

BAB DUA : KONSEP PERWAKILAN AUTORITI DAN PROSES PERANCANGAN

2.1 Pendahuluan

Bab dua ini dibahagikan kepada tiga tajuk iaitu konsep autoriti, konsep perwakilan autoriti dan konsep perancangan. Perbincangan tentang konsep autoriti berkisar kepada definisi dan bentuk autoriti serta sumber-sumber yang membentuk autoriti. Perbincangan seterusnya berkisar kepada konsep perwakilan autoriti. Ia memperincikan tentang definisi perwakilan kuasa dan kaedah perwakilan kuasa yang dikaitkan dengan sejarah Islam secara sepintas lalu. Bagi konsep perancangan, perbincangan tertumpu kepada definisi perancangan dan kejuhannya menurut Islam. Bab ini seterusnya membicarakan tentang perancangan yang bermula dari pembentukan matlamat sehinggalah ke proses kawalan. Kemudiannya, bab ini diakhiri dengan kesimpulan tentang konsep autoriti, konsep perwakilan autoriti dan konsep perancangan.

2.2 Konsep Autoriti

Kuasa dan tanggungjawab merupakan dua unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam pengurusan dan ia mempunyai kaitan yang rapat dengan pemerintahan pusat. Kekuasaan merupakan kemampuan membuat keputusan dan tindakan terakhir sebelum sesuatu keputusan itu dilaksanakan sama ada oleh pihak pengurusan atau lainnya.¹ Oleh yang demikian, Allah s.w.t. telah menjadikan manusia sebagai pemegang amanah di muka bumi ini. Sebagaimana firman Allah s.w.t. dalam surah al-Baqarah, ayat 30 :

...

Yang bermaksud :

"(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat: "Sesungguhnya Aku akan menjadikan seorang khalifah di atas muka bumi"..."

Dan firman Allah s.w.t. lagi dalam surah Hūd, ayat 61 :

...

Yang bermaksud :

"Dia-lah Tuhan yang menjadikan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya..."

Hubungan manusia dengan Allah s.w.t. adalah berasaskan satu perjanjian atau kesanggupan azali. Manusia telah mengakui ketuhanan Allah s.w.t. serta menyatakan

¹ Mustafa Hj. Daud (1994), *Pengurusan Islam*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., h. 76.

kesanggupan untuk mengabdikan diri semata-mata kepada-Nya.² Oleh itu, tanggungjawab manusia sebagai "*khalifah fi ar-dhi*" atau wakil Allah di bumi adalah suatu tugas yang fitrah, iaitu selaku pemimpin, penguasa, pengatur dan pemakmur kepada alam sejagat.³

Berdasarkan beberapa ayat yang telah disebutkan, jelaslah kepada kita bahawa setiap manusia mempunyai tugas tertentu, iaitu memegang amanah dan tanggungjawab yang akan disoal pada hari kiamat dan akan diperiksa bagaimana amanah tersebut dilaksanakan. Autoriti yang terbentuk daripada amanah dan tanggungjawab hendaklah dipikul oleh semua pihak yang memerintah tidak kira di peringkat mana sekalipun, sama ada pemerintah itu di peringkat daerah mahupun di peringkat pusat.⁴

Autoriti yang dimiliki oleh seseorang itu sama ada secara formal atau tidak formal merupakan hak untuk melakukan tindakan, membuat keputusan dan hak untuk mengarah orang lain untuk melakukan kerja.⁵ Autoriti juga merupakan kuasa yang membolehkan seseorang bertanggungjawab ke atas tindakannya dan secara langsung dapat mempengaruhi apa yang dilakukan dan bagaimana mereka menjalankan tugas tersebut.⁶

² Ahmad Ibrahim Abu Sin (1997), *Pengurusan Dalam Islam*. Abd Rashid Ngah dan Jusoh Kadir (terj.). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 9.

³ Mohd. Amin Salih (1991), "Kepimpinan Menurut Pandangan Islam", *Kecemerlangan Pentadbiran : Dasar Dan Amalan Dalam Islam*. Kuala Lumpur : Institut Tadbiran Awam Negara, h. 97.

⁴ Sila lihat Ahmad Ibrahim Abu Sin (1997), *op. cit.*, h. 76 – 78.

⁵ Sila lihat Gary Dessler (2002), *A Framework For Management*. New Jersey : Prentice Hall, h. 167.

⁶ Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur : Leeds Publications, h. 279.

2.2.1 Definisi Autoriti

Kuasa⁷ adalah konsep yang jauh lebih luas pengertiannya, ia adalah kemampuan individu atau kumpulan untuk merancang atau mempengaruhi kepercayaan atau tindakan individu atau kumpulan lain.⁸ Manakala autoriti dalam organisasi pula merupakan hak untuk sesuatu kedudukan dan melaluinya manusia mengisi kedudukan itu untuk menjalankan budi bicara dan membuat keputusan untuk mempengaruhi orang lain. Justeru, autoriti adalah sejenis kuasa, tetapi ia merupakan kuasa dalam penyusunan organisasi.⁹

Autoriti didefinisikan sebagai kuasa sah yang dimiliki oleh seseorang individu untuk membuat keputusan dan mempengaruhi orang lain bagi melaksanakan keputusan yang telah dibuat berdasarkan kepada hubungan rasmi yang wujud dalam organisasi.¹⁰ Ia merupakan faktor yang mengikat bahagian-bahagian organisasi sama ada dalam bentuk vertikal ataupun horizontal. Biasanya pegawai atasan mempunyai kuasa untuk membuat keputusan dan memaklumkan kepada orang bawahannya tentang apa yang perlu dilakukan.¹¹

⁷ Terence R. Mitchell menganggap kuasa sebagai kebolehan untuk cuba mengubah kelakuan dan sikap seseorang mengikut kehendak dan kemahuannya. Seorang pengurus dikatakan mempunyai kuasa kerana dapat mengubah cara gaya para penyelia di bawahnya dan para pekerjanya mengikut kehendak dan keperluan organisasi. Sila lihat Terence R. Mitchell (1982), *People in Organizations (An Introduction to Organizational Behaviour)*. New York : McGraw-Hill International Book Company.

⁸ R. Salancik dan Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power - and How They Hold on to It : A Strategic-Contingency Model of Power", dalam David A. Nadler, Micheal L. Tushman, dan Nina G. Hatvany, ed. (1982), *Managing Organizations - Readings and Cass*. Boston : Little, Brown and Company, h. 385 - 399.

⁹ Sila lihat Harold Koontz dan Heinz Wehrich (1997), *Pengurusan*. Mohd. Salmi Mohd. Sohod dan Siti Nadzrah Sheikh Omar (terj.). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 211.

¹⁰ B.J. Hodge dan William P. Anthony (1979), *Organization Theory : An Environmental Approach*. London : Allyn And Bacon, Inc., h. 304.

¹¹ Sila lihat Hellriegel. Don, Jackson Susan. E dan Slocum John W. Jr. (2004), *Management, A Competency-Based Approach*, Edisi ke-10. USA : Thomson Learning, h. 302. Lihat juga Thomson. P dan McHugh. D. (2003), *Work Organizations*. London : Global Publishing.

Menurut Islam, konsep autoriti samalah seperti konsep amanah dan tanggungjawab. Manusia telah diberikan amanah, bermula dari rumahtangga hingga ke pengurusan negara. Amanah di sini lebih merupakan pengurusan hak-hak yang telah dipertanggungjawabkan ke atas seseorang untuk dilaksanakan dengan adil.¹² Berdasarkan dalil-dalil daripada al-Quran,¹³ ia menjelaskan kepada kita bahawa setiap manusia mempunyai tugas-tugas tertentu, sama ada ia mentadbir dalam jabatan kerajaan ataupun tidak, semuanya memegang amanah dan tanggungjawab¹⁴ yang harus dilaksanakan.

Mana-mana pihak yang telah dilantik untuk mengurus urusan umat dan negara wajib menjaga amanah yang telah dipertanggungjawabkan termasuklah soal-soal memilih gabenor atau pegawai-pegawai untuk mentadbir dalam berbagai-bagai bidang.¹⁵ Oleh itu, untuk mengurus sesebuah jabatan atau seumpamanya memerlukan seseorang yang mempunyai kepandaian dalam menjaga urusan dan memiliki sifat produktif, pro-aktif dan berilmu pengetahuan dalam bidang berkaitan.¹⁶ Dengan ini, kuasa setiap kakitangan pengurusan yang dilantik dari peringkat tertinggi hingga ke peringkat terendah haruslah dibataskan. Batasan kuasa diwujudkan melalui garis panduan tugas dan ia merupakan kayu pengukur untuk menilai keberkesanan kuasa tersebut.¹⁷

¹² Sila lihat Abdul Munir Yaacob (1998), "Prinsip Pengurusan Dan Pentadbiran Menurut al-Qurān dan Sunnah", *Pengurusan Dan Pentadbiran : Mencapai Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai*. Syed Othman Alhabshi dan Hamiza Ibrahim (ed.), Kuala Lumpur : Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), h. 175.

¹³ Sila lihat surah an-Nisā' (4) : 58 – 59, lihat juga surah al-Anfāl (8) : 27.

¹⁴ Sila lihat Ahmad Ibrahim Abu Sin (1997), *op. cit.*, h. 76.

¹⁵ Sila lihat *ibid.*

¹⁶ Sila lihat Abdul Munir Yaacob (1998), *op. cit.*, h. 177.

¹⁷ Mustafa Hj. Daud (1994), *op. cit.*

Sungguhpun terdapat banyak asas kuasa yang berlainan, kuasa yang paling dititikberatkan ialah kuasa sah.¹⁸ Lazimnya, kuasa sah wujud daripada sesuatu kedudukan dan dihasilkan daripada sistem budaya kita tentang hak, tugas dan tanggungjawab apabila sesuatu kedudukan diterima oleh umum sebagai sah.¹⁹ Justeru itu, dapat kita nyatakan bahawa autoriti ialah kuasa yang diberikan kepada individu lain untuk melakukan sesuatu bagi mencapai matlamat tertentu.²⁰

2.2.2 Bentuk Autoriti

Autoriti organisasi adalah kuasa untuk menjalankan budi bicara dalam pembuatan keputusan, ia wujud daripada kuasa kedudukan atau kuasa sah. Tetapi corak autoriti juga boleh berubah mengikut perubahan budaya dan tempat. Apabila kita bercakap tentang autoriti dalam penyusunan pengurusan, kita selalunya merujuk kepada kuasa kedudukan. Pada masa yang sama, faktor-faktor lain seperti keperibadian dan hubungan dengan orang lain juga terlibat sama.²¹ Oleh yang demikian, pengurus sesebuah organisasi hendaklah dapat membezakan antara autoriti lini dan staf²² bagi memudahkan urusan perjalanan

¹⁸ John R. P. French, Jr., dan Bertram Raven, "The Bases of Social Power," dalam Walter E. Natemeyer, ed. (1978), *Classics of Organizational Behavior*. Oak Park, III : Moore Publishing Company, h. 198 - 210.

¹⁹ Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.* Lihat juga B.J. Hodge dan William P. Anthony (1979), *op. cit.*, h. 306 – 311. Dan juga Gary Dessler (2004), *op. cit.*, h. 475 - 476.

²⁰ Sila lihat K. Ramanathan (1993), *Konsep Asas Pentadbiran Awam*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 212.

²¹ Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.*, h. 212.

²² Sila lihat Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 167 - 168.

organisasi dalam rantaian arahan. Secara umumnya autoriti dibahagikan kepada dua jenis²³ iaitu autoriti lini dan autoriti staf.²⁴

2.2.2.1 Autoriti Lini

Autoriti lini adalah autoriti yang dipegang oleh pengurus-pengurus lini seperti presiden, pengurus pemasaran dan pengurus pengeluaran. Mereka merupakan pegawai yang menjalankan tugas-tugas asas organisasi seperti pengeluaran dan jualan. Mereka boleh memberi arahan secara langsung melalui rantaian perintah.²⁵ Dalam proses perancangan institusi masjid di Bahagian Sri Aman, autoriti lini merujuk kepada JAIS atau PAIB Sri Aman. Mereka berperanan menurunkan kuasa dan tanggungjawab untuk mentadbir dan mengurus institusi masjid menerusi perhubungan organisasi dan rantaian perintah kepada AJKPM.

²³ Autoriti menurut kebanyakan pendapat dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu autoriti lini, staf dan fungsian. Sila lihat Harold Koontz dan Heinz Wehrich (1997), *op. cit.*, h. 215, dan lihat juga Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 168. Namun, dalam kajian ini penulis cenderung menggunakan dua jenis pembahagian autoriti iaitu autoriti lini dan staf. Ia bertujuan menyesuaikan dengan peranan dan realiti yang berlaku di institusi masjid di Bahagian Sri Aman.

²⁴ Gary Dessler (2004), *Management, Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Edisi ke-3. USA : Pearson Education Inc, h. 140. Lihat juga Richard M. Hodgetts (1982), *Management : Theory, Process and Practice*. Edisi ke-3. USA : CBS College Publishing, h. 113.

²⁵ Suhaili Sarif (2003), "Konsep Penurunan Autoriti (*Delegation*) Menurut Perspektif Islam", dalam *Jurnal Syariah*. Jil. 11, bil. 2. Kuala Lumpur : Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, h. 53.

2.2.2.2 Autoriti Staf

Kuasa staf ialah kuasa yang dipegang oleh pengurus-pengurus staf yang berperanan memberi khidmat nasihat dan pandangan sahaja. Mereka tidak menjalankan aktiviti-aktiviti asas perniagaan. Pengurus-pengurus staf tidak berhak menurunkan kuasanya melangkaui batas jabatannya. Sebagai contoh, pengurus sumber manusia hanya berhak memberi pandangan kepada pengurus pengeluaran mengenai ciri-ciri pekerja yang baik tetapi tidak boleh menentukan siapa yang harus diambil bekerja. Sebaliknya, pengurus pengeluaran lini boleh mengarahkan jabatan sumber manusia untuk melantik individu yang difikirkan sesuai untuk bekerja di jabatannya.²⁶

Autoriti lini dan staf merupakan suatu perkara berkaitan dengan hubungan. Autoriti lini memberi ketua satu barisan autoriti terhadap subordinat. Ia wujud dalam semua organisasi sebagai suatu skala atau deretan anak tangga yang tidak putus-putus. Oleh yang demikian, prinsip skala dalam organisasi ialah semakin jelas autoriti lini daripada kedudukan terakhir dalam sesebuah perusahaan kepada setiap kedudukan subordinat, maka semakin jelas tanggungjawab untuk pembuatan keputusan dan semakin berkesanlah komunikasi organisasi.²⁷

²⁶ Lihat Richard M. Hodgetts (1982), *op. cit.*, h. 113 – 114. Lihat juga Harold Koontz dan Heinz Wehrich (1997), *op. cit.*, h. 212. Dan juga Harold Koontz dan Cyril O'Donnell (1964), *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions*. New York : McGraw-Hill Book Company, h. 262 - 263.

²⁷ Harold Koontz dan Heinz Wehrich (1997), *op. cit.*.

2.2.3 Sumber Autoriti

Autoriti diperolehi melalui dua sumber iaitu; autoriti daripada pihak pengurusan atasan sesebuah organisasi kepada orang bawahan dalam organisasi yang sama (*top down authority*) dan autoriti daripada orang bawahan sesebuah organisasi kepada pihak pengurusan atasan dalam organisasi yang sama (*bottom up authority*).²⁸ Walaupun demikian, terdapat lima sumber autoriti²⁹ yang lazimnya terdapat di dalam sesebuah organisasi, iaitu :

2.2.3.1 Kuasa Sah

Kuasa sah disebut juga sebagai kuasa kedudukan dan kuasa rasmi yang diperolehi dari pihak atasan melalui penyerahan kuasa. Mereka menerima kuasa ini kerana yakin dengan kemampuan mereka untuk melaksanakan segala tanggungjawab bagi mengurus dan mentadbir organisasi. Pengurus tertinggi yang memperolehi kuasa ini mempunyai hak untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi kerana bersesuaian dengan kedudukan mereka. Manakala, orang bawahan pula berperanan untuk melaksanakan arahan yang telah diberikan kerana mereka terpaksa akur dengan kuasa sah yang terdapat pada pihak atasan.³⁰

²⁸ K. Ramanathan (1993), *op. cit.*, h. 212 -213.

²⁹ Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.*, h. 211.

³⁰ Sila lihat Jaafar Muhamad (2001), *Kelakuan Organisasi*. Edisi ke-4. Kuala Lumpur : Leeds Publications, h. 365.

2.2.3.2 **Kepakaran**

Kuasa kepakaran iaitu kebolehan seseorang untuk mempengaruhi kelakuan orang lain kerana kecekapan, bakat atau kemahiran yang ada.³¹ Seseorang mungkin dikatakan mempunyai kuasa kepakaran apabila dia mengetahui dengan mendalam tentang sesuatu perkara atau bidang yang telah diceburinya dan sukar ditandingi oleh orang lain. Kebiasaannya, pendapat mereka sentiasa diterima sebagai idea yang bernas dan benar dalam bidang yang berkaitan dengan kepakarannya. Seseorang yang memiliki kuasa kepakaran yang tinggi dalam sesuatu bidang dijangka akan memudahkan lagi pekerjaan orang lain.³²

2.2.3.3 **Kuasa Rujukan**

Kuasa rujukan merupakan pengaruh yang boleh dilaksanakan oleh individu atau kumpulan disebabkan kepercayaan orang lain kepada mereka atau idea-idea mereka.³³ Ciri-ciri seperti kepakaran dan pengalaman yang luas dalam sesuatu bidang menjadikan seseorang ketua itu berbeza jika dibandingkan dengan orang lain.³⁴ Pemimpin hendaklah mempunyai karisma atau kebolehan yang tinggi dalam kepimpinan dan daya penarik yang memaparkan keyakinan terhadap objektif yang hendak dicapainya. Seseorang

³¹ Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., dan Richard W. Woodman (2001), *Organizational Behavior*. Edisi ke-9. Singapore : Thomson Learning, 270.

³² Jaafar Muhamad (2001), *op. cit.*, h. 364.

³³ Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.*

³⁴ Suhaili Sarif (2003), *op. cit.*, h. 54.

pemimpin yang memiliki ciri kuasa tarikan ini, lazimnya disukai dan disanjung oleh pengikut atau subordinatnya.³⁵

2.2.3.4 Kuasa Ganjaran

Kuasa ganjaran lahir kerana seseorang pengurus itu mempunyai kuasa atau hak untuk memberi imbuhan atau balasan kepada subordinatnya. Imbuhan ini bukan hanya berbentuk wang seperti gaji dan bonus, malahan terdapat juga imbuhan dalam bentuk yang lain seperti kenaikan pangkat, penilaian prestasi yang baik dan lain-lain lagi.³⁶

2.2.3.5 Kuasa Paksaan

Kuasa paksaan merupakan kuasa yang berasaskan ketakutan, di mana pengikut akan menurut arahan kerana takut pengurusnya akan menyekat kenaikan pangkat atau kemungkinan disingkirkan. Pengurus yang menggunakan kuasa ini dilihat sebagai memaksa pengikutnya agar patuh dengan sebarang tindakan yang tidak menyenangkan.³⁷

Kuasa ini berkait rapat dengan kuasa ganjaran dan biasanya wujud daripada kuasa yang sah. Namun, ia adalah kuasa untuk menghukum, sama ada dengan memecat subordinat atau menghalang sebarang kenaikan pangkat.³⁸

³⁵ Jaafar Muhamad (2001), *op. cit.*, h. 365 – 366.

³⁶ Suhaili Sarif (2003), *op. cit.*.

³⁷ Jaafar Muhamad (2001), *op. cit.*, h. 363 – 364.

³⁸ Harold Koontz dan Heinz Wehrich (1997), *op. cit.*, h. 212.

2.3 Konsep Perwakilan Autoriti (*Delegation of Authority*)

Proses pengurusan bermula ketika terbentuknya objektif. Apabila objektif telah terbentuk, fungsi-fungsi untuk mencapainya harus dipertimbangkan dan segala tugas serta tanggungjawab perlu diagihkan. Ini bermaksud, ia adalah penting untuk mengetahui individu yang berkecukupan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai objektif organisasi. Apabila kesemuanya telah dilakukan, maka proses perwakilan autoriti pun bermula³⁹ dengan menurunkan kuasa dari pengurus ke penyelia atau unit-unit di bawahnya.⁴⁰

Perwakilan autoriti memberi seseorang hak untuk mempertanggungjawabkan individu lain untuk melakukan tugas tertentu dan juga hak untuk membuat keputusan tentang penggunaan sumber organisasi. Ia membenarkan pihak pengurusan pertengahan dan bawahan membuat keputusan segera yang berkaitan dengan urusan rutin organisasi. Pihak pengurusan pertengahan dan bawahan juga bertanggungjawab atas tindakan mereka sama ada ianya membawa risiko ataupun keuntungan. Ia juga mengizinkan pengurus pertengahan mempamerkan kebolehan dan kecekapan dalam mengurus organisasi. Perkara ini seterusnya dapat meningkatkan motivasi mereka untuk melaksanakan tanggungjawab seharian.⁴¹

³⁹ Patrik J. Montana dan Bruce H. Charnov (2000), *Management*. Edisi ke-3. New York : Barron's Educational Series, Inc., h. 191.

⁴⁰ Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 168.

⁴¹ Lihat Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 274 – 275.

Perwakilan autoriti telah berlaku dalam kerajaan Islam sejak dari zaman penubuhannya. Setelah kerajaan Islam terbentuk dan berkembang dengan luas serta merangkumi seluruh Semenanjung Arab, baginda Rasulullah s.a.w. memulakan tindakan memilih gabenor-gabenor bagi mentadbir wilayah-wilayah Islam.⁴² Rasulullah s.a.w. merupakan orang yang pertama meletak asas sistem pengurusan bagi sesebuah kerajaan taklukan. Baginda bertindak menghantar guru al-Quran⁴³ dan dua belas orang *naqib* ke Yathrib.⁴⁴

Semasa pemerintahan Saidina Abu Bakar, beliau meneruskan apa yang telah dilakukan oleh Rasulullah s.a.w. Di samping itu, beliau juga melantik beberapa orang pegawai bagi melicinkan proses pentadbiran negara Islam yang semakin berkembang.⁴⁵ Keadaan tersebut terus diikuti oleh pemimpin-pemimpin Islam seterusnya dalam usaha mengamalkan dasar perwakilan autoriti kepada pegawai tempatan.

⁴² Sila lihat Ahmad Ibrahim Abu Sin (1997), *op. cit.*, h. 264.

⁴³ Sila lihat Ahmad Shalaby (Prof. Dr.) (1975), *Sejarah Dan Kebudayaan Islam*. Jil. 1. Prof. Muchtar Jahja (terj.). Singapura : Pustaka Nasional Pte. Ltd., h. 151.

⁴⁴ Syeikh Muhammad al-Khudhori Bik (1996), *Kitab Sirah : Rasulullah S.A.W.*, Hj. Mohd. Asri Hj. Hashim (terj.). Kuala Lumpur : Pustaka Salam, h. 150.

⁴⁵ Sila lihat Hj. Mohd. Rashad Shamsuddin M.D. (2000), *Khulafa' Rasyidun dan Daulah Islamiah : Abu Bakar as-Siddiq, Umar al-Khattab, Uthman bin Affan dan Ali ibn Abi Talib*. Kuala Lumpur : Al-Hidayah, h. 72 – 73. Lihat juga Joesoef Sou'yb (1979), *Sejarah Daulat Khulafaur Rasyidin*. Jakarta : Penerbit Bulan Bintang, h. 141 - 142. Dan juga Khairuddin Hj. Muhammad (1978), *Sejarah Islam*. Jil. 1. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 143 - 144.

2.3.1 Definisi Perwakilan Autoriti

“*Delegation*” bermaksud perwakilan.⁴⁶ Istilah “*delegation of authority*” menurut kamus dewan merujuk kepada perwakilan autoriti.⁴⁷ Menurut daftar istilah pula, ia merujuk kepada penyerahan wibawa atau pemberian kuasa.⁴⁸ Manakala Sabri bin Hj. Hussin⁴⁹ dan Suhaili bin Sarif⁵⁰ pula menyatakan bahawa istilah tersebut merujuk kepada penurunan autoriti.

Perwakilan autoriti ialah pemindahan autoriti formal kepada seseorang bawahan⁵¹ atau proses menyerahkan autoriti kepada seseorang atau kumpulan untuk membuat keputusan dan bertindak dalam situasi tertentu.⁵² Ia bertujuan untuk mewujudkan satu bentuk perkhidmatan dan pentadbiran yang cekap dan berkesan.⁵³ Bagi memastikan keberkesanan autoriti untuk membentuk perkhidmatan yang baik, Nabi Muhammad s.a.w. mengajar umat Islam agar mentaati orang yang telah dilantik atau diberikan tanggungjawab.⁵⁴

Proses perwakilan autoriti berlaku apabila tanggungjawab, kuasa dan tugas diturunkan oleh kerajaan atau penguasa pusat kepada suatu badan atau majlis.

⁴⁶ Sila lihat “*delegation*” dalam Dewan Bahasa dan Pustaka (1992), *Kamus Inggeris – Melayu Dewan*. Kuala Lumpur : Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 368.

⁴⁷ Sila lihat kamus dewan di laman sesawang di <http://dbp.gov.my/indek-dbp.html>. 31 Ogos 2008.

⁴⁸ Sila lihat Dewan Bahasa dan Pustaka (1987), *Daftar Istilah Majlis Bahasa Indonesia – Malaysia*. Kuala Lumpur : Kementerian Pelajaran Malaysia, h. 505.

⁴⁹ Sila lihat Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar dll (2004), *Pengurusan*. Singapura : Thomson Learning, h. 181.

⁵⁰ Sila lihat Suhaili Sarif (2003), *op. cit.*

⁵¹ Sila lihat Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar dll (2004), *op. cit.*

⁵² Sila lihat Hellriegel, Don. *et.al.* (2004), *op. cit.*, h. 302.

⁵³ Sila lihat J. F. Clifton Williams (1978), *Human Behaviour in Organisation*. Cincinnati : South Western Publishing Co.

⁵⁴ Sila lihat Naceur Jabnoun (1994), *Islam And Management*. Kuala Lumpur : Institut Kajian Dasar, h. 99.

Sehubungan itu, kerajaan akan menggubal satu undang-undang tetap dan khas untuk membentuk badan atau majlis tersebut. Dalam undang-undang ini, disenaraikan had, tanggungjawab dan kuasa serta perkara yang menjadi tugasnya.⁵⁵ Proses ini berpandukan kepada tiga langkah utama, iaitu; menugaskan tugas tersebut kepada subordinat, memberi sebahagian autoriti bagi melaksanakan tugas dan mewujudkan suatu tanggungjawab agar subordinat merasa kebertanggungjawaban bagi melaksanakan tugas tersebut dengan sempurna.⁵⁶

2.3.2 Kaedah Perwakilan Autoriti

Salah satu tugas pemimpin Islam adalah memberi nasihat dan bimbingan kepada kumpulan serta memberi arahan apabila diperlukan. Bagi menjadikannya berkesan, pihak atasan hendaklah melatih individu dan kumpulan yang ada supaya mereka dapat melaksanakan tugas yang diamanahkan kepada mereka.⁵⁷ Dengan ini, ia memerlukan hubungan dua hala yang baik antara ketua dan orang bawahannya. Langkah-langkah berikut perlu dilakukan bagi memastikan proses perwakilan autoriti yang efektif dapat dicapai.⁵⁸ Langkah-langkah tersebut adalah :

⁵⁵ Sila lihat K. Ramanathan (1993), *op. cit.*, h. 77.

⁵⁶ Sila lihat William H. Newman dan E. Kirby Warren (1977), *The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice*. Edisi ke-4. New Jersey : Prentice Hall, h. 39 - 42. Lihat juga Richard M. Hodgetts (1982), *op. cit.*, h. 121.

⁵⁷ Sila lihat Muhammad al-Buraey (1992), *Pembangunan Pentadbiran Menurut Perspektif Islam*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 334 – 335.

⁵⁸ Suhaili Sarif (2003), *op. cit.*, h. 57.

i. Mengetahui Tugas Yang Akan Diteruskan Kepada Orang Bawahan.

Pengurus perlulah mengetahui tugas yang boleh diteruskan, kerana tidak semua tugas boleh diturunkan kepada orang bawahan. Tugas-tugas yang strategik dan penting seperti mengadakan hubungan strategik dengan syarikat lain hendaklah dilaksanakan sendiri oleh pengurus. Ini mengelakkan daripada berlakunya sebarang kesilapan dan menjamin penakatan (*survival*) syarikat.⁵⁹

ii. Menjelaskan Autoriti Dan Tanggungjawab.

Definisi autoriti dan tanggungjawab yang jelas merupakan salah satu daripada seni perwakilan autoriti yang efektif. Perwakilan autoriti secara bertulis dengan tepat dan khusus adalah sangat berguna serta baik kepada pengurus yang menerimanya mahupun kepada si pemberi. Ini lebih memudahkan mereka melihat konflik atau pertindihan, dan juga mereka mampu mengetahui perkara-perkara yang subordinat dapat dan harus dipertanggungjawabkan.⁶⁰ Nabi Muhammad s.a.w. juga menentukan sempadan kuasa dan bidang tugas yang harus dipatuhi serta dilaksanakan oleh gabenor di wilayah-wilayah di mana mereka ditugaskan. Sebagai contoh, Rasulullah s.a.w. menjelaskan tentang tugas dan tanggungjawab yang akan dipikul oleh Muaz bin Jabal ketika diutuskan ke Yaman.⁶¹

⁵⁹ Dessler Garry (2004), *op. cit.*, h. 185-186.

⁶⁰ Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.*, h. 224.

⁶¹ Ahmad Ibrahim Abu Sin (1997), *op. cit.*, h. 262 -263.

iii. **Pernyataan Dasar.**

Pernyataan dasar dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan, sama ada bagi pihak atasan mahupun bawahan. Ia boleh digunakan secara efektif dalam mewakili autoriti dan tanggungjawab kepada pihak bawahan.⁶² Pernyataan dasar ini digunakan oleh Rasulullah s.a.w. ketika baginda menghantar gabenor ke Yaman iaitu Mu'az bin Jabal ke kawasan tanah tinggi dan Abu Musa al-Asy`ari pula ke kawasan tanah rendah. Rasulullah berpesan kepada kedua-duanya agar sentiasa berpegang kepada dasar Islam iaitu al-Quran dan as-Sunnah.⁶³

iv. **Menjelaskan Peraturan.**

Peraturan merupakan teras dalam usaha untuk mewakili autoriti dan tanggungjawab. Dengan penjelasan tentang teknik dan langkah yang diperlukan bagi melaksanakan tugas, ia dijadikan sebagai piawai untuk mengukur keberkesanan setiap tindakan dalam seluruh pelaksanaan organisasi.⁶⁴

⁶² B.J. Hodge dan William P. Anthony (1979), *op. cit.*, h. 346.

⁶³ Sila lihat Syeikh Muhammad al-Khudhori Bik (1996), *op. cit.*, h. 435 - 436.

⁶⁴ Sila lihat B.J. Hodge dan William P. Anthony (1979), *op. cit.*, h. 347.

v. Program Pembangunan Pekerja.

Perwakilan autoriti yang efektif hanya akan wujud apabila pekerja benar-benar berkebolehan menyempurnakan tugas yang diberi. Pengurus hendaklah sentiasa memantau prestasi tugas yang dijalankan dan memberikan latihan kepada pekerja dengan secukupnya. Dengan latihan yang baik, kekuatan dalam diri mereka dapat dipertingkatkan dan kelemahan yang wujud dapat diatasi.⁶⁵

vi. Menggalakkan Penyertaan.

Cabaran yang wujud dalam sesuatu tugas tidak cukup untuk memberikan motivasi kepada pekerja untuk melaksanakan tugasnya. Mereka harus dilibatkan dalam proses membuat keputusan. Di samping itu, pengurus perlulah memberikan maklumat-maklumat terkini dan membantu mereka mempertingkatkan kemahiran serta kebolehan diri. Proses tersebut secara langsung atau sebaliknya, akan meningkatkan motivasi pekerja untuk melaksanakan tugas yang diberi.⁶⁶

⁶⁵ Suhaili Sarif (2003), *op. cit.*, h. 59. Lihat juga B.J. Hodge dan William P. Anthony (1979), *op. cit.*, h. 347.

⁶⁶ Suhaili Sarif (2003), *op. cit.*, h. 58.

vii. Memberikan Maklumbalas Berkala.

Maklumbalas hendaklah sentiasa diberi kepada pekerja dari semasa ke semasa. Dengan adanya maklumbalas ini mereka dapat membuat perbandingan antara pencapaian sebenar dengan jangkaan pengurus. Tindakan pembedahan juga dapat dilakukan dengan cepat sekiranya terdapat sebarang kekurangan.⁶⁷

viii. Pengurus Tetap Bertanggungjawab Terhadap Tindakan Yang Dilakukan Oleh Orang Bawahannya.

Autoriti yang wujud adalah milik pengurus sebelum ianya diturunkan kepada orang bawahannya. Oleh yang demikian, pengurus masih lagi bertanggungjawab ke atas hasil atau keputusan daripada tugas yang dilaksanakan oleh pekerjanya. Ini jelas kerana orang bawahan bekerja untuk pengurus dengan autoriti yang diwakilkan kepada mereka. Pengurus tidak boleh mengambil pendirian melepaskan diri sekiranya sesuatu yang tidak diinginkan berlaku. Pengurus boleh mengambil tindakan terhadap pekerjanya tetapi dalam masa yang sama beliau harus bertanggungjawab atas apa yang berlaku. Beliau harus mempunyai sikap kebertanggungjawaban (*accountability*) terhadap tugas mengurus orang bawahan apabila berhadapan dengan pegawai atasan. Proses ini akan berterusan sehingga ke peringkat tertinggi dalam organisasi.⁶⁸

⁶⁷ Hellriegel, Don. *et.al.* (2004), *op. cit.*, h. 303.

⁶⁸ Gary Dessler (2004), *op. cit.*, h. 186.

2.4 Konsep Perancangan

Semenjak zaman manusia yang pertama iaitu Nabi Adam a.s., sehinggalah sekarang manusia memerlukan pengurusan. Tanpa pengurusan yang cekap adalah sukar untuk manusia membangunkan tamadun yang tinggi nilainya dan mampu memberi sumbangan kepada generasi yang akan datang. Ini terbukti dengan wujudnya ciptaan agung seperti piramid.⁶⁹ Ia menjadi saksi bagaimana orang Mesir dahulu mempunyai pengurusan yang cekap dan merupakan salah satu benda ajaib dunia yang masih kekal walaupun telah berusia 5000 tahun.⁷⁰ Selain itu, semasa pemerintahan Nebuchadnezzar, kebijaksanaan beliau dalam penggunaan pengurusan dapat dikesan dari pelbagai jenis projek seperti Taman Gantung Babylon, “*Temple of Marduk*” dan “*Ishtar Gate*”. Kesemua projek tersebut dianggap sebagai pembinaan yang besar dan menakjubkan.⁷¹

2.4.1 Definisi Perancangan

Perancangan dalam organisasi amat penting kerana dapat menyediakan satu landasan untuk organisasi bergerak. Melalui rancangan yang telah dibuat, semua ahli organisasi mengetahui perkara yang perlu mereka sumbangkan⁷² dan ia biasanya dipanggil “*first*

⁶⁹ Sila lihat Syed Othman Alhabshi (1998), “Pengurusan Dan Pentadbiran Islam : Satu Gagasan”, *Pengurusan Dan Pentadbiran : Mencapai Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai*. Syed Othman Alhabshi dan Hamiza Ibrahim (ed.), Kuala Lumpur : Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), h. 3-4.

⁷⁰ Syed Othman Alhabshi (1989), *Islam, Ekonomi dan Pengurusan*. Petaling Jaya : Penerbitan Hizbi, h. 63.

⁷¹ Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 33.

⁷² Azman Che Omar (2001), *Pengurusan Di Malaysia Dari Perspektif Islam*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 86.

among equals” di antara empat fungsi pengurusan iaitu perancangan, organisasi, kepimpinan dan kawalan.⁷³

Perancangan berasal dari kata ‘*rancang*’ yang bermaksud bagaimana objektif hendak dicapai.⁷⁴ Manakala Gareth R. Jones pula mentakrifkan ‘*perancangan*’ sebagai proses penentuan dan pemilihan matlamat serta menentukan siri tindakan untuk organisasi.⁷⁵ Gary Dessler pula mentakrifkannya sebagai proses pembentukan objektif dan siri tindakan, serta mengutamakan perlakuan tindakan.⁷⁶ Waterston pula mentakrifkan perancangan sebagai satu usaha yang teratur, disedari dan berterusan bagi memilih alternatif yang paling baik untuk mencapai matlamat-matlamat tertentu.⁷⁷

Muhammad `Abd al-Mun`im Humays mentakrifkannya sebagai menentukan bentuk pekerjaan yang akan dikerjakan dengan mengatur segala persiapan untuk menghadapi bentuk kemungkinan yang akan datang.⁷⁸ Manakala al-Sayyid Muhammad Huwari pula mendefinisikan perancangan sebagai suatu usaha mengelola, mengendali dan menyediakan segala yang berguna untuk menggerak atau menjalankan sesuatu bahan, alat, modal dan tenaga.⁷⁹

⁷³ Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 96. Lihat juga Burt K. Scanlan (1973), *Principles Of Management And Organizational Behavior*. New York : John Wiley And Sons, h. 39.

⁷⁴ Basil W. Denning (1971), *Corporate Planning Selected Concepts*. London : Mc Graw-Hill, h. 39.

⁷⁵ Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2003), *Contemporary Management*. Boston : Mc Graw-Hill, h. 251.

⁷⁶ Sila lihat Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 97. Lihat juga Leonard Goodstein, Timothy Nolan, dan Jay William Pfeiffer (1993), *Applied Strategic Planning*. New York : McGraw-Hill, Inc., h. 3.

⁷⁷ Waterston, A. (1965), *Development Planning : Lessons Of Experience*. Baltimore : Johns Hopkins Press.

⁷⁸ Muhammad `Abd al-Mun`im Humays (t.t.), *al-Idārah fi Sadr al-Islām*. Mesir : Kementerian Agama Islam Republik Arab, h. 111.

⁷⁹ Al-Sayyid Muhammad Hiwari (1976), *al-Idārah al-Asās wa Usūl al-`Ilmiyah*, cet. 3. Kairo, h. 59.

Berdasarkan definisi yang diberi, jelas kelihatan bahawa perancangan sebagai fungsi organik dalam pengurusan dan komponen utama yang sangat penting dalam pengurusan sesebuah organisasi.⁸⁰ Ia merupakan rumusan yang teliti daripada pelbagai aspek dasar serta kegiatan yang merangkumi penggunaan sumber tertentu dalam rangka mencapai sesuatu tujuan yang telah ditentukan.⁸¹ Perancangan menyambung jurang dari tempat kita berada sekarang ke tempat yang hendak kita tuju. Ia memungkinkan sesuatu perkara yang diramal akan berlaku, tetapi kalau kita tidak merancang kita telah membiarkan perkara berlaku mengikut nasib.⁸²

2.4.2 Kehujahan Perancangan Menurut al-Quran dan as-Sunnah

Perancangan bukanlah perkara asing dalam Islam, bahkan ia merupakan salah satu mekanisme penting bagi mencapai dan menjayakan sesuatu perkara. Firman Allah s.w.t. tentang kepentingan perancangan untuk mencapai kejayaan iaitu :

Yang bermaksud :

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk

⁸⁰ Louis A. Allen (1973), *Professional Management : New Concepts And Proven Practices*. London : Mc Graw Hill, h. 63.

⁸¹ Sondang P. Siagan (1981), *Falafah Pentadbiran Dan Pengurusan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 109. Lihat juga Diana Conyers (1990), *Pengenalan Perancangan Sosial Di Dunia Ketiga*. Noor Sharifah Sutan Saidi (terj.). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 5.

⁸² Sila lihat Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.*, h. 58.

hari esok, dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Surah Al-Ḥasyr (59) : 18

Allah s.w.t. menyarankan agar kaum muslimin sentiasa bersedia untuk menghadapi segala kemungkinan yang akan datang. Dengan melakukan persediaan, secara tidak langsung seseorang itu melibatkan diri dalam proses perancangan. Allah juga telah menceritakan kisah Nabi Yusuf a.s. yang bertindak sebagai perancang untuk menyelamatkan rakyat negara Mesir dari di timpa malapetaka.⁸³ Nabi Yusuf a.s. telah dipertanggungjawabkan untuk merancang ekonomi Mesir dengan menyimpan pendapatan yang diperolehi bagi menghadapi zaman kegawatan pada tujuh tahun kemudiannya. Rancangan tersebut berjaya menyelamatkan rakyat negara Mesir dan jirannya daripada menghadapi musim kemarau dan kebuluran yang dahsyat.⁸⁴

Perancangan yang mendatangkan faedah kepada semua dan tidak bercanggah dengan prinsip Islam merupakan suatu bidang ilmu yang harus dipelajari dan diamalkan. Tetapi jika digunakan untuk tujuan yang bercanggah dengan prinsip dan ajaran Islam, maka ia merupakan suatu kesalahan. Ilmu itu sifatnya adalah berkecuali dan yang menentukan salah atau betul ialah manusia dan kegunaannya.⁸⁵ Ini berdasarkan kaedah yang telah ditetapkan oleh “*al-Qawāid al-Fiqhīyah*”, iaitu asal sesuatu itu adalah harus sehingga adanya dalil syarak yang menunjukkan perkara tersebut adalah haram.⁸⁶

⁸³ Surah Yūsuf (12) : 44 – 49.

⁸⁴ Sila lihat Muhammad Abdul Rauf (1994), *Ummah Negara Islam*. Padilah Hj. Ali (terj.). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 191-192.

⁸⁵ Sila lihat Zainal Abidin Mohamed (1998), *Pengurusan Strategik*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., h. 284.

⁸⁶ Sila lihat ‘Ali Ahmad al-Nadawi (1999), *Mausū’ah al-Qawāid al-Ḍhawābith al-Fiqhīyah*. Damsyik : Dar al-Qalam, h. 390-394. Dan Seikh Ahmad bin Seikh Muhammad al-Zarqa (1989), *Syarh al-Qawāid al-*

2.4.3 Kepentingan Perancangan

Terdapat beberapa kepentingan yang menyebabkan perancangan amat diperlukan dalam pengurusan. Antara kepentingan tersebut adalah :

- a. *Memberi panduan mengenai arah yang hendak dituju.*⁸⁷

Perancangan menyatakan objektif organisasi dan berusaha untuk mencapainya serta menentukan apakah strategi yang diperlukan untuk mencapai matlamat.⁸⁸

- b. *Mengurangkan impak perubahan.*⁸⁹

Menerusi perancangan, pengurus akan memandang ke hadapan dan cuba menjangkakan sebarang perubahan yang mungkin berlaku, mentafsir kesan perubahan tersebut dan cuba mencari tindakan yang berkesan untuk menanganinya.

Fiqhīyyah. Damsyik : Dar al-Qalam, h. 110. Lihat juga Hassan bin Hj. Ahmad dan Muhammad Salleh bin Hj. Ahmad (1998), *Usul al-Fiqh dan al-Qawaid al-Fiqhīyyah*. Kuala Lumpur : Pustaka Abdul Majid, h. 595. Menurut 'Ali Ahmad pula, "asal sesuatu itu adalah diharuskan sehingga disabitkan tegahannya," sila lihat 'Ali Ahmad al-Nadawi (1994), *al-Qawāid al-Fiqhīyyah*. Damsyik : Dar al-Qalam, h. 122.

⁸⁷ Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar dll (2004), *op. cit.*, h 133, juga Mohamad Abdul Hamid (1996), *Didik Niaga Volume 1 : Strategik Pengurusan Perniagaan*. Kuala Lumpur : Karangpena Publisher, h. 43. Dan juga Yvonne McLaughlin (1997), *Business Management : A Practical Guide For Managers, Supervisors And Administrators*. Edisi ke-3. Kuala Lumpur : Synergy Books International, h. 29.

⁸⁸ Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2003), *op. cit.*, h. 256. Lihat Juga William Naumes (1987), *The Entrepreneurial Manager, In The Small Business*. London : Addison-Wesley Publishing Company, h. 92.

⁸⁹ Lihat Wan Azmi Ramli, Hj. (2001), *Pengurusan Terkini : Terunggul Dan Paling Laris Dalam Era IT*. Kuala Lumpur : Golden Books Centre Sdn. Bhd., h. 361, dan Mohamad Abdul Hamid (1996), *op. cit.*.

c. *Mengurangkan pembaziran dan pertindihan kerja.*⁹⁰

Perancangan akan mengurangkan sebarang pertindihan aktiviti dan pembaziran dalam organisasi. Melalui koordinasi aktiviti-aktiviti yang dilakukan, sebarang pertindihan ataupun pembaziran dapat dikesan dan diperbetulkan atau dihapuskan.

d. *Menentukan piawaian ataupun objektif dalam proses kawalan.*⁹¹

Perancangan bertindak sebagai penilai prestasi organisasi dan berfungsi untuk menjadi piawai penilaian. Oleh itu, tanpa perancangan tidak mungkin fungsi kawalan boleh dibuat secara berkesan.

e. *Menjadi sumber motivasi dan komitmen.*⁹²

Perancangan menjelaskan tugas-tugas pekerja dalam mencapai matlamat organisasi. Pekerja akan lebih bertanggungjawab dan bermotivasi untuk mencapai matlamat yang ditetapkan kerana ketidakpastian dan kesamaran telah dijelaskan oleh perancangan.

f. *Melibatkan semua pekerja.*

Perancangan sangat berguna bagi memastikan pengurus turut serta dalam membuat keputusan, matlamat dan strategi untuk organisasi. Perancangan yang

⁹⁰ Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar dll (2004), *op. cit.* Lihat Juga Mohamad Abdul Hamid (1996), *op. cit.*, h. 45.

⁹¹ Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar dll (2004), *op. cit.* Lihat juga Wan Azmi Ramli, Hj. (2001), *op. cit.*, h. 362, Mohamad Abdul Hamid (1996), *op. cit.*, h. 43 – 45 dan Yvonne McLaughlin (1997), *op. cit.*

⁹² Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar dll (2004), *op. cit.*, h. 134. Dan lihat William Naumes (1987), *op.cit.*, h. 95.

efektif memberi peluang kepada semua pengurus untuk turut serta dalam proses membuat keputusan.⁹³

2.4.4 Proses Perancangan

Perancangan memerlukan disiplinnya sendiri atau dengan erti kata lain, perancangan yang sistematik merupakan salah satu langkah untuk mencapai matlamat. Menurut pengurusan konvensional, proses perancangan boleh disimpulkan kepada lima langkah yang boleh diadaptasikan kepada mana-mana aktiviti perancangan dalam setiap peringkat organisasi.⁹⁴ Proses perancangan tersebut digambarkan dalam rajah 2.1, iaitu; pembentukan objektif, analisis, pemilihan strategi, pelaksanaan dan kawalan.⁹⁵

2.4.4.1 Objektif

Objektif merupakan natijah khusus yang harus dicapai.⁹⁶ Oleh itu, dalam peristiwa hijrah ke Madinah perkara “*niat*” memainkan peranan yang penting⁹⁷ dan ia sangat diutamakan

⁹³ Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2003), *op. cit.*, h. 256. Lihat juga William Naumes (1987), *op.cit.* dan Yvonne McLaughlin (1997), *op. cit.*

⁹⁴ Yvonne McLaughlin (1997), *op. cit.*, h. 30.

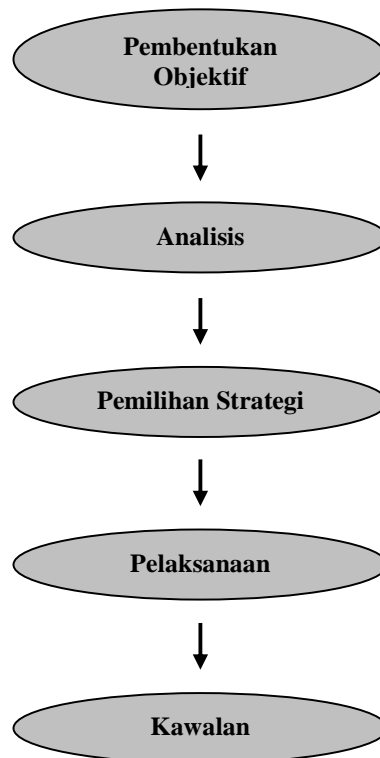
⁹⁵ *Ibid.*, h. 30-31.

⁹⁶ Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 97.

⁹⁷ Sila lihat hadith yang diriwayatkan oleh Saidina Umar bin al-Khattab r.a. dalam Abi Abdullah Muhammad bin Ismail (1994), *Saḥīḥ al-Bukhari, Kitāb Badā' al-Wahyū*. Kaerah : Dar al-Fikr, h. 3. Lihat juga Mustafa al-Bugha (Dr.) dan Muhyiddin Misto (1995), *Syarah Hadis 40 Imam Nawawi*. Mohd Asri b. Hj. Hashim, Hj. Dan Syahrizzaman b. Bistamin dll. (terj.). Kuala Lumpur : Pustaka Salam Sdn. Bhd., h. 15. Dan juga Harun Din (Prof. Dr.) (1988), *Manusia Dan Islam*. Kuala Lumpur : Percetakan Watan, h. 204.

dalam Islam bagi menentukan arah haluan perbuatan dan ibadah seseorang. Objektif bukan hanya sebagai titik penyudah perancangan, malahan ia juga penghujung ke arah mana pengorganisasian, penstafan, pemimpinan dan pengawalan disasarkan.⁹⁸ Ia dikenali sebagai unjuran kepada pernyataan misi dan boleh dirujuk sebagai satu keputusan spesifik yang ingin dicapai oleh syarikat pada satu tempoh jangka masa yang telah ditetapkan.

Rajah 2.1 : Carta Aliran Proses Perancangan



Sumber : Yvonne McLaughlin (1997), *Business Management : A Practical Guide For Managers, Supervisors And Administrators*. Edisi ke-3. Kuala Lumpur : Synergy Books International, h. 30.

⁹⁸ Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.*, h. 62.

Antara objektif yang baik adalah mempunyai ciri-ciri 'SMART' iaitu boleh dinilai pencapaiannya dengan tepat.⁹⁹ Oleh yang demikian, objektif hendaklah mempunyai sebanyak mungkin ciri-ciri seperti khusus (*specific*), boleh diukur (*measurable*), boleh dicapai (*achievable*), berbentuk nyata (*realistic*) dan mempunyai penyata masa (*timely*) dalam pernyataannya.¹⁰⁰ Objektif seperti ini dapat mengawal aktiviti-aktiviti sesebuah organisasi dan dapat menumpukan sumber-sumbernya ke satu arah yang telah ditetapkan. Sebaliknya tanpa objektif yang jelas, ia akan kehilangan haluan, atau mungkin dapat mencapai objektifnya dalam tempoh yang lebih lama dengan kos yang lebih tinggi dan secara tidak langsung menyebabkan pembaziran.¹⁰¹

2.4.4.2 Analisis

Analisis bermaksud menyelesaikan masalah dengan cara memikirkan proses yang diperlukan dari mula hingga ke akhirnya dan menjangkakan setiap langkah yang sebenarnya akan berlaku.¹⁰² Ia merupakan satu kenyataan yang tidak dapat disangkal kerana keperluan manusia adalah berbeza-beza, menurut perbezaan lingkungan, masa dan tempat.¹⁰³ Islam telah menyaran agar umat manusia menghormati akal dan fikiran serta

⁹⁹ Haim Hilman Abdullah (2005), *Pengurusan Strategik*. Kuala Lumpur : Mc Graw Hill, h. 34 dan lihat Sabri Hj. Hussin, Raida Abu Bakar dll (2004), *op. cit.*, h. 157.

¹⁰⁰ *Specific* iaitu khusus, jelas, tidak samar, terang, mudah difahami dan mencabar. *Measurable* iaitu boleh diukur kuantitinya, kualiti, masa dan wang. *Achievable* iaitu boleh dicapai, ia merupakan cabaran yang hanya mampu dicapai oleh individu yang cekap dan penuh komitmen. *Timely* iaitu masa yang dipersetujui untuk mencapainya. Sila lihat Michael Armstrong (2001), *Performance Management : Key Strategies And Practical Guidelines*. Edisi ke-2. London : British Library, h. 37.

¹⁰¹ Sila lihat Jaafar Muhamad (1999), *Asas Pengurusan Perniagaan*. Selangor : Fajar Bakti Sdn. Bhd., h. 47-48.

¹⁰² Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 79.

¹⁰³ Ahmad Shalaby (Prof. Dr.) (1975), *op. cit.*, h. 193.

menyeru agar mempergunakan akal untuk memikirkan tentang keterangan-keterangan yang ada di muka bumi ini.¹⁰⁴

Dalam usaha untuk mencapai objektif, proses analisis hendaklah dilakukan untuk mengenal pasti persekitaran dalaman dan persekitaran luaran organisasi serta persaingan yang terdapat dalam bidang yang diceburi. Analisis 'SWOT' sangat berguna untuk mengetahui persekitaran dalaman organisasi, manakala analisis 'PEST' digunakan untuk menilai persekitaran luaran organisasi. Analisis persekitaran industri pula digunakan untuk mengetahui tentang perkhidmatan yang dikeluarkan dan persaingan yang wujud dalam pasaran tersebut.

i. Analisis SWOT (*SWOT Analysis*)

Analisis ini berguna untuk menyediakan maklumat penting mengenai aset, kemahiran dan aktiviti dalam organisasi. Jika kemahiran dan sumber organisasi merupakan sesuatu yang unik dan berbeza dengan yang lain, maka ia disebut daya saing teras untuk organisasi.¹⁰⁵ Analisis dalaman merupakan analisis maklumat yang diperolehi daripada syarikat itu sendiri. Analisis ini mengira, mengukur, menggambarkan segala pergerakan operasi syarikat, mengenal pasti kekuatan dan kelemahan serta mengenal pasti peluang dan ancaman persekitaran yang akan dihadapi oleh sesebuah firma.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Surah ar-Ra'd (13) : 3.

¹⁰⁵ Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 179.

¹⁰⁶ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005), *Strategic Management : Formulation, Implementation, And Control*. Edisi ke-9. Singapore : Mc Graw Hill, h. 166.

Analisis ‘SWOT’ adalah analisis kekuatan (*strengths*),¹⁰⁷ kelemahan (*weaknesses*),¹⁰⁸ peluang (*opportunities*)¹⁰⁹ dan ancaman (*threats*).¹¹⁰ Analisis ini membolehkan institusi masjid menilai kembali perkara-perkara kritikal yang boleh mempengaruhi persekitaran dalam situasi semasa dan untuk meningkatkan lagi mutu pembuatan keputusan perancangan masa depan.¹¹¹

ii. Analisis PEST (*PEST Analysis*)

Analisis ‘PEST’ merupakan analisis luaran yang bertujuan untuk mengenal pasti dan menilai trend-trend serta peristiwa-peristiwa di luar kawalan sesebuah firma, seperti

¹⁰⁷ Kekuatan merupakan kelebihan sumber berbanding dengan pesaing dan perkhidmatan yang diperlukan oleh pasaran dan merupakan ciri kecekapan yang dimiliki oleh sesebuah firma. Sila lihat *Ibid.*, h. 167. Kelebihan atau kekuatan yang dimiliki oleh institusi masjid adalah seperti sumber tenaga sukarela dari AJKPM, kesediaan masyarakat menyediakan sumbangan berbentuk jamuan dan wang ringgit, bantuan dan sumbangan daripada agensi kerajaan atau bukan kerajaan serta bantuan daripada orang perseorangan.

¹⁰⁸ Kelemahan dilihat sebagai aktiviti yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik dalam organisasi. Ia merupakan keterbatasan dan kekurangan dalam salah satu atau banyak sumber-sumber atau kecekapan berbanding pesaing dan boleh menghalang sesebuah firma untuk mencapai prestasi yang efektif. Sila lihat Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 180, dan juga John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005), *op. cit.*. Kelemahan yang terdapat dalam institusi masjid adalah; kebanyakan AJKPM terdiri daripada golongan yang sudah berumur, tidak pandai menulis, tidak tahu membaca, sumber kewangan yang terhad dan kekurangan tenaga mahir.

¹⁰⁹ Peluang merupakan keadaan yang menguntungkan bagi persekitaran sesebuah firma, ia adalah trend yang positif dan boleh dieksploitasi oleh organisasi, boleh direbut dengan kekuatan semasa organisasi. Sila lihat John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005), *op. cit.*, h. 166. Dan juga Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 178. Peluang yang ada pada institusi masjid seperti tempat tumpuan untuk aktiviti keagamaan, tempat yang suci dan mulia, serta mendapat sokongan daripada kerajaan dan bukan kerajaan.

¹¹⁰ Ancaman merupakan keadaan yang tidak menguntungkan bagi persekitaran sesebuah firma, ia adalah trend-trend negatif yang mengancam organisasi, sukar dieksploitasi, memberi impak negatif terhadap operasi organisasi dan berupaya menghalang organisasi mencapai matlamatnya. Sila lihat John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005), *op. cit.*, dan juga Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 179. Ancaman yang boleh memberi kesan kepada institusi masjid adalah perkembangan teknologi, program-program hiburan, tidak mendapat sambutan dari golongan muda, perpecahan di kalangan masyarakat kampung dan perselisihan di kalangan AJKPM.

¹¹¹ Lihat juga Mark A.P Davies (1998), *Understanding Marketing*. London, New York : Prentice Hall, 59.

peningkatan persaingan firma luar, perubahan populasi, masyarakat yang semakin berumur, teknologi maklumat dan revolusi komputer.¹¹² Analisis ini memfokuskan kepada faktor-faktor di peringkat makro iaitu politik (*Political*),¹¹³ ekonomi (*Economic*),¹¹⁴ sosiobudaya (*Social*)¹¹⁵ dan teknologi (*Technology*).¹¹⁶ Faktor-faktor di peringkat makro ini boleh memberi kesan kepada survival, pertumbuhan dan keuntungan organisasi.¹¹⁷

¹¹² Fred R. David (2001), *Strategic Management : Concepts And Cases*, edisi ke-8. New Jersey : Prentice Hall, h. 76.

¹¹³ Faktor politik didefinisikan sebagai undang-undang atau peraturan yang melibatkan perpaduan kaum, dasar pembangunan negara, undang-undang alam sekitar, undang-undang percukaian, galakan dan lain-lain. Terdapat sesetengah tindakan politik adalah direka khusus untuk memberi faedah dan melindungi sesebuah firma seperti subsidi dari kerajaan dan geran penyelidikan produk. Sila lihat John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005), *op. cit.*, h. 81. Dan juga Haim Hilman Abdullah (2005), *op. cit.*, h. 56. Dengan adanya undang-undang seperti ini memberi kesan yang baik kepada institusi masjid. Sebagai contoh, kerajaan menyediakan dana-dana khusus untuk pembangunan fizikal masjid dengan terbentuknya Jawatankuasa Pembangunan Masjid Bahagian Sri Aman dan dana untuk program pengimarah masjid dari wakil-wakil rakyat serta sumbangan yang diperolehi dari Tabung Baitulmal Sarawak.

¹¹⁴ Faktor ekonomi menitikberatkan keadaan semulajadi dan haluan ekonomi di dalam sesebuah organisasi itu berada. Lihat John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005), *op. cit.*, h. h. 79. Antara faktor ekonomi yang boleh mempengaruhi institusi masjid adalah; kegawatan ekonomi yang menyebabkan kurangnya sumbangan daripada badan kerajaan dan bukan kerajaan, kenaikan harga barang yang menyebabkan masyarakat lebih tertumpu kepada keperluan asas dari menderma ke masjid dan peningkatan kos bagi mengadakan program pengimarah.

¹¹⁵ Antara aspek sosiobudaya seperti kadar kelahiran dan kematian, perkahwinan dan penceraian, umur, pantang larang, etika dan akhlak, tahap pendidikan, tanggungjawab sosial, penglibatan wanita dalam sektor pekerjaan, kadar kelahiran dan sebagainya. Perubahan sosial ini memberi impak utama ke atas hampir semua produk, perkhidmatan, pasaran dan pelanggan. Trend baru ini akan membentuk jenis pengguna yang berbeza, perkhidmatan yang berbeza dan strategi yang berbeza. Lihat Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 80. Dan juga John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005), *op. cit.*, h. 80. Sebagai contoh, masyarakat yang berpendidikan tinggi mungkin memerlukan pendekatan yang berbeza, manakala masyarakat yang majoriti wanitanya bekerja mungkin memerlukan perkhidmatan yang berlainan dengan wanita di kampung.

¹¹⁶ Teknologi maklumat merupakan perubahan luaran yang mengubah perniagaan dan masyarakat dengan menghasilkan bentuk perkhidmatan yang baru. Perkembangan teknologi akan mempengaruhi dan mengubah seluruh bentuk industri. Sila lihat Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson (2001), *Strategik Management : Competitiveness And Globalization*. Edisi ke-4. Australia : South-Western College Publishing, h. 63. Dan juga Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 8. Perubahan dan perkembangan media elektronik serta media cetak mengubah corak kehidupan sesebuah masyarakat dan ia berpotensi untuk menjadi pesaing kepada perkhidmatan institusi masjid. Namun tidak semua perkembangan teknologi mampu mengancam kedudukan masjid sebagai pusat ibadah dan pendidikan, terdapat juga beberapa teknologi yang harus dimanfaatkan dalam pengurusan masjid seperti jempukan melalui khidmat sistem pesanan ringkas (SMS), mempelbagaikan ceramah dengan menggunakan paparan skrin komputer, memperolehi maklumat yang berkualiti tentang Islam melalui internet dan sebagainya.

¹¹⁷ Sila lihat Haim Hilman Abdullah (2005), *op. cit.*, h. 55.

iii. Analisis Persekitaran Industri

Michael Porter¹¹⁸ telah menyarankan beberapa analisis persekitaran yang lebih berkesan dan harus dibuat agar nilai ancaman serta peluang yang dikenal pasti menjadi lebih bermakna. Beliau memperkenalkan analisis persekitaran industri. Analisis ini mengandungi beberapa komponen yang dikatakan lebih berpengaruh terhadap sesuatu organisasi.¹¹⁹ Namun, dalam penyelidikan ini, hanya beberapa faktor sahaja yang diambil kira untuk disesuaikan dengan institusi masjid. Faktor-faktor tersebut adalah; pembeli,¹²⁰ pesaing¹²¹ dan produk ganti.¹²²

¹¹⁸ Porter, M.C. (1980), *Competitive Strategy*. Free Press.

¹¹⁹ Sila lihat Zainal Abidin Mohamed (1994), *Pengurusan Strategi*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., h. 75.

¹²⁰ Analisis pembeli memberi maklumat mengenai ciri-ciri dan gelagat orang yang membeli barangan dan perkhidmatan. Maklumat analisis ini dapat membantu pihak pengurusan mengetahui bagaimana untuk memperbaiki barangan dan perkhidmatan sesebuah organisasi. Lihat *ibid.*, h. 76. Dalam hal ini, walaupun masyarakat tidak membeli perkhidmatan masjid dengan wang ringgit, namun mereka membeli perkhidmatan tersebut dengan bayaran masa, kelapangan, tenaga, penghormatan terhadap institusi masjid, maruah dan kepercayaan. Dengan ini, mengenal pasti gelagat pembeli akan membantu institusi masjid menawarkan perkhidmatan yang diinginkan oleh masyarakat seperti mengklasifikasikan pembeli atau mengsegmenkan pasaran.

¹²¹ Menganalisis persaingan merupakan asas yang penting kepada sesuatu perniagaan. Pada asasnya, penganalisan persaingan adalah untuk membantu menilai kekuatan, kelemahan, keupayaan kewujudan dan potensi persaingan serta meramal strategi yang digunakan. Lihat *ibid.*, h. 82. Dalam konteks perkhidmatan kebajikan dan kemasyarakatan, persaingan yang timbul adalah seperti nilai-nilai negatif dalam sosiobudaya masyarakat, gaya hidup dan media massa. Bagi institusi masjid pula, selain nilai-nilai negatif dalam masyarakat, terdapat juga persaingan positif yang wujud dalam media massa seperti program keagamaan dan program motivasi.

¹²² Masalah biasa yang wujud dalam sesuatu perniagaan adalah barang pengganti atau perkhidmatan sama yang juga menjadi saingan. Keadaan menjadi lebih kritikal sekiranya barangan pengganti mempunyai kualiti yang hampir sama dan harga yang lebih murah dengan barangan yang dikeluarkan. Lihat *ibid.* Dalam konteks institusi masjid, terdapat banyak barangan pengganti seperti media massa, media cetak, budaya masyarakat dan teknologi telekomunikasi. Kesemua produk ganti ini menjadi ancaman kepada perkhidmatan-perkhidmatan yang dikeluarkan oleh institusi masjid.

2.4.4.3 Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi merupakan langkah ketiga dalam proses perancangan dan merupakan titik sebenar dalam pembuatan keputusan.¹²³ Ia berusaha menentukan senarai tindakan alternatif yang paling baik untuk membolehkan firma mencapai misi dan objektifnya.¹²⁴ Strategi yang hendak dipilih haruslah berbeza-beza mengikut keadaan atau prestasi syarikat tersebut. Alternatif strategi yang dipilih adalah perlu dalam sesebuah organisasi bagi mengekal dan memperbaiki prestasi yang dicapai serta untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan.¹²⁵

Pemilihan strategi bukannya sesuatu yang asing dalam Islam, kerana Rasulullah s.a.w. telah menggunakan beberapa strategi bagi memastikan dakwah Islam terus berkembang dan diterima ramai. Antara strategi yang digunakan ialah penghijrahan ke Madinah. Baginda s.a.w. menyatukan masyarakat Madinah dengan mempersaudarakan golongan Ansar dan Muhajirin.¹²⁶ Dalam peperangan pula, Rasulullah menggunakan strategi serangan mengejut, ketangkasan, keselamatan, tindakan menyerang dan meminimalkan kehilangan jiwa.¹²⁷ Strategi yang dicadangkan untuk institusi masjid ialah Strategi Korporat dan Strategi Perniagaan.

¹²³ Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.*, h. 73.

¹²⁴ Fred R. David (2001), *op.cit.*, h. 200.

¹²⁵ Zainal Abidin Mohamed (1994), *op. cit.*, h. 145.

¹²⁶ Sila lihat Ahmad Shalaby (Prof. Dr.) (1996), *Masyarakat Islam*. Prof. Muchtar Jahja (terj.). Singapura : Pustaka Nasional Pte. Ltd., h. 31.

¹²⁷ Sila lihat Afzalur Rahman (1993), *Muhammad S.A.W : Ensiklopedia Sirah : Sunah, Dakwah dan Islam*, jil. 1, Zaharah Salleh (terj.). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka, h. 816 -817.

i. Strategi Korporat

Strategi korporat merupakan rancangan induk organisasi untuk membangunkan perniagaan dalam industri yang berlainan. Sebagai contoh, Petronas dahulunya terlibat dalam industri minyak dan gas, kini terlibat pula dalam industri automotif dan perkapalan.¹²⁸ Strategi korporat dirujuk sebagai satu set strategi yang amat penting¹²⁹ untuk mengembangkan lagi syarikat dan secara aktif mencari peluang baru sebagai sumber organisasi bagi mengeluarkan lebih banyak barangan atau perkhidmatan.¹³⁰ Antara strategi korporat yang dicadangkan untuk membangunkan perkhidmatan institusi masjid ialah; *Strategi Penembusan Pasaran*,¹³¹ *Strategi Pembangunan Produk*¹³² dan *Strategi Usahasama*.¹³³

¹²⁸ Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 167.

¹²⁹ Sila lihat Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson (2001), *op. cit.*, h. 232.

¹³⁰ Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2003), *op. cit.*, h. 265.

¹³¹ Penembusan pasaran bermaksud strategi yang dilaksanakan secara meningkatkan jualan barangan semasa (sedia ada) dalam segmen pasaran yang sedia ada tanpa melakukan sebarang perubahan terhadap keluaran. Sila lihat Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 169. Dan juga Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 125. Contoh strategi ini untuk institusi masjid adalah memperbanyakkan aktiviti ceramah, majlis ilmu, seminar, bengkel dan forum dengan memperhebatkan program promosi.

¹³² Strategi pembangunan produk berorientasikan usaha-usaha penambahbaikan produk sedia ada atau membangunkan produk baru. Ia melibatkan penghasilan keluaran baru ke pasaran semasa melalui usaha pembangunan. Sila lihat John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005), *op. cit.*, h. 206. Dan juga Haim Hilman Abdullah (2005), *op. cit.*, h. 86. Lihat juga Zainal Abidin Mohamed (1994), *op. cit.*, h. 149. Sebagai contoh, AJKPM mengadakan program Qiamullail di masjid dengan penambahbaikan seperti menambah sukan bolasepak jalanan, *futsal* dan badminton. Aktiviti sukan mampu menarik lebih ramai golongan dewasa dan remaja ke masjid. Setiap peserta kemudiannya diwajibkan bermalam di masjid untuk mengerjakan solat sunat tengah malam dan menghadiri aktiviti ceramah yang berkaitan dengan riadah serta kesihatan. Contoh lain bagi pembangunan produk adalah mengadakan ceramah sains, kesihatan, perubatan, ekonomi, pengurusan, perundangan dan sebagainya yang dikaitkan dengan Islam.

¹³³ Strategi usahasama merujuk kepada persetujuan antara dua atau lebih syarikat dengan tujuan untuk mencari faedah dari kelebihan yang ada. Dengan ini, dua syarikat yang berlainan mengeluarkan modal bagi menghasilkan satu barangan atau dengan tujuan untuk menggunakan beberapa peluang yang ada. Sila lihat James Higgins dan Julian Vincze (1993), *Strategic Management*. Taxes : The Dryden Press, h. 304. AJKPM adalah digalakkan untuk mengamalkan strategi usahasama dengan pihak kerajaan seperti Kementerian Belia Dan Sukan bagi menyediakan tenaga pakar dalam sukan. Kerjasama dengan Jabatan Kesihatan untuk menyediakan penceramah bagi menerangkan kepentingan menjaga kesihatan.

ii. Strategi Perniagaan

Setiap organisasi mesti memiliki strategi persaingan untuk setiap perkhidmatannya. Ia mengkhususkan bagaimana syarikat tersebut harus bersaing, sama ada berdasarkan harga yang rendah atau harga yang tinggi.¹³⁴ Unit perniagaan strategik (UPS) ini mewakili satu jenis perniagaan yang berkaitan dengannya, iaitu setiap UPS mempunyai misinya tersendiri, para pesaing, pasaran dan strategi masing-masing.¹³⁵ Sesebuah firma yang bukan berasaskan keuntungan seperti institusi masjid, maka UPS yang dicadangkan adalah secara percuma dan bayaran yang rendah. Ia bagi memastikan perkhidmatan yang dihasilkan oleh AJKPM sentiasa mendapat sambutan dan mempunyai daya saing yang tersendiri. Berikut adalah UPS yang dicadangkan; *Perkhidmatan Percuma*¹³⁶ dan *Strategi Kepimpinan Kos*.¹³⁷

¹³⁴ Sila lihat Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 128-129. Dan lihat juga Max Bazerman (1994), *Judgment in Managerial Decision Making*. New York : John Wiley & Sons Inc., h. 3.

¹³⁵ Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 172.

¹³⁶ Institusi masjid bukanlah institusi perniagaan atau berdasarkan keuntungan. Kebanyakan perkhidmatan yang dihasilkan adalah percuma. Penetapan dan penentuan harga bagi setiap perkhidmatan yang dikeluarkan oleh masjid bukanlah menjadi persoalan, tetapi apa yang diutamakan adalah kesan-kesan positif, sambutan dan pulangan yang diperolehi daripada masyarakat kampung. Penawaran produk secara percuma merupakan salah satu daripada strategi bagi menarik lebih ramai masyarakat ke masjid sama ada untuk aktiviti hari kebesaran Islam, majlis ilmu, ceramah, khidmat kaunseling, kursus jenazah, bengkel solat dan kursus kefahaman.

¹³⁷ Strategi kepimpinan kos menekankan penghasilan produk yang piawai pada kos seunit yang rendah untuk para pengguna yang sensitif pada harga. Strategi ini dicapai melalui penawaran keluaran yang memerlukan kos yang cukup rendah, ditawarkan kepada skop pasaran yang luas dengan harga yang lebih rendah berbanding keluaran sama yang ditawarkan oleh pesaing. Sila lihat Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 181. Dan juga Gary Dessler (2002), *op. cit.*, h. 129. Strategi kepimpinan kos bagi institusi masjid adalah seperti bayaran yuran yang rendah bagi kelas tuisyen, yuran penyertaan pertandingan bolasepak jalanan, *futsal* dan badminton. Menyediakan kemudahan sewa pinggan mangkuk, kerusi, meja dan bangsal pada kadar yang rendah agar masyarakat dapat bersama-sama turut menyumbang ke tabung pengimaran masjid.

2.4.4.4 Pelaksanaan

Elemen utama dalam kejayaan perancangan ialah pelaksanaan.¹³⁸ Kejayaan pembentukan strategi tidak menjamin kejayaan pelaksanaan strategi kerana melaksanakan sesuatu adalah lebih sukar daripada merancang.¹³⁹ Individu dan kumpulan dalam organisasi perlu mengambil tindakan setelah keputusan dibuat. 'Memutuskan' tidak seharusnya bermakna 'melaksanakan'.¹⁴⁰ Allah s.w.t. memberi penekanan kepada umat Islam agar mengutamakan tindakan¹⁴¹ setelah memilih strategi yang ingin dijalankan. Strategi yang dibentuk tanpa dilaksanakan tidak memberi sebarang makna¹⁴² dan tidak berguna jika tidak dapat dijalankan dengan berkesan.¹⁴³

i. Pelaksana Strategi

Pelaksana strategi ialah individu-individu ataupun kumpulan yang bekerja dalam sesebuah institusi.¹⁴⁴ Secara umumnya, semua AJKPM terlibat dalam proses pelaksanaan program pengimarahannya masjid. Ia sebagaimana telah dibuktikan oleh Rasulullah s.a.w. yang turut terlibat dalam proses membina masjid pertama di Qubā' dan menggali parit semasa peperangan Khandāk. Penglibatan semua dapat mewujudkan perpaduan, kerjasama dan hubungan dua hala. Secara tidak langsung, ia dapat memastikan matlamat

¹³⁸ Joseph T. Straub (1979), *Applied Management*. Cambridge : Winthrop Publisher. Inc., h. 130.

¹³⁹ Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 238.

¹⁴⁰ Muhammad Al-Buraey (1986), *Islam Landasan Alternatif Admanistrasi Pembangunan*. Jakarta : CV. Rajawali, h. 365.

¹⁴¹ Surah al-Sāf (61) : 2-3.

¹⁴² Sila lihat Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 6.

¹⁴³ Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 181.

¹⁴⁴ Hilman Abdullah (2005), *op. cit.*, h. 162. Lihat juga Joseph T. Straub (1979), *op. cit.*, h. 127.

yang telah ditetapkan terhadap institusi masjid mampu dicapai. Terdapat tiga bentuk pelaksanaan program yang sering dipraktikkan oleh kebanyakan organisasi bagi memasarkan perkhidmatan mereka kepada pengguna iaitu; *Program Komprehensif*,¹⁴⁵ *Program Berperingkat*¹⁴⁶ dan *Program Berpilih*.¹⁴⁷

ii. Pengagihan Sumber

Selepas membentuk perancangan, sumber akan diletakkan dan dijadualkan.¹⁴⁸ Ia merupakan aktiviti pengurusan berpusat yang membolehkan strategi dilaksanakan.¹⁴⁹ Pengurusan perlulah menentukan pembahagian sumber diagih mengikut kehendak strategi seperti; kewangan,¹⁵⁰ sumber manusia,¹⁵¹ alat-alat untuk dibeli dan latihan. Oleh itu, strategi haruslah dimaklumkan kepada semua peringkat pekerja agar mereka faham

¹⁴⁵ Menjadikan pengorganisasian semula dengan pemansuhan sesebuah bahagian atau biro, menarik lebih ramai tenaga kerja di bahagian lain untuk dibawa ke bahagian yang lebih memerlukan. Sila lihat Hilman Abdullah (2005), *op. cit.*, h. 166, dan juga Zainal Abidin Mohamed (1994), *op. cit.*, h. 203.

¹⁴⁶ Pelaksanaan program berperingkat adalah sesuai bagi mencapai matlamat jangka panjang yang telah ditentukan iaitu dimulai dengan program untuk mencapai matlamat jangka pendek dan sederhana. Setiap pelaksanaan program berperingkat hendaklah mempunyai kesinambungan daripada perancangan jangka pendek ke jangka sederhana dan seterusnya ke jangka panjang agar ianya tidak menyimpang dari objektif. Sila lihat Hilman Abdullah (2005), *op. cit.*, h. 166-167.

¹⁴⁷ Pelaksanaan program berpilih adalah berteraskan kepentingannya dalam menentukan *survival*, pertumbuhan dan keuntungan syarikat. Dengan kata lain, perancangan strategik perlu bijak semasa mengkategorikan program-program yang dirancangnya, iaitu mengikut kepentingan dan kaitannya dengan objektif organisasi. Sila lihat *ibid.*

¹⁴⁸ Naceur Jabnoun (Dr.) (1994), *op. cit.*, h. 78.

¹⁴⁹ Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 244.

¹⁵⁰ Ia merujuk kepada aliran dana syarikat serta merancang dana, mengawal dana untuk kegunaan semasa atau pada masa hadapan. Dengan adanya catatan sumber kewangan seperti penyediaan rekod kewangan dan ramalan ke atas kedudukan kewangan, ia akan memberi peluang kepada syarikat untuk mengukur kekuatan serta kelemahan yang mungkin wujud dari awal dan dapat dijadikan panduan untuk perancangan akan datang. Sila lihat Rahim Abdullah (2001), *Asas Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publications And Distributors Sdn. Bhd., h. 146.

¹⁵¹ Sumber manusia adalah bidang pengurusan yang menekankan keberkesanan mengurus kerja manusia untuk mencapai matlamat individu dan organisasi. Bagi memastikan pengagihan sumber manusia menjurus kepada pencapaian matlamat, maka analisis kerja merupakan asas yang dapat mendefinisikan tugas dalam organisasi dan gelagat yang bersesuaian untuk melaksanakannya. Sila lihat *ibid.*, h. 141, dan juga Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 303.

tentang pengagihan yang telah dibuat, kerana adakalanya pengagihan tersebut sudah pasti tidak seimbang dari kaca mata orang ramai.¹⁵²

iii. Pemasaran

Kelebihan yang ada pada institusi masjid seperti; sumber kewangan yang baik, aset pelaburan yang banyak, infrastruktur yang sempurna, sokongan padu daripada masyarakat sekitar dan dianggotai oleh golongan intelektual, bukanlah jaminan untuk mencapai kejayaan. Segala peluang dan kelebihan tersebut akan menjadi sia-sia serta tidak bermanfaat seandainya AJKPM gagal melaksanakan perancangan dengan sempurna dan tidak mampu mensegmenkan pasaran dengan betul.¹⁵³

Oleh yang demikian, strategi pemasaran merupakan satu rancangan tindakan yang komprehensif, iaitu syarikat menumpukan perhatian kepada usaha untuk mengenali pasaran dari segi saiz dan segmen pasaran yang hendak dituju. Dalam penentuan strategi pemasaran,¹⁵⁴ terdapat dua pembolehubah yang menjadi pusat penting kepada pelaksanaan strategi, iaitu; *Segmentasi Pasaran*¹⁵⁵ dan *Perletakan Produk*.¹⁵⁶ Ia

¹⁵² Sila lihat Zainal Abidin Mohamed (1994), *op. cit.*, h. 210.

¹⁵³ Lihat juga Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 276.

¹⁵⁴ Wan Azmi Ramli, Hj. (2001), *op. cit.*, h. 422.

¹⁵⁵ Secara konsepnya, segmentasi merupakan proses yang mana syarikat membahagikan pasaran kepada beberapa pasaran kecil berdasarkan demografi, geografi, psikografik dan sebagainya. Sila lihat Leonard M. Lodish, Howard Lee Morgan dan Amy Kallianpur (2001), *Entrepreneurial Marketing : Lessons From Wharton's Pioneering MBA Course*. New York : John Wiley & Sons, h. 4. Dan lihat juga Adrian Sargeant (2005), *Marketing Management For Nonprofit Organizations*. New York : Oxford University Press Inc, h 105. Dan juga Philip Kotler (2003), *Marketing Insight From A to Z : 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. New York : John Wiley & Sons, 163. Pembahagian pasaran menjadikan organisasi mudah

merupakan sumbangan terpenting dalam pemasaran¹⁵⁷ di samping pemilihan *promosi*¹⁵⁸ yang tepat.

2.4.4.5 Kawalan

Kawalan ditakrifkan sebagai proses mengawasi aktiviti-aktiviti untuk memastikan tindakan dilakukan seperti yang dirancang dan membetulkan sebarang penyimpangan yang ketara¹⁵⁹ serta menilai sama ada tindakan utama boleh diterima pakai menurut ciri yang telah ditetapkan.¹⁶⁰ Antara fungsi kawalan termasuklah mengukur, maklumbalas, pemantauan dan fungsi pembetulan.¹⁶¹

Kebanyakan tugas kawalan boleh diukur secara matematik namun penyelesaiannya sentiasa berbalik kepada manusia atau pekerja sendiri.¹⁶² Maka wujudlah jurang kepelbagaian manusia dari segi kebolehan, pengetahuan dan motivasi.¹⁶³

mengenal pasti kehendak dan kemahuan sesuatu pasaran serta mampu memasarkan pasaran kepada pelanggan yang telah diketahui kehendak mereka.

¹⁵⁶ Firma boleh mensasarkan kumpulan pelanggan tertentu, iaitu dengan mengenal pasti apa yang diperlukan oleh pelanggan dan jangkaan mereka. Oleh itu, perletakan produk berperanan penting dalam pemasaran kerana ia akan bekerja untuk selamanya. Selagi perubahan berlaku pada pengguna, pesaing, teknologi dan ekonomi, organisasi perlu menilai semula perletakan produk bagi barangan utamanya. Sesetengah barangan yang kehilangan pengguna mungkin memerlukan perletakan produk semula. Sila lihat Philip Kotler (2003), *op. cit.*, h. 138.

¹⁵⁷ Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 277.

¹⁵⁸ Antara jenis promosi yang dicadangkan bagi memasarkan perkhidmatan institusi masjid adalah; 1. Pengiklanan, 2. Hebahan melalui pembesar suara, 3. Surat jemputan, 4. Jemputan menggunakan khidmat SMS, 5. Jemputan secara lisan, dan 6. Menerbitkan majalah bulanan.

¹⁵⁹ Jaafar Muhamad (1999), *op. cit.*, h. 70.

¹⁶⁰ William Naumes (1987), *op. cit.*, h. 94.

¹⁶¹ Barry M. Richman dan Richard N. Farmer (1975), *Management and Organizations*. New York : Random House, h. 42.

¹⁶² Rahim Abdullah (2001), *op. cit.*, h. 109.

¹⁶³ Yvonne McLaughlin (1997), *op. cit.*, h. 203.

Oleh yang demikian, falsafah pengawasan dalam Islam terbit daripada fahaman tentang tanggungjawab, kejujuran dan keadilan individu. Islam menggesa setiap pekerja supaya menunaikan amanah. Bahkan, sesuatu jawatan itu sendiri merupakan amanah¹⁶⁴ yang perlu ditunaikan kepada ahlinya.¹⁶⁵ Proses asas kawalan melibatkan tiga langkah iaitu;¹⁶⁶ *menetapkan piawai*,¹⁶⁷ *membandingkan prestasi sebenar dengan piawai*¹⁶⁸ dan *mengambil tindakan pembetulan*.¹⁶⁹

2.5 Kesimpulan

Autoriti merujuk kepada kuasa sah untuk membuat keputusan dan mempengaruhi orang lain bagi melaksanakan keputusan berdasarkan hubungan yang wujud. Autoriti tersebut diperolehi melalui lima sumber iaitu kuasa sah, kepakaran, rujukan, ganjaran dan paksaan. Perwakilan autoriti merupakan kuasa daripada pihak atasan yang diberikan kepada orang bawahan untuk membentuk perkhidmatan dan pentadbiran yang cekap serta

¹⁶⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sin (1997), *op. cit.*, h. 223.

¹⁶⁵ Surah Al-Nisā' (4) : 58

¹⁶⁶ Harold Koontz dan Heinz Weihrich (1997), *op. cit.*, h. 498. Lihat juga Glenn A. Welsch (1988), *Budgeting : Profit Planning and Control*. New Jersey : Prentice Hall, h. 16.

¹⁶⁷ Piawai adalah jangkakan prestasi untuk matlamat yang diberikan, suatu tahap yang dikehendaki, sesuatu yang boleh digunakan untuk memotivasikan pekerja dan tanda aras dengan prestasi sebenar. Piawai boleh ditetapkan mengikut apa sahaja aktiviti, sama ada aktiviti kewangan, aktiviti operasi, aktiviti sumber manusia mahupun tanggungjawab sosial organisasi. Sila lihat Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 489-490.

¹⁶⁸ Ia merujuk kepada pengukuran prestasi sebenar. Pemantauan secara perseorangan merupakan cara yang mudah dan biasa digunakan untuk membandingkan prestasi sebenar dengan piawai. Sila lihat Joan Woodward (1970), *Industrial Organization : Behavior and Control*. London : Oxford, h. 37. Aktiviti mengukur prestasi termasuklah membandingkan hasil yang dijangka dengan hasil sebenar, menyiasat sisihan yang wujud daripada rancangan, menilai prestasi individu dan mengkaji kemajuan yang berlaku ke arah mencapai objektif . Sila lihat Fred R. David (2001), *op. cit.*, h. 308.

¹⁶⁹ Langkah terakhir dalam proses kawalan adalah mengambil tindakan pembetulan untuk membetulkan sisihan yang signifikan. Langkah ini memastikan operasi dapat diubahsuai untuk mencapai hasil yang dirancang. Sila lihat Jaafar Muhamad, Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2000), *op. cit.*, h. 492.

berkesan. Ia juga mengizinkan pengurus pertengahan membuat keputusan segera dan mempamerkan kebolehan serta kecekapan dalam mengurus organisasi. Proses ini berpandukan tiga langkah utama iaitu; menugaskan tanggungjawab kepada subordinat, memberi sebahagian autoriti dan mewujudkan rasa kebertanggungjawaban kepada subordinat. Manakala perancangan pula merujuk kepada proses pembentukan objektif dan siri tindakan yang mengutamakan perlakuan dengan mengatur segala persiapan untuk menggerak atau menjalankan sesuatu bahan, alat, modal dan tenaga bagi mencapai matlamat organisasi. Proses perancangan dibahagi kepada lima langkah yang boleh diadaptasikan kepada mana-mana peringkat organisasi iaitu pembentukan objektif, analisis, pemilihan strategi, pelaksanaan dan kawalan.