penulis, borang penilaian kursus sahaja tidak cukup untuk melihat sesuatu program kualiti itu betul-betul berkesan terhadap seseorang pekerja.

Hampir semua interviewee yang ditemubual berpandangan aktiviti pengurusan kualiti yang dijalankan di MAIS amat mempengaruhi prestasi kerja kakitangan mereka. Menurut Penolong Pegawai Kualiti, kesan terbesar yang

dapat dilihat adalah daripada penglibatan menyeluruh pekerja dari setiap bahagian dan jabatan dalam membangunkan kualiti MAIS itu sendiri. Dengan terlaksananya program kualiti ini semua kakitangan dan pegawai dilihat sudah dapat berhubung dan berkerjasama dengan baik. Perkara yang paling penting adalah ia dapat memupuk semangat kerja berpasukan diantara kakitangan MAIS dan juga anak syarikat.

Selanjutnya, pekerja yang terdedah dengan program kualiti akan merasakan bahawa dirinya sangat dihargai oleh sesebuah organisasi. Pandangan ini dipersetujui oleh Pembantu tadbir yang mana menurut beliau dengan adanya program pengurusan kualiti di MAIS pekerja merasa mereka selalu mendapat suntikan motivasi serta kesedaran di dalam diri itu sendiri untuk lebih berdaya saing walau apa pun rintangan yang mendatang. Manakala menurut Pegawai Perhubungan Awam dan Penolong Setiausaha PSM, peningkatan prestasi kerja kakitangan di MAIS boleh dilihat melalui bagaimana mereka bekerja selepas adanya program kualiti sebagai contoh selepas kakitangan MAIS turut serta dalam program pengurusan kualiti kerja semakin lancar terutamanya dalam bidang-bidang yang memerlukan tenaga mahir seperti penerbitan dan design.

Selain itu, dengan adanya program kualiti setiap kakitangan di MAIS boleh mengenali lebih mendalam tentang karekter pekerja masing-masing. Apabila pengurusan atasan dan kakitangan saling mengenali dengan lebih rapat maka sifat toleransi juga boleh diwujudkan serta sekaligus dapat mengelakkan persepsi negatif di antara rakan sekerja dan pengurusan atasan. Menurut Penolong

Setiausaha PSM, sebenarnya yang paling penting adalah program pengurusan kualiti ini boleh menjadi *chek and balance* dalam setiap gerak kerja yang dilakukan oleh setiap kakitangan di MAIS.

4.7 Faktor Insaniah Dalam Pengurusan Kualiti dan Perkhidmatan Di MAIS

Pada pandangan penulis nilai insaniah adalah kunci kejayaan kepada pelaksanaan pengurusan kualiti dan ia sangat berkait rapat dengan prestasi sesebuah organisasi. Nilai atau faktor insaniah ini sangat berkait rapat dengan aspek pengurusan dan kemanusiaan. Apabila ia dapat diseliakan dengan baik ia akan dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan kualiti sesebuah organisasi. Oleh itu, penulis telah menemubual seramai sembilan orang responden di MAIS untuk mengenalpasti faktor insaniah yang diterapkan dalam perkhidmatan dan pengurusan kualiti di MAIS itu sendiri. Setelah dikenalpasti terdapat beberapa faktor insaniah yang telah diterapkan dalam setiap perkhidmatan pengurusan kualiti yang dilaksanakan oleh MAIS antaranya adalah:

4.7.1 Taat Setia

Menurut Ketua Penolong Setiausaha taat setia merupakan nilai pertama yang perlu diterapkan dalam setiap perkhidmatan yang dijalankan di MAIS. Taat setia di sini bermaksud kakitangan dan pegawai MAIS perlu sentiasa mentaati Allah dan Rasul serta ajaran agama Islam pada setiap masa dan tempat. Selain itu, menurut beliau warga MAIS juga perlu menjunjung taat setia kepada Duli Yang

Maha Mulia Sultan Selangor kerana Sultan adalah penaung kepada MAIS dan agama Islam itu sendiri.

kakitangan MAIS selalu ditanamkan kesedaran bahawa setiap apa jua perlakuan yang dilakukan ia akan sentiasa diperhatikan oleh Allah s.w.t. Oleh itu, kakitangan MAIS hendaklah sentiasa menjaga imej Islam dan Majlis serta memelihara tatakelakuan sebagai pegawai pada setiap masa dan tempat. Bagi menunjukkan taat setia mereka terhadap agama Islam dan Majlis, kakitangan MAIS perlulah sentiasa menginsafi diri dan mensyukuri nikmat Allah yang diterima dan menterjemahkannya dengan menjalankan tugas dengan komited dan berdedikasi.

Selain itu, menurut beliau pegawai dan kakitangan MAIS perlulah sentiasa mematuhi ikrar dan aku janji sebagai pekerja di MAIS sepertimana yang telah termaktub dalam peraturan dengan ikhlas dan bukan disebabkan takut dikenakan tindakan. Dalam setiap kerja yang dilakukan oleh pegawai dan kakitangan perlulah mengutamakan kepentingan Majlis dan ummah serta tidak boleh sesekali membelakangkan tugas yang diberi oleh MAIS demi kepentingan peribadi sendiri.

4.7.2 Amanah

Penulis berpandangan amanah merupakan salah satu nilai yang terpenting dalam sesebuah organisasi. Nilai amanah ini juga salah satu daripada sebelas nilai utama yang ditetapkan oleh kerajaan Malaysia terutamanya ke atas pegawai dan

kakitangan awam. Setiap amanah yang diberi oleh sesebuah organisasi perlulah diserahkan kepada yang berhak dan mampu untuk memikulnya serta ia perlulah bermatlamatkan kepada keadilan.

Menurut Penolong Pegawai Tadbir PTM dan Ketua Penolong Setiausaha MAIS, amanah adalah merupakan nilai yang terpenting dalam menjalankan setiap pekerjaan. Oleh itu, kakitangan di MAIS sejak mula memasuki alam pekerjaan lagi telah diterapkan supaya memelihara dan melaksanakan tugas serta tanggungjawab berlandaskan hukum syarak, undang-undang dan peraturan. Sifat amanah ini sangat dititikberatkan kerana peranan MAIS itu sendiri sebagai pemegang amanah hal ehwal umat Islam di negeri Selangor. Selain itu, pihak MAIS selalu mengingatkan kepada setiap kakitangan agar menjauhi amalan rasuah, penyelewengan dan salah guna kuasa kerana apabila berlakunya perkara sedemikian ia akan menimbulkan perkara-perkara yang negatif sebagai contoh lebih mementingkan diri daripada tugas yang diberikan oleh organisasi.

Apabila tinggi tahap amanah seseorang pegawai dan kakitangan dalam sesebuah organisasi, maka tinggilah tahap budaya yang akan dijelmakan. Sebaliknya, sekiranya sesebuah organisasi itu diterajui oleh barisan pegawai dan kakitangan yang tidak amanah dan beretika, maka akan rosaklah corak budaya organisasi tersebut. Nilai amanah ini membawa kesan yang besar terhadap keharmonian dan kesejahteraan organisasi serta negara pada akhirnya.

4.7.3 Fatanah

Sifat fatanah sering dimaksudkan dengan kebijaksanaan dan semua sediamaklum bahawa baginda Rasulullah s.a.w. terkenal dengan sifat tersebut. Dengan sifat fatanah inilah baginda berjaya menawan hati penduduk Madinah yang mana kemudiannya berkembang menjadi tamadun manusia yang membangun dan berjaya. Sifat fatanah ini perlu ada pada setiap diri individu muslim terutamanya individu yang berkerja di dalam sesebuah organisasi Islam.

Penulis difahamkan sifat fatanah ini sangat dititikberatkan oleh pihak MAIS supaya setiap kerja dan amanah yang diberikan kepada pegawai dan kakitangan MAIS dijalankan dengan bijaksana. Menurut Timbalan Setiausaha, MAIS adalah satu entiti atau badan yang memberikan perkhidmatan sepenuhnya kepada masyarakat Islam di Selangor. Oleh itu, sifat fatanah ini sangat penting kepada setiap pegawai dan kakitangan dalam mereka menguruskan dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh ummat Islam yang mana jika dilihat masalah umat Islam dari hari ke hari semakin meruncing.

Selain itu, dengan adanya sifat fatanah di dalam diri setiap pegawai dan kakitangan MAIS, mereka dapat bertindak dengan penuh berhemah dan rasional apabila menggunakan segala sumber yang ada ke arah mencapai matlamat dan hasil yang berkualiti. Perkara ini dapat dibuktikan apabila pegawai dan kakitangan MAIS terbukti dapat menguruskan dana ataupun kewangan organisasi dengan bijaksana. Selain daripada itu, penulis dimaklumkan oleh Penolong Pengurus Audit bahawa dana di MAIS bukan semata-mata digunakan untuk

pembayaran gaji kepada pekerja tetapi lebih daripada . Dana yang digunakan oleh MAIS juga akan digunakan untuk membantu golongan-golongan yang terbelenggu (*ar-riqab*) seperti golongan rempit, dadah dan yang berkaitan dengan semua gejala sosial.

Pegawai dan kakitangan di MAIS juga dilatih supaya mereka mempunyai kepakaran dalam merancang, memimpin, membuat keputusan serta menyelesaikan masalah. Apabila pegawai dan kakitangan itu bijak dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah mudah bagi MAIS untuk menjalankan segala gerak kerja yang telah dan akan dirancang. Selain itu, menurut Pegawai Perhubungan Awam apabila sifat fatanah atau bijaksana ini berada dalam diri setiap pegawai dan kakitangan MAIS ia dapat mengharumkan nama MAIS dan dapat mengurangkan aduan-aduan yang selalu dibuat oleh pelanggan.

Penulis berpandangan, apabila seseorang individu di dalam organisasi itu mengamalkan sifat fatanah dalam setiap kehidupannya ia akan mendapat impak yang positif dari semua orang yang berada disekelilingnya. Selain itu, sifat fatanah ini dapat mendidik diri seseorang kakitangan yang berada di dalam sesebuah organisasi untuk lebih membuat pertimbangan dengan penuh hikmah dalam setiap perkara yang hendak dilakukannya.

4.7.4 Adil dan Saksama

Dalam setiap kerja yang dilakukan sama ada untuk diri sendiri, masyarakat dan organisasi perlunya wujud keadilan bagi memastikan sesuatu perkara itu diletakkan pada tempat yang sepatutnya dan mendapat hasil dan keluaran yang baik. Dalam organisasi sifat adil ini perlu bagi mengelakkan berlakunya perkara-perkara yang tidak sihat sebagai contoh mengampu, membuli rakan sekerja dan sebagainya.

Di MAIS nilai yang paling penting dalam setiap perkhidmatan yang dijalankan ialah mereka perlu bersikap adil dan saksama terhadap pelanggan dan memberi layanan yang mesra pada setiap masa. Kakitangan juga dinasihatkan supaya sentiasa melaksanakan tanggungjawab tanpa pilih kasih dan yang paling penting tidak dipengaruhi oleh mana-mana pihak. Apabila mereka dapat melaksanakan tugas dengan adil dan saksama maka mudah bagi mereka untuk membuat keputusan dengan tepat, jelas dan konsisten dengan mengikut peraturan dan undang-undang semasa.

Selain daripada itu, pihak MAIS sangat menekankan disiplin dalam setiap perkara yang dilakukan oleh pegawai dan kakitangan MAIS. Dengan adanya disiplin seseorang kakitangan itu dapat mematuhi hukum syarak, peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan oleh pihak MAIS. Kepatuhan terhadap disiplin ini bukan sahaja setakat seseorang pegawai atau kakitangan itu berada di MAIS sahaja, tetapi apabila mereka berada di luar sekalipun perlu sentiasa menjaga nama baik dan imej MAIS kerana seluruh masyarakat meletakkan

kepercayaan yang sepenuhnya dan memandang tinggi kepada pegawai dan kakitangan yang berada di MAIS.

Penulis difahamkan, setiap keputusan yang hendak dilakukan oleh pegawai dan kakitangan MAIS perlu dilaksanakan dengan tepat, jelas, konsisten, adil dan saksama yang mana berlandaskan kepada peraturan dan undang-undang semasa di MAIS. pendapat ini, dipersetujui oleh Pegawai Tadbir LK yang mana menurut beliau setiap aktiviti atau program yang hendak dilaksanakan oleh bahagian-bahagian di MAIS memerlukan justifikasi yang jelas dan kuat supaya tidak akan berlakunya ketidakadilan dalam setiap keputusan yang dibuat dan dapat melancarkan setiap perjalanan program yang telah dirancang.

4.7.5 Berilmu dan Berkemahiran

Era masa kini, dilihat penguasaan ilmu dalam pelbagai bidang amat penting dan perlu diberi perhatian. Perubahan zaman kian membuktikan penguasaan ilmu pengetahuan boleh menjamin kejayaan individu dan organisasi jika ia dimanfaatkan dengan bijaksana. Dengan adanya ilmu pada seseorang kakitangan dalam organisasi ia tidak akan ketinggalan dalam segala aspek, tidak mudah untuk diperbodohkan dan tidak akan wujud rendah diri dalam setiap apa yang dilakukannya.

Oleh itu, menurut Penolong Pegawai Tadbir PTM, Ketua Penolong Setiausaha dan Timbalan Setiausaha,MAIS berusaha untuk meningkatkan kompetensi melalui penguasaan ilmu dan kemahiran secara berterusan dengan

menggalakkan semua kakitangan untuk menyambung pelajaran dalam bidang masing-masing sebagai contoh seramai dua orang kakitangan sedang menyambung Phd, manakala diperingkat sarjana seramai tiga orang dan selebihnya melanjutkan pelajaran diperingkat ijazah. MAIS juga melatih dan mendidik kakitangan supaya menjadikan MAIS itu sendiri sebagai sebuah organisasi pembelajaran bagi mereka. MAIS sangat memandangkan penting berkaitan penambahan ilmu dan kemahiran kepada seluruh kakitangannya kerana apabila seseorang itu mempunyai ilmu yang luas secara tidak langsung ia akan menjadi suri tauladan (*role model*) yang cekap, cemerlang, disegani dan menjadi golongan *ulul albab* yang memiliki ketajaman akal budi dan kepekaan nurani.

Menurut Pegawai Perhubungan Awam, MAIS amat memerlukan pegawai dan kakitangan yang berilmu dan berkemahiran disebabkan oleh suasana sosial masyarakat semasa. Dengan adanya pegawai yang berilmu dan berkemahiran sahaja yang dapat membangunkan sesebuah organisasi serta dapat menyelamatkan umat Islam daripada terus tenggelam dengan masalah-masalah sosial yang begitu banyak sekarang. Apabila pegawai dan kakitangan dalam sesebuah organisasi itu mempunyai ilmu dan kemahiran yang luas maka mudah bagi pihak organisasi menguruskan sumber-sumber yang ada serta dapat memastikan setiap matlamat yang dirancang tercapai. Selain itu, mudah bagi organisasi untuk memberikan perkhidmatan yang memuaskan hati pelanggan secara cekap dan berkesan serta pegawai dan kakitangan dapat menjauhi budaya pembaziran dan tangguh kerja.

4.7.6 Ihsan

Ihsan bermaksud melakukan segalanya dengan baik dan menghindarkan daripada berlaku perkara buruk dengan penuh keikhlasan disebabkan oleh Allah s.w.t dan berlandaskan kepada perkara yang betul. Menurut Ketua Penolong Setiausaha dan Penolong Pegawai Kualiti sifat ihsan ini sangat dititikberatkan oleh pihak MAIS kerana ia adalah salah satu kunci untuk menjadikan kakitangan dan organisasi lebih maju. Di MAIS kakitangan dan pegawai sentiasa dididik supaya sentiasa meningkatkan kawalan dalaman diri supaya mereka sentiasa berwaspada daripada melakukan kesalahan.

Daripada pengamatan penulis, kakitangan di MAIS mempunyai kecintaan dan iltizam yang tinggi terhadap tugas yang diberikan kepada mereka. Ini dapat dibuktikan apabila penulis dimaklumkan oleh Timbalan Setiausaha bahawa kakitangan MAIS bukan sahaja menjalankan tugas hakiki tetapi mereka juga turut memegang beberapa tugas am yang mana ia memerlukan kemahiran dan kelebihan yang tersendiri. Kakitangan MAIS juga, sentiasa dilatih untuk mementingkan dan mengekalkan kesempurnaan serta nilai tambah dalam menjalankan tugas.

Menurut Penolong Setiausaha PTM apa yang paling penting adalah kakitangan MAIS haruslah selalu berpegang kepada visi dan moto MAIS iaitu sentiasa mengharapkan keredhan Allah s.w.t. apabila perkara ini telah tertanam dalam diri dan fikiran kakitangan MAIS mudah bagi mereka untuk menjalankan

tugas dengan penuh kesedaran diri walaupun tanpa penyeliaan atau pemantauan daripada pihak atasan.

4.7.7 Kepimpinan Pengurusan Atasan

Kecemerlangan sesebuah organisasi bukan sahaja disebabkan oleh faktor kepimpinan tetapi disebabkan oleh banyak faktor. Walaubagaimanapun penulis melihat pengurusan atasan adalah sebagai penyumbang utama atau penyebab langsung kepada pencapaian organisasi. Pendapat ini dipersetujui oleh semua interviewee yang telah ditemubual oleh penulis. Menurut mereka di MAIS pengurusan atasan memainkan peranan yang sangat penting dan terlibat secara langsung dalam setiap program yang dilaksanakan terutamanya dalam program pengurusan kualiti.

Menurut Penolong Pegawai PTM, sebenarnya pengurusan atasan terlalu penting bagi pihak MAIS kerana mereka ini yang akan memantau dan membantu untuk mencetuskan idea-idea bagi meningkatkan lagi perkhidmatan dan kualiti di MAIS khususnya. Program- program yang dijalankan di MAIS juga sebenarnya adalah idea daripada pengurusan atasan dan setiap program yang dijalankan bukan sahaja dipantau oleh pihak kualiti tetapi pengurusan atasan juga turut terlibat dalam melakukan penyeliaan terhadap program dan kakitangan MAIS. Selain itu, pengurusan atasan bukan hanya terlibat dalam hal-hal yang berkaitan polisi ataupun prosedur sahaja tetapi secara tidak langsung mereka memainkan peranan dalam memberi motivasi dan semangat kepada kakitangan MAIS. Perkara ini dapat dilihat apabila pihak pengurusan atasan telah menubuhkan dan

melantik satu jawatankuasa yang diberi nama AKRAB yang mana ia berfungsi sebagai unit kaunseling pegawai dan kakitangan di MAIS.

Pengurusan atasan di MAIS tidak akan lepas tangan dalam setiap gerak kerja yang dilakukan. Menurut Pembantu tadbir, setiap masalah ataupun perkara yang tidak dapat diselesaikan oleh kakitangan MAIS, pengurusan atasan akan membantu supaya dapat mempercepatkan sesuatu gerak kerja. Manakala menurut Timbalan Setiausaha apa yang paling penting pengurusan atasan di MAIS mempunyai tanggungjawab yang besar iaitu menjadi penasihat agama kepada Sultan Selangor.

Penulis juga difahamkan bagi meningkatkan lagi peranan pengurusan atasan di MAIS, mereka telah membuat program pementoran yang mana ia melibatkan 15 ahli Majlis sebagai mentor dan mantee yang terdiri daripada Ketua Penolong Setiausaha (KPSU), Penolong Setiausaha (PSU), pegawai-pegawai atasan di anak syarikat MAIS serta pegawai agensi Islam seluruh negeri Selangor.

4.7.8 Penambahbaikan berterusan

Bagi menjana gerakan penambahbaikan yang lebih serius dan membawa MAIS ke satu mercu yang lebih tinggi. Serta supaya mampu menjadi sebuah organisasi Islam yang ikonik dan berperanan teguh sebagai pembela ummah, maka lahirlah agenda Pelan Transformasi MAIS (PTM) yang menggambarkan perubahan yang lebih baik. YAD Dato' Setia Haji Mohamad Adzib bin Mohd Isa iaitu pengurusi MAIS berkata PTM merupakan satu langkah yang tepat pada

masalahnya di mana pelan ini akan membimbing MAIS bergerak secara holistik dengan perkembangan dunia sekarang.

Bagi mendukung usaha perubahan yang berskala besar ini, perencanaan PTM dimulakan dengan pembentukan mekanisma inisiatif yang mana ia mampu menjana ke arah usaha dengan lebih berkesan. Inisiatif adalah elemen penting yang perlu ada dalam setiap dalam setiap usaha transformasi dan ia umpama *booster* yang boleh meningkatkan kuasa serta menjana pelbagai hasil sampingan. Menurut Penolong Pegawai Tadbir PTM Setiap fungsi teras PTM diperincikan dengan beberapa inisiatif bagi mencetus tindakan hasil yang berganda sebagai contoh untuk fungsi teras iaitu biah (*persekitaran*) dan di dalamnya pihak akan membuat program seperti program pembudayaan ilmu, program ihya' kod etika dan pengiktirafan 5s.

Inisiatif-inisiatif inilah yang bakal mencorakkan program-program lain sehingga ia mampu membentuk suasana organisasi di MAIS. Inisiatif yang strategik amat diperlukan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan kesan yang berpanjangan. Inisiatif yang dijalankan dalam PTM mempunyai nilai dan kepentingan sendiri. bagi melihat program penambahbaikan ini mendatangkan hasil kepada pihak MAIS dan masyarakat ia perlulah dibuktikan dengan khusus dalam merencanakan agenda yang besar seperti usaha transformasi.

Kesan daripada pelaksanaan PTM ini nanti MAIS mampu melonjak menjadi sebuah organisasi Islam yang berteraskan ilmu. Selain itu, proses binaan inisiatif ini juga perlu mencapai standard tertinggi agar ia mampu melahirkan suri

tauladan (*role model*) samada dari sudut hasil kerja, manual prosedur kerja, tenaga penggerak, mahupun imej organisasi itu sendiri. menurut pihak MAIS sasaran yang ditentukan oleh MAIS dalam PTM bukanlah bertujuan untuk bermegah tetapi untuk menghargai potensi kecemerlangan yang disarankan oleh agama Islam itu sendiri dan sewajarnya MAIS mendukung kecemerlangan sesuai dengan statusnya sebagai sebuah organisasi Islam.

Penulis dimaklumkan oleh Penolong Pegawai Tadbir PTM bahawa Pelan Transformasi MAIS diperkenalkan adalah bertujuan untuk pembaharuan dan pemodenan dalam pengurusan dan pentadbiran di MAIS. Menurut beliau lagi, PTM mengandungi tujuh elemen utama iaitu *tabdil* (penggantian), *taghyir* (pengubahan), *tajdid* (pembaharuan), *ihya'* (penyemarakan), *islah* (pembaikan), *hijrah* (perubahan) dan *takwin* (pembentukan). Manakala ada sembilan faktor utama yang dikenalpasti membawa kepada pembaharuan organisasi MAIS iaitu persekitaran (*environment*), kepimpinan (*leadership*), strategi (*strategy*), proses utama (*core proses*), sistem (*system*), struktur (*structure*), warga kerja (*people*), budaya (*culture*) dan aktiviti (*activity*).

Penulis dimaklumkan dengan adanya sembilan faktor tersebut sebanyak 37 program telah dirangka dan dibahagikan tempoh pelaksanaannya kepada lima bahagian iaitu jangkamasa segera, pendek, sederhana, panjang dan pasca panjang. Sebenarnya perkara berkaitan PTM ini telah disentuh dengan lebih terperinci oleh penulis dalam bab yang ketiga.

4.7.9 Kerja Berpasukan (Teamwork)

Pada pandangan penulis kerja berpasukan boleh menyerlahkan potensi dan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Selain itu, ia juga boleh membantu sesebuah organisasi memaksimumkan bakat dan kemahiran kakitangan. Penulis mendapati wujud beberapa program bagi meningkatkan lagi budaya kerja berpasukan di MAIS antaranya adalah program tautan ukhuwah dan program kejohanan sukan MAIS dan anak syarikat.

Menurut Penolong Pegawai Kualiti, Pegawai Perhubungan Awam dan Timbalan Setiausaha biasanya program tautan ukhuwah ini biasanya akan diadakan dalam 3 hari 2 malam. Pada kebiasaannya program tautan ukhuwah akan dibuat di luar kawasan contohnya pada tahun lalu ia diadakan di Cherengin Hills Convention & Spa Resort, Janda Baik, Pahang.⁶ Program tautan ukhuwah ini diwajibkan kepada seluruh kakitangan MAIS dan juga anak syarikat. Timbalan Setiausaha berkata, selama 3 hari 2 malam pelbagai program yang dijalankan antaranya adalah ceramah motivasi, aktiviti berkumpulan dan *jungle tracking*. Program kerohanian juga menjadi salah satu program wajib dalam hari tautan ukhuwah.

Jika dilihat daripada keputusan laporan program tautan ukhuwah pada tahun 2011 secara keseluruhan peserta berpuas hati dengan program yang dijalankan. Walau bagaimanapun, kakitangan di MAIS ingin penambahbaikan daripada sudut peserta yang tidak hadir pada saat akhir tidak dikenakan tindakan

⁶ Suhaimi bin Ismail, Pengarah Hari Tautan Ukhuwah (2011), Laporan Program Tautan Ukhuwah Majlis Agama Islam Selangor (MAIS).

tatatertib tetapi hanya diberikan tindakan secara pentadbiran sahaja. Selain itu, pihak urus setia juga perlu sediakan analisis pegawai yang tidak pernah hadir program tautan ukhuwah dari tahun 2007 hingga 2011 dan program mestilah santai dan tidak memberi tekanan kepada pegawai.

Manakala, sepanjang kejohanan sukan berlangsung pelbagai aktiviti sukan yang diadakan antaranya bola sepak, bola jaring, badminton, pingpong, bola tampar, sepak takraw dan sebagainya. Menurut Penolong Pegawai Kualiti, program tautan ukhuwah dan program kejohanan sukan MAIS ini diadakan bagi merapatkan lagi hubungan ukhuwah antara warga kerja MAIS dan ia juga dapat membina persefahaman di dalam melakukan tugas harian. Menurut beliau lagi program ini kesinambungan daripada program tahunan yang sering dilakukan oleh pihak MAIS. Selain itu, program tautan ukhuwah ini mempunyai objektif tersendiri iaitu dengan adanya program ini mereka dapat menyalurkan maklumat semasa berhubung dengan pengurusan MAIS.

Ia juga dapat mengurangkan jurang perbezaan di antara pegawai atasan dan bawahan serta dapat meningkatkan kesedaran dan tanggungjawab terhadap amanah yang dipikul. Apabila nilai-nilai positif ini dapat dipupuk dalam setiap diri kakitangan maka mudah bagi mereka untuk bekerja secara kolektif serta dapat saling melengkapi antara satu dengan yang lain bagi melaksanakan kewajipan dan fungsi MAIS. Selain itu, kakitangan MAIS dapat bersama-sama melaksanakan objektif dan peranan masing-masing bagi mencapai matlamat yang sama serta

kakitangan dapat mewujudkan dan mengamalkan budaya kerja berpasukan secara berterusan.

4.7.10 Bermesyuarat (Al-Syura)

Penulis berpandangan mesyuarat (*al-syura*) adalah mekanisme pembuatan keputusan (*decision making*) yang telah lama diamalkan oleh masyarakat Melayu dan Islam dari zaman berzaman. Ia juga merupakan elemen yang penting dalam sesebuah organisasi untuk mendapatkan sesuatu keputusan yang terbaik bagi kemajuan organisasi. Penolong Pegawai Kualiti, Ketua Penolong Setiausaha dan Pegawai Perhubungan Awam mengatakan bahawa MAIS telah lama membudayakan mesyuarat (*al-syura*) sebagai proses pembuatan keputusan dan MAIS menjadikan al-Quran dan as-Sunnah sebagai sumber utama dalam setiap membuat keputusan yang dilakukan.

Maklumlah, Penolong Pegawai Tadbir PTM dan Penolong Pegawai Kualiti berpendapat mesyuarat (*al-syura*) memberikan kesan yang mendalam terhadap setiap keputusan yang dibuat oleh pihak MAIS. Selain itu, ia juga dapat melatih kakitangan untuk menyumbang dan melahirkan idea-idea kreatif dan inovatif dalam setiap mesyuarat yang dilakukan. Dengan adanya mesyuarat (*syura*) pegawai dan kakitangan MAIS dapat bersikap terbuka, saling mempercayai dan hormat menghormati dalam setiap kerja yang dilakukan.

Pembantu Tadbir melihat setiap aktiviti yang dilaksanakan di MAIS akan dimesyuaratkan terlebih dahulu supaya mendapat kata putus yang terbaik dan

bersama. Selain itu, ia dapat melicinkan setiap perjalanan kerja yang akan dilaksanakan. Menurut beliau lagi, setiap keputusan masyuarat yang telah dipersetujui akan dilaksanakan dengan penuh sempurna dan penuh tanggungjawab oleh pihak MAIS. Penulis berpandangan bahawa syura bukanlah sekadar pertemuan biasa tetapi ia dapat menyumbang kepada kemajuan organisasi dan membawa limpahan barakah dan keredhaan Allah s.w.t.

4.7.11 Latihan dan Pembangunan

Bagi menggerakkan latihan dan pembangunan di MAIS pihak yang berwajib telah menekankan beberapa dimensi keinsanan iaitu rohani, akal, emosi dan jasmani. Perkara ini dipersetujui oleh Pegawai Tadbir LK yang mana menurut beliau dalam setiap latihan yang dijalankan akan diberikan penerapan aktiviti berunsurkan kerohanian sebagai contoh *qiamulail* adalah salah satu aktiviti wajib dalam kursus induksi umum yang diadakan setiap tahun oleh MAIS . selain itu, kursus pemantapan solat juga telah diadakan bagi melahirkan produk insan yang lebih berkualiti.

Hampir separuh daripada responden yang telah ditemubual oleh penulis mengatakan bahawa program tamrin juga adalah salah satu program latihan dan pembangunan yang penting kepada pegawai dan kakitangan MAIS. Penulis dimaklumkan bahawa program tamrin ini telah dicetuskan oleh pengurusan atasan dan dibawah penyeliaan Timbalan Setiausaha MAIS. Menurut Pegawai Tadbir LK, dalam program tamrin ini akan diadakan usrah yang mana ia akan dijalankan oleh *naqib* dan *naqibat* yang telah dipertanggungjawabkan. Manakala menurut

Timbalan Setiausaha perjumpaan usrah akan dimulakan dengan membaca al-Quran dan terjemahan, berbincang isu semasa dan ia juga sebagai tempat menyelesaikan masalah.

Penulis difahamkan pemerksaan sistem latihan dalaman juga telah diwujudkan bagi meningkatkan kompetensi kakitangan dan pegawai sebagai contoh kursus kawalan kredit dan kutipan hutang yang melibatkan Bahagian Pembangunan Hartanah, Baitulmal, Mal, Perancangan Ekonomi dan Pengurusan Sumber Manusia. manakala, kursus perolehan aset dan stor serta kursus amalan terbaik pengurusan kewangan dijalankan untuk semua pegawai dan kakitangan MAIS.

Menurut Pegawai Perhubungan Awam pada setiap hari jumaat akan diadakan tazkirah, public speaking dan bacaan yasin bagi melatih kakitangan berani ke hadapan dalam setiap keadaan. MAIS juga mengadakan kursus asas bimbingan dan kauseling tahap 1&2. Kursus ini dijalankan bersama Bahagian Psikologi JPA dan ia membawa kepada penubuhan jawatankuasa AKRAB MAIS dan anak syarikat bagi membimbing rakan sekerja dari sudut emosi dan jasmani.

4.7.12 Ganjaran dan Penghargaan

Ganjaran di dalam sesebuah organisasi merupakan faktor utama dan keperluan kepada kakitangan di dalam organisasi dan ia merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh organisasi bagi meningkatkan lagi mutu kerja kakitangannya. Oleh itu, MAIS juga tidak ketinggalan dalam memberikan

ganjaran dan penghargaan kepada pegawai dan kakitangannya. Daripada pengamatan penulis, ganjaran di MAIS boleh dibahagikan kepada dua bahagian iaitu formal dan tidak formal.

Menurut Penolong Pegawai tadbir PTM, Pegawai Perhubungan Awam, Penolong Pengurus Audit dan Penolong Pegawai Kualiti ganjaran yang disediakan oleh MAIS kepada kakitangan sebenarnya banyak antaranya ialah anugerah APPC yang mana ia memberi pengiktirafan kepada bahagian yang berusaha dan memberi komitmen yang tinggi bagi mencapai pengurusan pejabat dan pentadbiran yang cemerlang. Menurut responden lagi, ganjaran yang diberikan oleh MAIS adalah mengikut daripada pekeliling kerajaan cuma ia diubahsuai mengikut kesesuaian MAIS sebagai contoh dari segi insurans, perubatan dan cuti MAIS mempunyai penafsiran yang luas terhadap perkara tersebut.

Manakala ganjaran yang tidak formal menurut Timbalan Setiausaha, Pembantu Tadbir dan Pegawai Perhubungan Awam biasanya pengurusan atasan akan membawa kakitangan membuat lawatan, membuat sambutan hari lahir para kakitangan, beriadah bersama kakitangan. Penulis dimaklumkan ganjaran dan penghargaan yang paling utama di MAIS adalah di mana pihak pengurusan atasan tidak kedekut untuk memberikan pujian dan motivasi kepada pegawai dan kakitangan. Manakala, penulis berpandangan ganjaran memanglah sangat penting kepada sesebuah organisasi namun pengurusan dalam pemberian ganjaran itu

amat penting bagi mengelakkan berlakunya ketidakadilan dalam setiap pemberian ganjaran terhadap kakitangan.

4.8 Kesan dan Faedah Faktor Insaniah Dalam Pengurusan berkualiti Di MAIS

Penulis berpandangan jatuh bangun sesebuah organisasi itu bergantung kepada modal insan yang ada di dalamnya dan ia merupakan aset yang paling berharga. Oleh itu, pihak organisasi perlu sentiasa ada pengemaskinian dan pembaikan kualiti terhadap kakitangan dengan menitikberatkan pembangunan nilai-nilai insaniah dalam setiap perkara yang hendak dilakukan demi kelangsungan peningkatan produk dan daya saing sesebuah organisasi.

Faktor insaniah merupakan elemen yang sangat penting dalam sesebuah organisasi. Perkara tersebut juga dipersetujui oleh hampir semua responden yang telah ditemubual oleh penulis. Menurut Ketua Penolong Setiausaha, Penolong Pegawai Tadbir PTM dan Pembantu Tadbir faktor insaniah perlu ada pada setiap diri kakitangan MAIS kerana fungsi MAIS itu sendiri jika dilihat sebagai badan tertinggi dalam memastikan kesejahteraan sosial umat Islam di negeri Selangor sekaligus menjadi penasihat kepada Duli Yang Maha Mulia Sultan Selangor berkenaan dengan semua perkara yang berhubung dengan agama Islam di dalam negeri Selangor. Oleh itu, penulis mendapati ada beberapa kesan faktor insaniah dalam pengurusan berkualiti antaranya:

1. Merapatkan hubungan dengan pelanggan

Dalam TQM pelanggan adalah seseorang yang berharga dalam perniagaan. Pelanggan juga termasuk orang yang berkerja di dalam jabatan yang mana ia dipanggil sebagai pelanggan dalaman. Selain itu, Pelanggan adalah orang-orang yang berhubung secara langsung atau tidak langsung dan berkerjasama antara satu sama lain bagi mewujudkan satu rangkaian yang berkualiti. Perkara ini dipersetujui oleh Pegawai Tadbir LK yang mana beliau berpendapat dengan adanya faktor insaniah di dalam diri kakitangan, MAIS dapat menarik lebih ramai lagi masyarakat untuk lebih mengenali MAIS dan dapat menanamkan keyakinan terhadap masyarakat bahawa kakitangan MAIS dapat menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapi oleh masyarakat berkaitan dengan Islam khususnya di negeri Selangor. Perkara ini dapat dibuktikan apabila MAIS sendiri telah mengadakan program hari mesra pelanggan pada setiap tahun kepada masyarakat di negeri Selangor. Menurut beliau lagi, dengan wujudnya faktor insaniah ini kakitangan di MAIS dapat lebih mengenali masyarakat yang merupakan pelanggan kepada MAIS dan dapat memberi penerangan kepada pelanggan-pelanggan MAIS berkaitan dengan servis-servis yang ditawarkan oleh MAIS kepada mereka.

2. Meningkatkan kecekapan kakitangan MAIS

Menurut Pegawai Tadbir LK, Faktor insaniah yang diterapkan di MAIS bukan sahaja berperanan untuk membina dan mendidik kakitangan dari segi rohani yang mana ia boleh mengelakkan daripada berlakunya

perkara-perkara negatif seperti buruk sangka, tidak beretika dan tidak berdisiplin. Tetapi apa yang lebih penting menurut beliau adalah ia dapat memperkasakan lagi kecekapan kakitangan MAIS dalam melakukan setiap tugas dan kerja yang diberikan kepada mereka. Menurut beliau lagi perkara ini dapat dilihat apabila kakitangan dan pekerja di MAIS dapat membuat keputusan dan teknik sendiri berkaitan dengan kerja mereka. Selain itu, menurut Penolong Pengurus Audit faktor insaniah yang dijalankan di MAIS dapat meningkatkan dan memperbaiki gaya kerja kakitangan MAIS kepada yang lebih baik dan menjadikan mereka lebih bertanggungjawab terhadap setiap kerja yang dilakukan. Memperkasakan kecekapan pekerja adalah salah satu konsep utama dalam TQM yang mana apabila sesebuah organisasi mempunyai kakitangan dan pekerja yang cekap ia dapat menyumbangkan hasil atau output yang berkualiti kepada organisasi dan juga kepada pengguna. Timbalan Setiausaha MAIS juga berpandangan dengan adanya penerapan faktor insaniah kepada kakitangan MAIS ia dapat memberikan sumbangan yang besar kepada MAIS.

3. Memupuk Semangat Kerja berpasukan

Menurut Penolong Pegawai Kualiti program-program kualiti yang dijalankan di MAIS memerlukan perancangan yang sangat rapi dan mendalam. Oleh itu, ia memerlukan kerjasama dan komitmen yang tinggi daripada semua kakitangan dan pekerja di MAIS. Pegawai Perhubungan Awam dan Pegawai Tadbir PTM berpendapat sepanjang pemerhatian

mereka, dengan adanya faktor insaniah di MAIS ia dapat memupuk semangat kerja berpasukan di kalangan kakitangan dan pekerja MAIS. menurut Pegawai Tadbir PTM kerja berpasukan adalah sangat penting dan beliau berpendapat setiap program yang dijalankan oleh MAIS memerlukan semua kakitangan dan pekerja untuk terlibat dalam melaksanakannya. Manakala, menurut Penolong Setiausaha PSM dengan adanya semangat kerja berpasukan dikalangan kakitangan MAIS ia dapat membantu kelancaran perjalanan kerja setiap pegawai dan kakitangan. Apabila kerja berjalan dengan lancar dan cepat, mutu perkhidmatan di MAIS akan turut meningkat. Oleh itu, pegawai dan kakitangan dapat melaksanakan segala perancangan dengan mudah dan tersusun. Menurut beliau lagi, kerja berpasukan ini sangat memainkan peranan penting dalam mencorak dan mendidik sistem kerja pegawai dan kakitangan di MAIS. Apabila sistem kerja pegawai dan kakitangan di MAIS berjalan dengan baik maka mudah bagi MAIS melaksanakan setiap program yang telah ditetapkan. Selain itu, ia dapat merangsang sikap inisiatif kakitangan dalam setiap kerja yang mereka lakukan dan mereka lebih kreatif dalam mencari jalan penyelesaian bagi masalah-masalah masyarakat khususnya.

4. Melancarkan usaha penambahbaikan berterusan

Menurut Penolong Pengurus Audit tujuan penambahbaikan berterusan adalah untuk mempertingkatkan keberkesanan sesuatu pekerjaan dalam mencapai matlamat organisasi dan seterusnya memperbaiki kualiti sesuatu barangan atau perkhidmatan. Oleh itu, dengan adanya penerapan faktor

insaniah dalam penambahbaikan berterusan ia dapat melancarkan perjalanan gerak kerja kakitangan dan memastikan segala perancangan berjalan seperti yang telah dirancang. Beliau juga berpendapat, penambahbaikan berterusan bukan sahaja tertumpu kepada kakitangan bawahan sahaja, tetapi kepimpinan MAIS juga terlibat sama dalam proses penambahbaikan berterusan. Dengan itu, pemimpin dan kakitangan dapat bersama-sama menentukan kejayaan pencapaian halatuju dan objektif organisasi yang telah ditentukan. Manakala penerapan faktor insaniah dalam setiap penambahbaikan berterusan yang dilaksanakan oleh MAIS dapat memupuk nilai-nilai yang positif dikalangan pegawai dan kakitangan MAIS antaranya adalah kakitangan MAIS lebih menepati masa dalam setiap kerja yang dilakukan dan cakna dengan perkhidmatan-perkhidmatan baru yang ditawarkan MAIS kepada masyarakat. Pegawai Tadbir LK mempunyai pandangan yang sama, menurut beliau sebelum faktor insaniah ini ditekankan dalam penambahbaikan berterusan ramai pegawai dan kakitangan yang ditugaskan oleh MAIS dalam bidang pengurusan jenazah di setiap hospital tidak mampu untuk mengurus dan berhadapan dengan pelbagai cabaran dan masalah setiap hari, setelah adanya penambahbaikan dari sudut latihan dan kefahaman berkaitan bidang tugas tersebut kesan positif dapat dilihat dan pegawai yang ditugaskan semakin bersedia dalam menjalankan setiap gerak kerja yang diberikan.

4.9 Cabaran Dalam Menjalankan Aktiviti Pengurusan berkualiti Di MAIS

Terdapat beberapa cabaran besar yang perlu dihadapi oleh pihak MAIS berhubung dengan perjalanan program pengurusan kualiti di MAIS. oleh itu, penulis telah mengklasifikasikan beberapa cabaran yang dilihat besar dan perlu diselesaikan secara bijak oleh pihak MAIS untuk mencapai tahap kualiti sebagaimana yang digariskan oleh MAIS. Antara cabaran-cabaran yang dihadapi oleh MAIS sepanjang melaksanakan program kualiti adalah:

4.9.1 Dana dan Kewangan

Dana dan kewangan merupakan nadi utama dalam membangunkan dan melaksanakan program yang telah dirancang oleh sesebuah organisasi. Perkara ini dipersetujui oleh hampir separuh interviewee yang ditemubual oleh penulis. Pegawai Perhubungan Awam dan Ketua Penolong Setiausaha berpendapat sememangnya untuk membangunkan sesuatu dalam sesebuah organisasi memerlukan dana yang tinggi terutamanya apatah lagi program-program yang berkaitan dengan pembangunan kualiti kerja kakitangan. Manakala menurut Penolong Pegawai Kualiti, Penolong Setiausaha PSM dan Penolong Pegawai Tadbir PTM dana merupakan salah satu cabaran dalam melaksanakan program-program kualiti di MAIS.

MAIS adalah sebuah organisasi yang tidak mendapat bantuan daripada kerajaan dan sepenuhnya menggunakan sumber daripada zakat, baitulmal dan hasil sewaan. Pegawai Perhubungan Awam memaklumkan bahawa MAIS

bergantung sepenuhnya kepada baitulmal dan hasil sewaan bagi membayar gaji kakitangan dan dalam melaksanakan program-program pengurusan kualiti. Oleh itu, menurut beliau MAIS perlu sentiasa berhati-hati dan cekap dalam menguruskan dana supaya ia dapat disalurkan dan digunakan kepada perkara-perkara yang boleh membantu masyarakat dan memajukan organisasi.

Menurut beliau lagi, jika dilihat setiap agensi kerajaan pada setiap tahun mereka diperuntukkan dengan sejumlah dana bagi membangunkan sesebuah organisasi tetapi berlainan kisahnya di MAIS untuk mengeluarkan sesuatu dana, pegawai dan kakitangan itu perlu melihat terlebih dahulu sama ada dana mencukupi untuk menampung segala perbelanjaan pada tahun tersebut. Selain itu, untuk mengadakan sesuatu program pegawai dan kakitangan perlu memberikan justifikasi yang kukuh dan kuat supaya mereka berjaya mendapatkan dana. Jika sesuatu program itu tidak dirasakan begitu penting ia akan ditangguhkan terlebih dahulu.

4.9.2 Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan sumber terpenting dalam sesebuah organisasi dan ia memberi kesan yang sangat besar kepada perkembangan dan pembangunan organisasi tersebut. Jatuh dan bangun sesebuah organisasi sepenuhnya ditentukan oleh tenaga kerja yang berada di dalamnya. Hasil daripada interview mendapati isu berkenaan merupakan antara salah satu cabaran yang perlu dilalui oleh pihak MAIS. Menurut Penolong Pegawai Kualiti, pada mula perlaksanaan program kualiti sukar bagi pihak pengurusan untuk mengaktifkan program-program yang

dilaksanakan. Ini disebabkan oleh sikap segelintir tenaga kerja yang merasakan bahawa program kualiti adalah program sampingan dan bukanlah perkara yang wajib untuk diikuti.

Menurut beliau perkara ini berlaku pada peringkat permulaan sahaja semasa MAIS hendak memperkenalkan program kualiti kepada kakitangan dan pada masa sekarang beliau melihat hampir semua kakitangan sudah dapat menerima program-program yang dilaksanakan oleh pengurusan kualiti. Ketua Penolong Setiausaha dan Pegawai Tadbir LK turut menyokong pendapat Penolong Pegawai Kualiti. Sebenarnya telah bermacam-macam program pengurusan kualiti yang dilaksanakan untuk kakitangan MAIS tetapi jika seseorang kakitangan itu sendiri tidak mahu mengubah sikap dan keadaan dalam berkerja sukar bagi pihak MAIS untuk menentukan keberjayaan sesuatu program.

4.9.3 Memperkukuhkan Asas Pembudayaan Kualiti

Pengurusan yang cekap dalam sesebuah organisasi boleh mengurangkan berlakunya kesalahan atau kecacatan dalam setiap perkhidmatan yang dijalankan. Bagi melihat keberhasilan sesuatu program pengurusan kualiti itu berhasil dan memberi kesan positif terhadap kakitangan dan organisasi pihak pengurusan perlu merancang perkara tersebut dengan teliti dan tersusun. Pegawai Perhubungan Awam berpandangan cabaran utama dalam melaksanakan program kualiti adalah datangnya daripada unit kualiti itu sendiri. Menurut beliau sebenarnya MAIS telah jauh ketinggalan dalam pelaksanaan pengurusan kualiti dan MAIS masih lagi memfokuskan kepada pembinaan dan pembangunan kakitangan tetapi agensi-

agensi tempatan yang lain telah jauh ke hadapan dan melaksanakan program-program baru seperti inovasi, peningkatan produk dan Kawalan Mutu Kerja (KMK) manakala MAIS belum lagi menyertai dan mengadakan program-program yang sedemikian.

Sebenarnya MAIS berhasrat untuk menjalankan program-program yang sedemikian tetapi buat masa ini pihak MAIS lebih menumpukan kepada pembangunan kakitangannya terlebih dahulu. Selain itu, pemerkasaan dasar pengurusan kualiti belum lagi di peringkat menyeluruh hanya sesetengah program sahaja yang melibatkan bahagian pusat dan anak –anak syarikat MAIS. Walaupun anak-anak syarikat seperti Lembaga Zakat Selangor (LZS), KUIS dan Kumpulan MAIS Corporation (KMC) hanya mengikuti sesetengah program yang dilaksanakan oleh MAIS tetapi MAIS sentiasa memantau dan memberikan kebebasan kepada anak syarikat untuk melaksanakan program sendiri.

4.9.4 Isu Kecekapan Menjalankan Tugas

Manakala, Penolong Setiausaha PSM berpandangan cabaran yang sebenar menurut beliau adalah dari segi kepadatan program yang sedia ada di MAIS. Penulis dimaklumkan oleh beliau bahawa program-program kualiti yang diadakan di MAIS sangat padat dan menurut beliau secara tidak langsung ia boleh mengganggu kelicinan dan keberkesanan kerja seseorang kakitangan yang berada di MAIS. beliau berkata *“bayangkan dalam satu masa banyak kerja yang kita perlu lakukan dan dengan masyuaratnya yang terlalu banyak yang mana ia*

menyebabkan banyak masa bertindih dan berlaku kepelbagaian tugas yang terpaksa dilakukan dalam masa yang sama”.

Tetapi pada pengamatan penulis walau sesibuk manapun pegawai dan kakitangan MAIS, mereka tidak pernah mengambil ringan setiap program yang dijalankan dan mereka akan cuba sedaya upaya untuk menjayakannya. Penolong Pengurus Audit pula berpendapat, cabaran terbesar dalam pengurusan kualiti ini adalah bagaimana pihak kualiti hendak memastikan struktur-struktur seperti biah, kepimpinan, strategi, budaya dan insan yang disusun itu dapat memainkan peranan penting terutamanya di pihak pengurusan atasan. Dalam konteks ini beliau berkata *“pengurusan atasan ini ibarat pengemudi kapal, kalau tersalah mengemudi maka anak-anak kapal akan mengikuti dan turut terkesan”.*

4.9.5 Pelanggan

Selain itu, MAIS juga perlu melihat dengan lebih serius berkaitan tentang bagaimana untuk memperkasakan lagi hubungan dengan pelanggan yang menggunakan perkhidmatan MAIS kerana jika dilihat mereka ini mempunyai peranan yang penting bagi membantu MAIS lebih dekat dengan masyarakat dan secara tidak langsung ia juga membantu menyelesaikan pelbagai masalah masyarakat. Beliau berkata *“ sebenarnya MAIS perlu mengetahui dengan siapa mereka berkerja, kita berkerja dengan umat Islam bukannya untuk diri sendiri, orang Islam memandang kita dan apa yang mereka boleh manfaatkan daripada penubuhan MAIS”.*

Oleh itu, MAIS perlulah memperkemaskan sistem perkhidmatan yang berada di MAIS seiring dengan misi MAIS yang mana ingin membangunkan ummah ke arah mendapatkan keredhaan Allah.

4.9.6 Ruang Kerja Yang Terhad

Menurut Pegawai Tadbir LK, pihak pengurusan kualiti juga perlu mengambil berat berkaitan dengan kemudahan dan tempat yang lebih kondusif bukan sahaja untuk latihan tetapi keselesaan kakitangan untuk berkerja seharian kerana jika dilihat tempat berkerja sangat terhad. Selain itu, kakitangan dan pegawai MAIS terpaksa berkongsi bangunan yang sama dengan JAIS dan ini menyebabkan keadaan menjadi kurang selesa. Sebenarnya, segala cabaran yang dihadapi oleh pihak MAIS boleh diselesaikan dengan adanya kerjasama daripada semua pihak dan pandanglah sesuatu cabaran yang datang itu dari sudut yang positif kerana Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

4.10 Anugerah-Anugerah Yang Diterima MAIS

Pelbagai anugerah dan pengiktirafan yang telah berjaya diraih oleh pihak MAIS sejak penubuhan mereka sebagai Majlis Agama Islam. Antara anugerah dan pengiktirafan yang diperolehi oleh pihak MAIS adalah:

4.10.1 Pensijilan ISO 9000

Bagi menyahut seruan kerajaan untuk meningkatkan kualiti sistem penyampaian perkhidmatan maka, pihak MAIS turut sama berusaha untuk

mendapatkan persijilan ISO 9000 bagi meningkatkan lagi kepercayaan masyarakat terhadap organisasi awam Islam di Malaysia. Dengan usaha dan iltizam yang ada pada semua kakitangan, MAIS telah memperolehi persijilan ISO 9001:2008 pada 6 jun 2008 sehinggalah ke hari ini. Penulis dimaklumkan oleh hampir semua interviewee setelah MAIS mendapat persijilan ISO 9001:2008 masyarakat dan agensi-agensi kerajaan yang lain semakin mengenali MAIS dan kepercayaan masyarakat terhadap pihak MAIS semakin meningkat dari hari ke hari.

4.10.2 Sijil Bersih Kewangan

Menurut Timbalan Setiausaha MAIS, laporan tahunan kewangan MAIS akan disediakan dan dikemukakan kepada audit negara setiap tahun dan sebelum pihak akauntan negara datang untuk mengaudit laporan kewangan, pihak audit dalaman bahagian MAIS akan melihat dan mengaudit terlebih dahulu laporan kewangan supaya tidak berlaku kesilapan dan kesalahan dalam setiap laporan kewangan. MAIS telah memperolehi sijil bersih kewangan bermula pada tahun 1997 sehinggalah ke hari ini. Sijil bersih kewangan adalah anugerah dan pengiktirafan yang wajib diperolehi oleh MAIS pada setiap tahun bagi mempertingkatkan lagi kepercayaan masyarakat terhadap pengurusan kewangan MAIS. selain itu, sijil bersih kewangan MAIS juga penting bagi melihatkan kecekapan MAIS dalam menguruskan harta-harta masyarakat Islam di Selangor khususnya.

4.10.3 Indeks Akauntabiliti

Indeks Akauntabiliti (AI) dilaksanakan bagi menilai sejauhmana pengurusan kewangan sesebuah organisasi telah mematuhi segala undang-undang dan peraturan kewangan kerajaan. Antara aspek-aspek pengurusan kewangan yang diberi penilaian adalah seperti kawalan pengurusan organisasi kawalan budget, kawalan terimaan, pengurusan kumpulan amanah, pengurusan aset dan inventori, pengurusan pelaburan, pengurusan pinjaman dan penyata kewangan. Menurut Timbalan Setiausaha sudah dua tahun MAIS mendapat empat bintang daripada pihak Acountability Index (AI) dan MAIS juga mendapat tiga bintang dalam pengurusan aset.

4.11 Kesimpulan

MAIS melaksanakan program pengurusan kualiti adalah untuk mempertingkatkan keberkesanan pengurusan di MAIS. Selain itu, program pengurusan kualiti yang dijalankan di MAIS akan melahirkan corak pengurusan yang baru dan lebih efektif untuk disampaikan kepada seluruh pengguna. Dalam melaksanakan program kualiti ini ia nampak jelas dapat membantu melancarkan perjalanan pengurusan MAIS. Bagi mencapai matlamat untuk muncul sebagai salah sebuah Majlis Agama Islam yang berjaya dan berkualiti kepada masyarakat, pelbagai cara dan inisiatif yang telah dilakukan oleh pihak MAIS untuk meningkatkan mutu perkhidmatan. Selain itu, pihak pengurusan atasan dan kakitangan turut sama menggembeling tenaga dan berusaha untuk muncul sebagai sebuah Majlis Agama Islam yang mampu melahirkan modal insan dan

perkhidmatan yang berkualiti serta dapat mengamalkan pengurusan kualiti yang hebat, setanding dengan Majlis-Majlis Agama Islam yang berada di Malaysia. Buat masa yang terdekat ini, pihak MAIS telah merancang dan mengemaskini struktur pengurusan program kualiti MAIS. Maka, terhasil Pelan Transformasi MAIS(PTM) dan ia diwujudkan bagi meneruskan proses pemerkasaan dan pementapan struktur organisasi MAIS. selain itu, Pelan Tranformasi MAIS (PTM) juga diwujudkan adalah bertujuan untuk pembaharuan dan permodenan dalam pengurusan dan pentadbiran MAIS serta agensi dibawahnya iaitu Jabatan Mufti, Jabatan Kehakiman Syariah, JAIS, Lembaga Zakat Selangor, Perbadanan Wakaf Selangor, KUIS, Kumpulan MAIS Corporation dan MAIS Zakat Sdn Bhd. Secara keseluruhannya, MAIS telah berjaya melahirkan modal insan dan perkhidmatan yang cekap dan berkualiti. Dalam setiap program pengurusan kualiti yang dilaksanakan, MAIS menerapkan aspek-aspek insaniah seperti Taat setia, amanah, adil dan saksama, berilmu dan berkemahiran, ihsan, pengurusan atasan, penambahbaikan berterusan, kerja berpasukan, bermasyuarat, latihan dan pembangunan, ganjaran dan penghargaan. Justeru itu, dengan adanya pelaksanaan program kualiti yang menekankan aspek insaniah di MAIS, ia mendatangkan kesan positif terhadap MAIS dan kakitangan.

BAB 5

PERBINCANGAN KAJIAN

5.0 Pengenalan

Di dalam bab 5 penulis akan membincangkan hasil kajian yang telah diperolehi dalam bab 4. Daripada hasil kajian penulis telah membincangkan berkaitan dengan program kualiti yang dijalankan di MAIS antaranya adalah perancangan, prosedur, audit, penambahbaikan berterusan, program bulan inovasi, dan program hari mesra pelanggan. Manakala elemen-elemen insaniah yang diterapkan di MAIS kepada pegawai dan kakitangannya adalah taat setia, amanah, fatanah, adil dan saksama, berilmu dan berkemahiran, ihsan, pengurusan atasan, penambahbaikan berterusan, kerja berpasukan, bermasyuarat, latihan dan pembangunan, ganjaran dan penghargaan. Selain itu, penulis juga mengkaji berkaitan dengan kesan dan faedah faktor insaniah dalam pengurusan kualiti di MAIS serta cabaran MAIS dalam menjalankan aktiviti pengurusan kualiti. Perbincangan kajian ini akan dibincangkan berdasarkan dapatan yang diperolehi dalam bab 4. Dengan adanya perbincangan ini ia dapat memberikan penerangan yang jelas berkaitan dengan faktor insaniah dalam pengurusan kualiti yang dilaksanakan di MAIS.

5.1 Penerapan Faktor Insaniah Dalam Pengurusan Berkualiti

5.1.1 Perancangan

Menurut Roslina Abd. Wahid (2006) dalam bukunya *Quality Management: Principles, Systems, and Tools*, pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) adalah cara pengurusan untuk meningkatkan keberkesanan, fleksibiliti, dan daya saing dalam perniagaan secara keseluruhannya. Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) haruslah dilaksanakan melalui organisasi. Oleh itu, setiap program ataupun aktiviti kualiti yang dijalankan oleh sesebuah organisasi memerlukan perancangan yang sangat rapi dan mendalam dan kesannya akan dapat dirasakan oleh seluruh kakitangan yang berada di organisasi tersebut.

Menurut Panel Akademi YAPEIM (2010) dalam bukunya *Pengurusan Dalam Islam: Menghayati Prinsip dan Nilai Qurani* perancangan juga telah lama diamalkan sejak dari zaman kepimpinan Rasulullah s.a.w. perkara ini dibuktikan sewaktu peristiwa hijrah Rasulullah s.a.w. dari Mekah ke Madinah. Selain itu, perancangan Rasulullah s.a.w. tidak berhenti semasa hijrah sahaja tetapi Rasulullah s.a.w. juga mengamalkan perancangan dalam setiap peperangan ketika mana beliau menentang musuh-musuh Islam.

Penulis melihat dalam setiap program kualiti yang dijalankan oleh MAIS akan dirancang dengan teliti supaya setiap program yang dijalankan dapat mencapai objektif yang telah ditetapkan dan mudah bagi MAIS untuk melaksanakannya. Oleh itu, dalam setiap perancangan pengurusan atasan MAIS

akan terlibat sama dalam merancang dan memastikan perancangan berjalan dengan lancar dan tersusun. Pengurusan atasan di MAIS bukan hanya sebagai pemantau atau pemerhati dalam setiap perancangan yang dilakukan tetapi mereka turut bersama-sama merancang dan mencari jalan penyelesaian bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan di MAIS.

MAIS mengamalkan sistem syura dalam setiap perancangan yang hendak dilaksanakan. Perkara ini penting kerana syura adalah sebagai sumber utama dalam setiap pembuatan keputusan yang dilaksanakan di MAIS. Dengan adanya sistem syura dalam setiap perancangan di MAIS matlamat serta agenda dalam setiap perancangan yang dilakukan akan lebih jelas dan perbincangan serta keputusan yang dilakukan akan berjalan dengan baik dan sempurna.

Penulis melihat syura mempunyai impak yang sangat besar dalam setiap perancangan yang dilakukan di MAIS ini kerana dengan syura pengurusan atasan di MAIS dapat bersama-sama merancang segala aktiviti pengurusan kualiti bersama dengan pegawai dan kakitangan yang lain. Selain itu, apabila MAIS melaksanakan syura dalam setiap perancangan yang dilakukan pegawai dan kakitangan MAIS sentiasa memberikan sumbangan dari segi idea-idea yang kreatif dan bernas. Oleh itu, perkara ini dapat membantu penambahbaikan dalam setiap perancangan yang akan dilaksanakan oleh MAIS.

5.1.2 Prosedur

Prosedur kerja amat penting kepada sesebuah organisasi bagi menyumbang kepada peningkatan produktiviti sesebuah organisasi serta daapt mewujudkan keseragaman dalam menjalankan setiap tugas dan kerja yang diberikan. Selain itu, prosedur kerja juga penting bagi kakitangan dan pegawai dalam organisasi bagi menentukan peraturan jabatan dipatuhi dan mengurangkan kesilapan operasi semasa menjalankan tugas. Di dalam bab yang terdahulu penulis telah membincangkan berkaitan prosedur yang digunakan oleh MAIS. MAIS menumpukan kepada prosedur kerja dan prosedur pengambilan kerja.

Pada pengamatan penulis, prosedur kerja MAIS tidak berbeza dengan prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi-organisasi kerajaan yang lain tetapi MAIS mengubahsuai mengikut kesesuaian pihak MAIS sendiri. Pengubahsuaian yang dilakukan oleh MAIS terhadap prosedur kerja adalah dengan menerapkan nilai amanah dan ihsan dalam setiap kerja yang dilakukan oleh setiap pegawai dan kakitangannya. Ini disebabkan oleh tanggungjawab MAIS yang cukup besar dalam memegang amanah hal ehwal umat Islam di negeri Selangor. Dengan termaktubnya nilai amanah dan ihsan dalam setiap prosedur kerja pegawai dan kakitangan mudah bagi MAIS untuk menjalankan segala program dan aktiviti yang dirancang oleh organisasi bagi masyarakat Islam di negeri Selangor.

Disamping itu, kepentingan penerapan nilai amanah dalam setiap prosedur kerja di MAIS bagi mengelakkan berlakunya perkara-perkara negatif seperti

perbuatan pecah amanah, rasuah dan penyelewengan yang mana apabila semua ini wujud dalam diri pegawai dan kakitangan MAIS akan menyebabkan jatuhnya martabat institusi Islam itu sendiri. Oleh itu, MAIS telah mengambil langkah pertama iaitu bermula daripada pengrekrutan pekerja lagi, pihak MAIS telah menerapkan nilai amanah dan ihsan iaitu dengan cara memberikan mereka latihan dan pandangan awal berkaitan dengan bidang tugas di MAIS.

Pihak MAIS juga menitikberatkan nilai ihsan dalam setiap prosedur kerja kakitangan dan pegawai MAIS. Daripada pengamatan penulis nilai ihsan ini diterapkan dalam setiap prosedur kerja di MAIS adalah bagi melatih dan mendidik sifat sukarela bekerja setiap kakitangan dan pegawai kerana bidang tugas MAIS bukan sahaja menjaga hal ehwal agama di negeri Selangor tetapi MAIS juga turut terlibat sama dalam mendidik dan membimbing masyarakat Islam di negeri Selangor. Menurut pihak MAIS apabila nilai ini menjadi salah satu pengangan dalam prosedur kerja ia dapat membantu pegawai dan kakitangan MAIS melaksanakan kerja dengan lebih teliti, halus dan akhirnya dapat menghasilkan perkhidmatan yang tinggi kualitinya dan memberikan kesan kepada pelanggan MAIS khususnya.

5.1.3 Penambahbaikan Berterusan

Menurut Juran (1979) dalam bukunya *Quality Control Handbook* mengatakan kurang daripada 20 peratus daripada masalah kualiti adalah disebabkan oleh pekerja dan bakinya dianggap berpunca daripada pihak pengurusan dan menurut beliau lagi pengurusan atasan perlu terlibat sama kerana

masalah kualiti yang terbesar adalah adalah di antara jabatan itu sendiri. beliau juga percaya bahawa mengejar matlamat jabatab boleh melemahkan misi kualiti organisasi keseluruhannya.

Menurut Armstrong-Stassen & *et al* (2005) dalam jurnalnya *Organizational Downsizing and Its Perceived Impact On Quality Management Practices* proses penambahbaikan berterusan ini mengandungi tindakan-tindakan strategik yang dirancang dengan teliti dan berorientasikan matlamat jangka panjang. Proses ini juga melibatkan seluruh organisasi (total involvement) di mana segala sumber dan kekuatan yang ada di dalam organisasi berkenaan akan digembeleng sepenuhnya dalam usaha meningkatkan kualiti.

Pihak MAIS sentiasa mengambil berat berkaitan dengan proses penambahbaikan berterusan organisasi. Oleh itu, bagi mencapai penambahbaikan yang berkualiti, MAIS selalu menanamkan kesederan tentang keperluan penambahbaikan kepada kakitangan dan pegawainya. Bagi melancarkan perjalanan penambahbaikan berterusan, MAIS telah menetapkan matlamat untuk menambahbaikan serta mengenalpasti punca masalah dalam setiap program kualiti yang dijalankan.

Antara penambahbaikan berterusan yang dijalankan di MAIS adalah dengan mengadakan latihan dan bimbingan kepada pegawai dan kakitangan. Pihak MAIS berpendapat latihan adalah salah satu usaha yang dirancang bagi memudahkan pembelajaran pegawai dan kakitangan berkaitan dengan prosedur kerja. Selain itu, latihan dan pembangunan yang dijalankan di MAIS adalah bagi

meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai dan kakitangan supaya dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif. Dalam setiap latihan dan bimbingan yang dijalankan, MAIS akan menumpukan kepada bidang kerja pegawai dan kaitangan bagi meningkatkan kemahiran dan kefahaman mereka dalam setiap kerja yang dilakukan.

MAIS bukan hanya menumpukan kepada kemahiran teknikal sahaja dalam setiap latihan yang diberikan kepada pegawai dan kakitangannya tetapi pada masa yang sama MAIS menekankan latihan yang berkaitan dengan nilai amanah, ihsan, adil dan sifat sabar dalam setiap program latihan dijalankan. Ini kerana pihak MAIS melihat perkara ini penting disebabkan kerja-kerja yang dijalankan oleh kakitangan dan pegawai MAIS melibatkan tugas yang banyak dan berat.

Latihan dan pembangunan adalah amat penting bagi meriasalisasikan penambahbaikan berterusan yang diiniginikan oleh MAIS. Dengan adanya penerapan latihan dan pembagunan ia akan menambahbaikan prestasi diperingkat individu, kumpulan dan organisasi. Selain itu, kakitangan dan pegawai MAIS mempunyai lebih banyak peluang dalam mengembangkan kerjaya mereka serta dapat menyumbang kepada penambahbaikan dan pembangunan MAIS. Apabila pegawai dan kakitang sentiasa diperbaiki secara berterusan ia akan membantu pihak MAIS mencapai objektif utama iaitu untuk memperbaiki kualiti perkhidmatan.

5.1.4 Program Bulan Inovasi

Pada pandangan penulis, inovasi merupakan pengenalan kepada sesuatu kaedah atau sistem yang baru. Inovasi terhasil daripada pelaksanaan idea-idea yang datang daripada kreativiti seseorang individu. Inovasi juga memberikan banyak manfaat kepada sesebuah organisasi dan ia menggalakkan kepada sikap berdaya saing. Oleh itu, ia perlu di urus dengan baik agar manfaat yang dinikmati dari program inovasi tidak bertukar menjadi satu kesan buruk jika ia tidak dikendalikan dengan sewajarnya.

Penulis melihat, program bulan inovasi yang dilaksanakan di MAIS masih lagi berada di tahap permulaan. MAIS tidak boleh hanya tertumpu kepada program lawatan, anugerah pengurusan pejabat dan hari mesra pelanggan sahaja, tetapi MAIS perlu mencari alternatif bagi meningkatkan lagi mutu perkhidmatan yang ada di MAIS dan meningkatkan pembangunan inovasi di MAIS. Pada pengamatan penulis, bagi menggalakkan program inovasi ini berjalan dengan lebih rancak pihak MAIS sentiasa menerapkan kepada pegawai dan kakitangannya kerja berpasukan dan meningkatkan ilmu serta kemahiran diri.

Dalam setiap program kualiti yang dijalankan di MAIS memerlukan kerja secara berpasukan bagi mendapatkan impak dan kesan yang terbaik. Kerja berpasukan yang dijalankan di MAIS dapat memberikan kekuatan kepada pegawai dan kakitangan tertuamannya dari sudut idea kerana idea yang bernas dan berkualiti amat penting bagi MAIS untuk melahirkan inovasi dan perkhidmatan-perkhidmatan yang baru kepada masyarakat. Apabila kerja berpasukan ini

diterapkan dalam setiap program inovasi yang dijalankan oleh MAIS ia akan meningkatkan kepakaran, pengetahuan dan kemahiran.

Bagi melahirkan perkhidmatan-perkhidmatan yang baru kepada pelanggan, MAIS sentiasa menitikberatkan penguasaan ilmu kepada setiap pegawai dan kakitangannya. penguasaan ilmu yang diberikan kepada MAIS bukan sahaja berbentuk latihan, tetapi MAIS juga telah memberikan peluang kepada pegawai dan kakitangannya untuk meningkatkan tahap akademik yang berkaitan dengan bidang tugas mereka. Dengan adanya peluang seperti ini, MAIS dapat melahirkan pegawai dan kakitangan yang boleh menghasilkan produk dan perkhidmatan yang baru.

5.2 Kesan Dan Faedah Faktor Insaniah Dalam Pengurusan berkualiti Di MAIS

Faktor insaniah merupakan elemen yang sangat penting dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, pengurusan atasan dan anggota organisasi perlu jelas tentang peri pentingnya faktor insaniah serta ia perlu dijana dan diterapkan dalam setiap diri anggota di dalam sesebuah organisasi. Daripada pengamatan penulis, faktor insaniah yang dilaksanakan oleh pihak MAIS banyak meninggalkan kesan dan faedah kepada pentadbiran dan pengurusan kualiti di MAIS khususnya. Antara kesan dan faedah yang diperolehi oleh MAIS apabila mereka melaksanakan faktor insaniah adalah pegawai dan kakitangan MAIS dapat membina dan membentuk sahsiah diri yang jitu. Pembinaan sahsiah diri yang jitu ini bermulanya daripada pembinaan jiwa dan rohani yang utuh dan simbang oleh kakitangan dan pegawai

di MAIS. Apabila adanya perkara ini maka mudah bagi pegawai dan kakitangan MAIS dalam memastikan kesejahteraan sosial umat di negeri Selangor dan sekaligus boelh menjadi penasihat kepada pemimpin di negeri Selangor khususnya.

Islam sendiri menitikberatkan berkaitan dengan pembinaan sahsiah dan jati diri serta ia merupakan elemen terpenting kepada seseorang insan bagi menjadikan mereka seseorang individu Islam yang seimbang jiwa dan rohani, sahsiah dan akal, ilmu dan kemahiran. Selain itu, MAIS juga menekankan persoalan berkaitan dengan ibadah dalam setiap perkara yang hendak dilakukan. Ini kerana ibadah adalah perkara pokok dalam setiap perkara yang hendak dilakukan oleh seseorang. Dengan adanya perkara ini ia akan dapat memandu pegawai dan kakitangan MAIS dalam membuat sebarang pertimbangan dan keputusan berkaitan gerak kerja yang dilakukan di MAIS. Jika persoalan berkaitan ibadah ini tidak dititikberatkan dan diperkukuhkan maka kesannya ialah akan berlaku perkara-perkara negatif seperti rasuah, penyalahgunaan kuasa, tidak beretika dan sebagainya di dalam MAIS.

Kesan ketara yang dilihat setelah pihak MAIS menitikberatkan berkaitan faktor insaniah adalah pegawai dan kakitangan lebih bersemangat dalam melakukan kerja dan dari hari kehari gerak kerja semakin berjalan lancar. Ini kerana faktor insaniah dapat mendorong seseorang individu itu untuk sentiasa berfikir belajar mencari ilmu, mencari pengalaman serta berusaha untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Di samping itu, faktor insaniah juga dapat

menjadikan pegawai dan kakitangan MAIS seorang yang bertakwa dan lebih bertanggungjawab. Yang mana, mereka akan melaksanakan segala yang diperintah dan menjauhi segala yang dilarang dan ditegah. Apabila sifat takwa dan tanggungjawab ini difahami dengan bersungguh-sungguh kemudian diamalkan dan dihayati secara berterusan, maka akan lahirilah pegawai dan kakitangan yang bersifat rohaniah.

Selain itu, faktor insaniah juga dapat memberikan faedah yang begitu besar dalam mengawal pembaziran dan juga dapat mengurangkan kos perbelanjaan di MAIS serta pegawai dan kakitangan MAIS tidak akan tersasar jauh daripada matlamat iaitu untuk membangunkan MAIS dan masyarakat Islam khususnya. Di samping itu, ia dapat mendidik pegawai dan kakitangan daripada berkiblatkan kebendaan semata-mata dalam menjalankan kerja tanpa memikirkan perkara utama iaitu mencapai keredhaan Allah s.w.t. perkara utama dalam penerapan faktor insaniah ini adalah supaya dalam setiap kerja yang dilakukan, pegawai dan kakitangan MAIS dapat meletakkan ketaatan yang tinggi kepada Allah s.w.t. Selain itu, faktor insaniah dapat merangsang sikap inisiatif setiap individu dalam setiap kerja yang mereka lakukan serta mereka lebih kreatif dalam membangunkan idea-idea baru dan mencari jalan penyelesaian bagi masalah-masalah yang timbul pada organisasi dan masyarakat khususnya. Ini terbukti apabila pihak MAIS dapat melaksanakan perubahan-perubahan yang membawa kepada tranformasi yang menyeluruh kepada organisasi dan lapisan masyarakat di negeri Selangor khususnya.

5.3 Kesimpulan

Sesungguhnya persoalan berkaitan dengan faktor insaniah kini telah mendapat perhatian daripada kerajaan dan juga organisasi-organisasi yang berada di Malaysia. Oleh tujuan utama, penerapan faktor insaniah di MAIS adalah untuk mengimbangkan kemajuan material dan kemajuan insaniah secara serentak. Penerapan faktor insaniah dapat melahirkan seseorang individu yang berjiwa positif dan progresif. Selain itu, faktor insaniah yang dilaksanakan di MAIS sebenarnya berlandaskan kepada al-Quran dan as-Sunnah yang mana ianya menepati kehendak syariat Islam itu sendiri. Apabila faktor insaniah ini dijadikan amalan dalam setiap kehidupan dan gerak kerja seseorang individu maka akan lahir generasi-generasi yang berpandangan ke hadapan dan tidak mudah untuk terjebak dengan anasir-anasir negatif. Oleh itu, setiap organisasi perlu menerapkan faktor insaniah ini dalam diri setiap pekerja agar ia dapat mempertingkatkan kualiti dan kecekapan perkhidmatan anggota pekerja dan juga organisasi. Hasil kajian juga menunjukkan banyak kesan dan faedah yang diperolehi daripada pelaksanaan pengurusan kualiti dan faktor insaniah di MAIS antaranya adalah mereka mendapat anugerah-sanugerah daripada ISO 9000, sijil bersih kewangan, Indeks Akauntabiliti, dapat meningkatkan prestasi kakitangan MAIS, dapat membangunkan masyarakat dengan lebih baik, menarik lebih ramai masyarakat untuk mengenali MAIS dengan lebih mendalam, membina dan mendidik kakitangan terutamanya dari segi rohani, menjadikan pegawai dan kakitangan seorang yang bertakwa dan lebih bertanggungjawab, memupuk kerjasama dan semangat berpasukan serta kerja berjalan dengan lancar.

BAB 6

KESIMPULAN

6.1: Kesimpulan

Setelah penulis membuat kajian dan penelitian, dapatlah disimpulkan bahawa faktor insaniah merupakan satu elemen yang sangat penting kepada melaksanakan pengurusan kualiti sesebuah organisasi. Selain itu, pelaksanaan program pengurusan kualiti yang menumpukan kepada faktor insaniah haruslah dilaksanakan oleh semua agensi kerajaan mahupun swasta dan bukan sahaja diamalkan oleh agensi-agensi yang berteraskan Islam. Dengan adanya faktor insaniah dalam setiap agensi atau organisasi, ia secara tidak langsung dapat membantu untuk meningkatkan lagi kecekapan pegawai dan kakitangan dari segi perkhidmatan ataupun pengeluaran (*output*). Daripada hasil kajian yang telah dilakukan di sembilan bahagian yang terdapat di MAIS, menunjukkan bahawa pengurusan kualiti di MAIS telah membantu MAIS mencapai objektif yang disasarkan iaitu meningkatkan kesejahteraan sosial umat Islam di negeri Selangor melalui kaedah penyelidikan, pengurusan dan pembangunan yang sistematik. Di samping itu, MAIS dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan ke arah yang lebih baik.

Walaupun, program pengurusan kualiti MAIS masih lagi menumpukan kepada kemajuan dan perkembangan pegawai dan kakitangan tetapi kini MAIS mampu memberikan perkhidmatan yang berkualiti dan cekap terhadap masyarakat khususnya berbanding dahulu. Oleh itu, pihak pengurusan atasan yang telah ataupun bakal memegang kepimpinan yang berada di MAIS haruslah

lebih agresif dalam melakukan perubahan terhadap corak pekerjaan dan mempertingkatkan perancangan struktur latihan dan roadmap pegawai untuk mencapai standard kompetensi pekerjaan dan sentiasa melakukan pembaharuan-pembaharuan dalam setiap program pengurusan kualiti yang dijalankan supaya dapat memupuk semangat kerja yang berkualiti, berintegriti, proaktif dan produktif. Objektif pertama kajian ini adalah untuk mengkaji pelaksanaan program pengurusan kualiti yang dijalankan di MAIS. Hasil kajian mendapati bahawa pelaksanaan program pengurusan kualiti yang dijalankan di MAIS berada pada tahap yang membanggakan perkara ini dapat dilihat melalui pencapaian MAIS selama lima tahun penubuhannya. Antara pencapaian terbaik yang diperolehi oleh MAIS adalah mereka memperolehi pengiktirafan pengurusan kualiti ISO 9001: 2008. Selain itu, MAIS juga sentiasa mendapat lima bintang dalam sijil bersih kewangan dan sering mendapat anugerah dalam Index Acauntability. Dapatan ini juga menunjukkan banyak program-program kualiti yang telah dilaksanakan oleh pihak MAIS bagi meningkatkan mutu kerja dan perkhidmatan pegawai dan kakitangan di MAIS antaranya adalah program pementapan kepimpinan, program latihan dan bimbingan, program ihya' kod etika dan pengiktirafan 5s. Selain itu, penulis mendapati sepanjang program kualiti ini dijalankan tanggungjawab serta komitmen yang diberikan oleh pegawai dan kakitangan MAIS sangat baik dan kesannya terhadap pegawai dan kakitangan amat memberangsangkan. Aktiviti-aktiviti kualiti yang dilaksanakan di MAIS haruslah sentiasa dipantau agar dapat memberi kesan bukan sahaja dari corak pekerjaan pegawai dan kakitangan tetapi setiap program kualiti yang

dijalankan dapat membentuk perilaku dan dalaman seseorang kakitangan dan pegawai tersebut. Pihak pengurusan atasan juga perlulah sentiasa membangkitkan dan memberikan kesedaran kepada kakitangan dan pegawai mereka tentang kepentingan program kualiti yang dijalankan oleh MAIS.

Melalui kajian ini juga penulis telah dapat mengenalpasti beberapa faktor insaniah yang mempengaruhi pengurusan kualiti di MAIS. Antara faktor insaniah yang telah dikenal pasti ialah taat setia, amanah, adil dan saksama, fatanah, berilmu dan berkemahiran, ihsan, pengurusan atasan, penambahbaikan berterusan, kerja berpasukan (*teamwork*), masyuarat (*syura*), latihan dan pembangunan, ganjaran dan penghargaan. Penulis mendapati secara keseluruhannya penerapan faktor insaniah yang dijalankan di MAIS berjalan dengan baik walaupun kadang menghadapi pelbagai masalah dan cabaran tetapi ia dapat diatasi oleh pihak MAIS. Jika dilihat, beberapa objektif telah dikenalpasti dalam setiap penerapan faktor insaniah di MAIS antaranya bagi merapatkan hubungan ukhuwah di antara warga kerja MAIS, mengurangkan jurang perbezaan di antara pegawai atasan dan bawahan, meningkatkan kesedaran dan tanggungjawab terhadap amanah yang dipikul, mewujudkan dan mengamalkan budaya kerja berpasukan secara berterusan, sentiasa bersikap terbuka, saling mempercayai dan hormat menghormati dalam setiap kerja yang dilakukan. Selain itu, penulis dapat melihat dengan adanya penerapan faktor insaniah di MAIS penyebaran maklumat berkaitan dengan perkerjaan semakin sekata diantara kakitangan dan pengurusan atasan. Oleh itu, pihak pengurusan atasan dan kakitangan MAIS perlulah mempunyai kesedaran yang tinggi dan berusaha bersungguh-sungguh untuk

memahami faktor insaniah bagi menjamin kesejahteraan masyarakat dan menjaga nama baik MAIS sebagai organisasi Islam di Malaysia. Pihak MAIS juga perlulah menitikberatkan dari segi pengambilan tenaga kerja yang mana tenaga kerja yang dipilih itu mempunyai nilai-nilai insaniah yang positif dalam dirinya agar bersesuaian dengan MAIS sebagai sebuah majlis agama yang sentiasa berhadapan dengan masyarakat. MAIS juga haruslah menumpukan serta memperkasakan lagi faktor insaniah yang sedia ada bagi menjayakan misi kualiti yang ingin dan akan dicapai oleh MAIS.

Objektif ketiga dan keempat dalam kajian ini, penulis telah menganalisis dan mengkaji kesan dan faedah faktor insaniah dalam pelaksanaan program kualiti di MAIS. Hasil kajian mendapati faktor insaniah memberikan kesan dan faedah yang sangat mendalam terhadap organisasi sendiri terutamanya pegawai dan kakitangan yang menjalankan tugas. Sepanjang kajian yang penulis lakukan, didapati beberapa faedah dan kesan daripada pelaksanaan faktor insaniah di MAIS antaranya adalah MAIS dapat berfungsi dengan lebih baik sebagai badan tertinggi dalam memastikan kesejahteraan sosial umat Islam.

Selain itu, MAIS dapat menarik lebih ramai masyarakat untuk mengenali lebih mendalam berkaitan dengan organisasi tersebut dan dapat menanamkan keyakinan terhadap masyarakat bahawa kakitangan MAIS dapat menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan masyarakat dan Islam khususnya. Faedah yang dilihat sangat ketara dalam MAIS melaksanakan faktor insaniah adalah MAIS dapat membina dan mendidik kakitangan terutamanya dari segi

rohani dan dalaman mereka. Selain itu, didapati sikap berkerjasama dan bekerja sebagai satu pasukan semakin diutamakan di kalangan pegawai dan kakitangan MAIS kerana kerjasama dan kerja secara berkumpulan (*teamwork*) dapat membantu bagi meningkatkan lagi mutu kualiti sebagaimana yang dikehendaki oleh sesebuah organisasi.

Faktor insaniah juga memberikan kesan yang mendalam terhadap MAIS apabila mereka menjalankan pengambilan tenaga kerja kerana pegawai dan kakitangan yang diambil bekerja untuk MAIS mempunyai pelbagai latarbelakang (*background*) dan pelbagai pendidikan. Dengan adanya pelaksanaan faktor insaniah, pihak MAIS dapat mendidik pegawai dan kakitangan menjadi seorang yang bertakwa dan dapat membentuk akhlak pekerja bagi memajukan MAIS. selain itu, MAIS semakin dipandang tinggi dan menjadi suri tauladan (*role model*) kepada agensi-agensi kerajaan yang lain. Secara keseluruhannya faktor insaniah yang sedang dilaksanakan oleh MAIS memberi kesan dan faedah yang mendalam terhadap pengurusan kualiti yang dijalankan oleh MAIS kepada pegawai dan kakitangan. Ini menunjukkan bahawa pihak atasan MAIS berjaya dalam mewujudkan kesedaran terhadap pentingnya elemen faktor insaniah dalam pelaksanaan pengurusan kualiti.

Sepanjang kajian yang dijalankan oleh penulis, penulis mendapati banyak halangan dan cabaran yang telah ditempuhi oleh pihak MAIS dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti pengurusan kualiti. Antaranya cabaran dan halangan besar yang dihadapi oleh MAIS dalam melaksanakan aktiviti

pengurusan kualiti yang pertama adalah dari segi dana dan kewangan. Pihak MAIS terpaksa menggunakan dana yang terhad bagi membangunkan dan melaksanakan program kualiti untuk pegawai dan kakitangannya. Selain itu, sikap tenaga kerja yang berada di MAIS juga merupakan halangan bagi pihak MAIS melaksanakan program kualiti. Tetapi perkara ini dapat diatasi yang mana pihak atasan selalu turun untuk memberikan penerangan berkaitan dengan pengurusan kualiti kepada pegawai dan kakitangan dan akhirnya mereka dapat menerima dan memahami secara lebih jelas berkaitan dengan pelaksanaan program kualiti di MAIS. Cabaran dan halangan yang lain adalah MAIS perlu lebih pantas dalam memastikan mereka tidak akan ketinggalan lebih jauh daripada agensi-agensi kerajaan yang lain dalam pelaksanaan pengurusan kualiti di MAIS.

6.2: Saranan

Secara keseluruhannya, saranan yang akan disampaikan oleh penulis akan dibahagikan kepada dua bahagian iaitu saranan untuk pihak MAIS dan juga saranan kepada pengkaji-pengkaji akan datang yang berminat untuk mengkaji faktor insaniah. Sebenarnya, beberapa perkara penting yang perlu diambil berat oleh MAIS bagi meningkatkan dan memperbaiki segala kelemahan yang ada sepanjang mereka menjalankan pengurusan kualiti. Sepanjang kajian yang dijalankan oleh penulis, didapati pengurusan terhadap program kualiti masih berada pada tahap yang sederhana. Sepatutnya pihak pengurusan kualiti perlulah merancang setiap program kualiti yang akan dijalankan dengan lebih terperinci dan setiap program yang dijalankan perlulah mempunyai sistem penjadualan yang

sistematik dan tidak terlalu padat sehingga membuat pegawai dan kakitangan terasa terbeban dan secara tidak langsung ia akan mempengaruhi prestasi pekerjaan kakitangan tersebut disebabkan oleh tidak boleh memberikan tumpuan dan fokus dalam setiap kerja yang dilaksanakan.

Selain dari itu, pegawai yang bertanggungjawab di dalam unit kualiti perlulah sentiasa memastikan segala usaha kualiti yang dijalankan bukan hanya dapat dirasai oleh pegawai yang berada dalam unit kualiti tetapi juga kepada seluruh kakitangan yang berada di MAIS dan khususnya masyarakat. Unit pengurusan kualiti juga, sentiasa perlu merancang program-program kualiti yang baru serta mengawal segala aktiviti organisasi bertepatan dengan objektif kualiti yang telah ditetapkan oleh MAIS. Program kualiti dapat disusun dan dirancang dengan baik apabila ianya diuruskan oleh pegawai yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang luas berkaitan dengan kualiti. Oleh itu, pengurusan tertinggi MAIS perlu sentiasa memastikan setiap pelantikan pegawai dalam unit kualiti adalah seseorang yang mampu untuk meningkatkan dan mencetuskan idea-idea baru dalam setiap keputusan yang hendak dilakukan supaya pengurusan kualiti yang dilaksanakan di MAIS terus relevan dalam arus perdana. Selain itu, pihak pengurusan atasan MAIS seharusnya menyediakan segala kemudahan yang diperlukan oleh pegawai kualiti bagi memudahkan segala urusan yang berkaitan dengan kualiti berjalan lancar.

Penulis juga menyarankan kepada MAIS, setiap program kualiti yang dijalankan perlulah disuntik di dalamnya beberapa nilai-nilai insaniah supaya

pegawai dan kakitangan mempunyai tahap kesedaran (*awareness*) yang tinggi dan setiap tindakan yang dilakukan oleh pegawai dan kakitangan akan lebih terarah dan selari dengan visi yang digunapakai oleh MAIS iaitu membangunkan ummah ke arah mendapatkan keredhaan Allah. Faktor insaniah ini sangat penting untuk melihat sejauhmana kebolehan MAIS di dalam menbagunkan dan menyediakan modal insan yang seimbang dari segi tuntutan dunia dan akhirat. Pihak MAIS juga perlu lebih terkehadapan dalam melaksanakan program kualiti dan MAIS tidak boleh semata-mata hanya menumpukan kepada pembangunan pegawai dan kakitangannya tetapi MAIS perlu berani menghadapi perubahan semasa sebagai contoh terlibat dalam program yang berbentuk inovasi supaya MAIS boleh duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi dengan agensi-agensi kerajaan yang lain. Dari segi sistem penilaian bagi pegawai dan kakitangan pula, MAIS tidak seharusnya berpandukan kepada laporan penilaian prestasi tahunan semata-mata tetapi pengurusan atasan perlulah sentiasa memantau dari masa ke semasa. Selain itu, sistem ganjaran yang diberikan kepada pegawai dan kakitangan MAIS juga perlulah sepadan dengan prestasi yang ditunjukkan. Pengurusan berkaitan dengan penilaian perlulah lebih spesifik dan dibincangkan serta pihak atasan hendaklah memberikan penerangan yang jelas berkaitan pengurusan penilaian supaya semua kakitangan MAIS betul- betul faham dan tidak akan berlakunya ketidaktelusan dalam setiap penilaian yang dilakukan.

Penulis juga mengharapkan pada masa-masa yang akan datang, ada di antara pengkaji yang akan membuat kajian penyelidikan terhadap anak syarikat MAIS iaitu bahagian Lembaga Zakat Selangor, Kolej Universiti Islam

Antarabangsa Selangor dan Kumpulan MAIS Corporation. Masih banyak lagi yang perlu dikaji dan diterokai berkaitan faktor insaniah oleh pengkaji-pengkaji pada masa akan datang. Selain itu, penulis mengesyorkan agar pengkaji-pengkaji yang akan datang dapat mengkaji secara mendalam berkaitan dengan Pelan Transformasi yang telah dilancarkan oleh pihak MAIS pada 14 Januari 2011 bagi memperkenalkan pembaharuan dan permodenan dalam pengurusan dan pentadbiran MAIS serta agensi dibawahnya. Perkara ini diketahui oleh penulis semasa mengadakan temubual bersama dengan Penolong Pegawai Tadbir Pelan Transformasi MAIS iaitu Encik Misbah bin Salikin. Menurut beliau Pelan Tranformasi merangkumi semua yang berkaitan dengan pengurusan kualiti dan dalam setiap elemen yang ada dalam Pelan Tranformasi berlandaskan kepada nilai-nilai insaniah yang tinggi. Oleh itu, diharap para pengkaji akan datang dapat mengkaji dengan lebih mendalam faedah dan kesan Pelan Transformasi MAIS kepada MAIS dan juga kepada masyarakat. Penulis berharap dengan adanya kajian ini, akan memberikan ruang dan peluang kepada pengkaji akan datang untuk meneruskan kajian terhadap perkara-perkara yang belum dan tidak sempat diterokai oleh penulis. Semoga dengan kajian ini akan memberikan manfaat yang berguna dan menjadi titik tolak kepada para pengkaji untuk terus mengkaji dan mendalami kajian yang berkaitan dengan faktor insaniah.

1.11 Bibliografi

Kamus

Maurice Waite, *The Little Oxford Dictionary of Current English*, Edisi Ketujuh, Oxford: Clarendon Press, 1994.

Noresah Baharom et.al, *Kamus Dewan*, Edisi Ketiga, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002.

Buku

a) Bahasa Melayu

Ab. Aziz Yusof, *Keinsanan Dalam Pengurusan*, Utusan Publication&Distributors Sdn Bhd:Selangor, 2007.

Abdullah Ahmad Qadari, *Syura Prinsip Utama Sistem Pemerintahan Islam*, Kuala Lumpur: al-Hidayah Publishers, 2002.

Akram Diya al 'Umari, *Masyarakat Madinah Pada Masa Rasulullah S.A.W: Sifat dan Organisasi Yang Dimilikinya*, Jakarta: Media Da'wah, 1994.

Chua Yan Piaw, *Kaedah Penyelidikan*, Kuala Lumpur: Mc Graw-Hill Sdn Bhd, 2006.

Haron Din, *Manusia dan Islam*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2002.

M.Z. Azmie, *Sepakat Daripada Perspektif Pengurusan Organisasi*, Selangor: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd, 2006.

MAIS, *Panduan Kod Etika Pegawai Majlis Agama Islam Selangor*, Selangor: MAIS, t.t.

Mat Nanyan Haji Saad, *Manusia Dalam Hidup dan Perjuangan*, Kedah: Upcas Sdn Bhd, 1995.

Mohd Ridhuan Tee Abdullah. *Ke Arah Peningkatan Kualiti*, Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), 1995.

- Mohd Yusof Othman, *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan Malaysia, 2000.
- Muhammad Said Al-Buti, *Islam Hadhari dalam Pembangunan Insan: Asas Kepada Perlaksanaan Islam Hadhari di Malaysia*, Kuala Lumpur: Mashi Publication Sdn Bhd, 2004.
- Mustafa Dakian, *Pembangunan Modal Insan, Berteraskan Islam dan Konvensional*, Kuala Lumpur: Utusan Publications, 2007.
- Oakland, S.J, *Pengurusan Kualiti menyeluruh*, Kuala Lumpur: Dewan bahasa dan Pustaka, 1995.
- Othman Lebar, *Penyelidikan Kualitatif Pengenalan Kepada Teori dan Metod*, Perak: Universiti Pendidikan Sultan Idris, 2006.
- Panel Akademi Pengurusan YaPEIM, *Pengurusan Islam menghayati dan Nilai Qurani*, Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YaPEIM, 2010.
- Sharifah Hayaati Ismail al-Qudsy, *Etika Penjawat Awam Dari Perspektif Islam*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2010.
- Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy, *Efektif Governan Di Malaysia Menurut Perspektif Islam*, Penerbit Universiti Malaya: Kuala Lumpur, 2004.
- Shek Kwai Fun, *Kerja Berpasukan dan Kepuasan Kerja Ketua Panitia dalam Jabatan Bahasa dan Sosial*, Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia, 2007.
- Yusof Ismail, *Mengurus Secara Islam, Model dan Prinsip-Prinsip Pengurusan Islam Individu dan Organisasi*. Kuala Lumpur: AS.Noordeen, 2004.
- Zaharah Hassan et.al, *Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi dalam Perkhidmatan Awam*, MALIM, 2009.

b) Bahasa Inggris

- Bambrough, J, *Training Your Staff*. Petaling Jaya: Pelanduk, 1994.
- Baure, E.J, *The Quality Improvement Handbook*, United States of America: Quality Press, 2002.
- Bennis, W., Nanus, B, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, 1985.
- Besterfield, D.H, *Quality Management*, 5th edition, Prentice Hall, 1988.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Edisi Ketiga, Boston: Allyn & Baccon, 1998.
- Burns, C, *Building Your Organisation's TQM System: The Unified Total Quality model*, ASQC Quality Press: Wisconsin, 1997.
- Covey. S.R, *The 7 Habits of Highly Effectively People*. New York: USA, 1990.
- Covey. S.R, *In Search of Quality*, USA: Executive Excellence Publishing, 1995.
- Crosby, P, *Quality is Free*. New York: Penguin Books, 1979.
- Crosby. P.B., *Completeness*. New York: Plume Pub, 1994.
- Daft R.L, *Leadership: Theory and Practise*, Orlando FL: Harcourt Brace College Publishers, 1999.
- Deming, W.E, *Out of The Crisis*. Cambridge University Press, 1986.
- Evans, J.R. & Lindsay, W.M, *The Management and Control of Quality*, 5th edition. Cambridge, University Press, 2005.
- Feigenbaum, A.V, *Total Quality Control*, 3rd Edition. McGraw Hill, 1991.
- Fiedler, F.E, *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGrawHill, 1976.

- Frances Clark, *Leadership for Quality: Strategies for Action*, England: McGraw-Hill, 1996.
- Frantzreb, R.B, *Training and Development* , Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1991.
- Hakim Mohamed Said, *The Employer and The Employee, Islamic Concept*, Kuala Lumpur: A.S. Noordeen, 1989.
- Ishikawa, K, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.
- Jhon, S. Oakland, *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia: Kuala Lumpur, 1995.
- Juran Joseph M, *Quality Control Handbook*. 3rd ed, New York: McGraw-Hill Book company, 1979.
- Juran, J, *Juran on Quality by Design*. New York: Free Press, 1992.
- Lussier. R.N. and Achua C.F, *Leadership: Theory Application & Skill Development*, United States: South Western Collage Publishing, 2001.
- Merriam, S.B, *Qualitative Research and Case Study Applications in Educations in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Pub, 2001.
- Omachonu K, V,. & Ross E. J, *Principles of Total Quality*, 3rd Edition, London: Crc Press, 2004.
- Pincus,J.D, Communication satisfaction, job satisfaction and job performance, *Human Communication Research*, 1986.
- Roslina Ab. Wahid, *Quality Management:Principles, Systems, and Tools*. Shah Alam:Upena, 2006.
- Shewter, W.A and Deming, W.G, *Statistical Methods from the Viewpoint of Quality*. Control Dover Press, 1986.
- Stake, R.E, *The Art of Case Study Research*, London: Saga Publications. 1995.

c) Bahasa Arab

Ahmad Ali Badwi Muhammad, *Fi Namu al-Insan wa Tarbiatuhu*, Medan al-Mahattoh: al-Ilmu wa al-Iman, 2009.

Jamil Sholibi, Dr, *al-Mu'jam al-Falasafi*. Juz 1, Beirut: Dar al-Kitab al-Lubnani, 1982.

Majma' al-Lughah al-Arabiah, *al-Mu'jam al-Wasit*. Juz 1, Cairo: syarikat al-Ilanat al-Syarqiyyah, 1985.

Muhammad bin Mukrim Ibn Manzur, *Lisan al-'Arab*. Jld. 1, Cairo: Dar al-Ma'arif, t.t.

Sheikh Abdullah al-Bustani, *al-Wafi*. Beirut: Maktabah Lubnan, 1980.

Sayyid Qutb, *Fi Zilal al-Quran*, Jilid 4. Beirut: Dar al-Syuruq, 1973.

Al- Imam al-Ghazali, "Bidayah al-Hidayah" dalam *Majmu' ah Rasa'il al-Imam al-Ghazali*, bil 5, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1988.

Ibn Khaldun, *Muqaddimah*. Tahqiq Dr. Abd Wahid Wafi, juzuk 3, Kaherah: Lujnah al-Bayan al-Arabi, 1957.

Sati' al-Hushori, *Dirasat 'an Muqaddimah Ibn Khaldun*, Beirut: Dar al-Kitan al-Arabi, 1986.

Al-Sayyid Muhammad Huwairi, *Al-Idarah al-Asas wal Usul Ilmiyyah*, Cairo: T.T.P, 1976.

d) Artikel Jurnal

Adam, E.E., et.al, " An International Study of Quality Improvement and Firm Performance", *International Journal of Operations & Production Management* 17, 9(1997), 842-73.

Andersen, J.A, " What we know about leadership and effectiveness?" Paper presented at The First International Workshop on Leadership Research, European Institute of Advance Studies in Management (EIASM), Oxford, 16-17 December 2002.

Armstrong-Stassen, G., Reavley, M. and Ghanam, D, "organizational downsizing and its perceived impact on quality management practices",

International Journal of Quality & Reliability Management 22, 9 (2005),950-67.

Christos B. Fotopoulos & Evangelos L.Psomas, The Impact of Soft and hard TQM Elements on Quality Management Results. *International Journal of Quality & Reliability Management* 26,2 (2009), 150-163.

Conca, F.J., and Tari, J.J, “Development of a measure to asses quality management in certified firms”,*European Journal of Operational Research* 156,3(2004), 683-97.

Davig, W., Brown, s., Friel, T. and Tabibzadeh, K, “Quality management in small manufacturing”, *Industrial Management & Data Systems* 103, 2(2003), 68-77.

Drew, E and Healy, C, “ Quality management approaches in Irish organizations”, *The TQM Magazine* 18,4 (2006), 358-71.

Drew, E. and Lonsday, W.M, *The Management and Control of Quality*, 5th ed, South Western, 2002.

Eng Eng, Q. and Yusof, S.M, “ A Survey of TQM Practies in The Malaysian Electrical and Electronics Industry”: *Total Quality Management & Business Excellence* 14, 1(2003), 358-71.

Faizah Yunus, Latihan dan Pembangunan, *Malaysia Journal of Social Administration*,1(2002), 79-91.

Flynn, B.B., et.al, “The Impact of Quality Management Practice on Performance and Competitive Advantage”: *Decision Sciences* 26, 5(1995), 659-91.

Fotopulus, B. C. et.al, *The Impact of Soft and Hard TQM Elements on Quality Management Results* 26, 20 (2009), 150-163.

Lagrosen, Y. and Lagrosen, S., “Effects of Quality Management A Survey of Swedish Quality Professionals” : *International Jurnal of Operation & Production Management* 25, 10(2005), 940-52.

Lee, C.C., Yang J. & Yu L.M, “The Knowladge Value of Customer and Employess in Product Quality”, *Journal of Management Development* 20, 8(2001), 691-704.

- Martinez-Lorente, A.R., Dewhurst, F. and Dale, B.G, “Total quality management: origins and evolution of the term”, *The TQM Magazine* 10, 5(1998), 378-86.
- Samson, D. and Terziovski, M, “*The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance*”: *Journal of Operations Management* 17, 4(1999), 393-409.
- Sebastianelli, R. & Tamimi, N, How Product Quality Dimensions Relate to Defining Quality, *International Journal of quality and Reliability Management* 19, 4(2002), 442.
- Singh, P.J. and Smith, A, “An empirically validated quality management measurement instrument”, *Benchmarking: An International Journal* 13, 4(2006), 131-53.
- Siti Arni Basir & et.al, Suntikan Nilai-Nilai Islam ke Atas Pelaksanaan Penambahbaikan Berterusan Dalam Konteks Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) ISO 9000, *Jurnal Syariah* 18, 1(2010), 91-122.
- Sun,H.,Ho,K., Gersten, F., Hansen, P. and Frick, J, “The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe”, *International Journal of Quality & Reliability Management* 21,2 (2004), 131-53.
- Talha, M, “Total quality management (TQM): an overview”, *The Bottom Line: managing Library Finances* 17, 1(2004), 15-19.
- Van der Wiele, A., Dale, B.G. and Williams, R, “ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey”, *International Journal of Quality Science* 2, 4(1997), 236-52.
- Wan Ali bin Wan Jusoh, Hubungan majikan dan pekerja dari perspektif Islam, *Jurnal Teknikal dan Kajian Sosial*, Universiti Teknologi Malaysia 2, (2002).
- Wilkinson, A, The Other Side of Quality: “ Soft issues and the human resource dimension”, *Total Quality Management* 3,3 (1992), 323-329.

e) Desertasi/Tesis

Husnani Hamzah, *Analisis Teori Perancangan Strategik Menurut Islam: kajian Pelaksanaan dan Keberkesanannya Di Yayasan Islam Kelantan (YIK)*, Desertasi Jabatan Siasah Syariyyah Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya: Kuala Lumpur, 2008.

Mohd Mauli Azli Abu Bakar, *Analisis Perlaksanaan MS ISO 9000 di Institut Tadbir Negara (INTAN) Menurut Perspektif Islam*. Desertasi Sarjana Siasah Syariyyah, bahagian Pengajian Syariah, Universiti Malaya, 2004.

Mohd Nizam Mokhtar, *Pelaksanaan MS ISO 9001: 2000 di Jabatan Agama Islam Melaka (JAIM)*. Desertasi Sarjana Syariah Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, 2010.

