

Pengurusan Organisasi Dari Perspektif Islam: Satu Kajian Kes di Perbadanan Johor dan SAPURA Holdings

Siti Arni Basir

Abstract

The article is an attempt to review the principles of management according to Islamic perspective. It tries to explain the importance of Islamic principles for organizational performance and productivity.

Pendahuluan

Faktor persekitaran yang sentiasa berubah begitu mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Pelbagai pendekatan diamalkan oleh para pengurus sama ada kaedah pengurusan yang menekankan struktur, sistem mahupun manusia yang menjadi komponen penting sesebuah organisasi. Kajian ini membincangkan pengurusan organisasi dari perspektif Islam dengan mengenengahkan beberapa ciri utama pengurusan Islam iaitu syura, berkebolehan, kebebasan, keadilan, kepimpinan dan akauntabiliti. Sebagai perbandingannya, kajian ini melihat kepada amalan pengurusan menurut perspektif Islam di dua buah organisasi yang menunjukkan prestasi cemerlang iaitu Perbadanan Johor dan SAPURA Holdings.

1. Syura

Allah SWT telah mewajibkan umat Islam mengadakan permesyuaratan sesama mereka sebelum melakukan sesuatu perkara, sama ada kecil atau besar. Kaedah ini merupakan satu penghormatan dan kemudahan kepada umat manusia bagi menjamin kestabilan, keutuhan dan keharmonian serta dapat mengelakkan dan menyelesaikan konflik dan salah faham yang sering berlaku di kalangan manusia. Firman Allah SWT di dalam al-Qur'an:¹

“.....dan bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (peperangan dan soal-soal keduniaan) itu. Kemudian apabila engkau telah berazam (sesudah bermesyuarat, untuk membuat sesuatu) maka bertawakallah kepada Allah, sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang bertawakal kepadaNya.”

Syura merupakan prinsip utama dalam sistem pentadbiran Islam yang mana prinsip ini membina persekitaran organisasi yang kondusif untuk menggalakkan partisipasi para pekerja dalam proses pembuatan keputusan.

Sejarah awal Islam membuktikan amalan syura oleh Nabi Muhammad s.‘a.w. Baginda sentiasa mengundang para pemimpin Madīnah dan mendapatkan nasihat daripada mereka berkaitan dengan pentadbiran negara. Khalifah ‘Umar juga menggunakan pendekatan *mushāwarah* dalam urusan pentadbiran negara. Beliau mengatakan bahawa idea seorang lelaki adalah seperti seutas tali, idea daripada dua orang lelaki seperti dua utas tali yang digabungkan dan idea daripada tiga lelaki seperti tiga utas tali yang digabungkan. Gabungan tali-tali ini akan membentuk ikatan yang kuat dan tidak mudah untuk diputuskan.²

Pembuatan keputusan secara syura hanya boleh dilaksanakan jika faktor-faktor pra-syarat dipatuhi, di antaranya kebebasan menyatakan pendapat, menghormati idea orang lain, telus, sikap saling mempercayai dan mengiktiraf kebolehan pekerja. Persefahaman yang dicapai melalui syura akan merapatkan kerjasama di antara pengurus dan subordinat. Melalui sistem syura, pengurus akan menjelaskan perancangan organisasi manakala subordinat akan memberi input kepada sebarang keputusan yang diambil. Dalam konteks ini, pekerja yang terlibat dalam pembuatan keputusan dan memahami akibat yang akan diterimanya akan lebih bermotivasi dan menunjukkan komitmen yang tinggi. Walaupun hierarki pentadbiran telah menjelaskan kedudukan hubungan di antara pengurus dan pekerja berdasarkan struktur organisasi, tetapi apa yang lebih penting adalah kerjasama dan persetujuan yang dicapai di antara mereka.

Dalam membincangkan konsep syura, beberapa perkara asas perlu difahami, iaitu perbezaan di antara kuasa dan autoriti. Kuasa dimiliki oleh pengurusan atasan

dan pengurusan atasan memiliki autoriti. Jika kuasa berada dan dikawal oleh pihak atasan, maka kuasa dan autoriti dikawal pihak atasan dan ini akan menghalang pelaksanaan syura.³

Bagi memastikan pelaksanaan syura, kuasa dan autoriti hendaklah dibezakan. Kuasa mestilah dikongsi dan diserahkan kepada subordinat kerana dengan adanya kuasa, pekerja bebas melahirkan pelbagai pendapat dan boleh mengkritik pihak atasan. Isu perkongsian kuasa menjadi agenda penting kerana bukanlah menjadi suatu perkara yang mudah bagi pihak pengurusan atasan berkongsi kuasa dengan subordinat. Jika pekerja hanya mendapat pendelegasian tugas tanpa pendelagasian kuasa, sukar bagi mereka untuk menyempurnakan tanggungjawab yang diberikan. Pendelegasian kuasa menjadi lebih penting terutamanya dalam konteks tugas yang melibatkan pekerja membuat keputusan.

Pada dekad mutakhir ini, sarjana, pengamal pengurusan dan subordinat cenderung untuk melaksanakan fleksibiliti dalaman pengurusan, termasuklah pelaksanaan sistem syura. Perbadanan Johor contohnya telah membudayakan sikap bertanggungjawab barisan kepimpinan dan pengurusan Perbadanan kepada seluruh pasukan anggotanya. Pada 1 Januari setiap tahun, Perbadanan mengadakan Majlis Persidangan yang dipenuhi dengan dengan sesi soal jawab terbuka antara Ketua Eksekutif Perbadanan Johor, Ketua-ketua Bahagian dan Pengurus-pengurus Kanan Perbadanan Johor dengan seluruh anggota di semua anggota di semua peringkat lapisan.

Pada waktu mula diperkenalkan, kebebasan telah diberi kepada semua anggota untuk membangkitkan isu secara langsung dan terbuka. Malangnya cara ini telah tidak mendapat sambutan baik dari anggota. Kemungkinan besar mereka merasa keberatan membawa persoalan-persoalan peribadi mereka sendiri. Perbadanan kemudiannya telah merubah corak persidangan untuk menghidupkan perbincangan dengan melantik wakil-wakil dari tiap-tiap unit, jabatan atau pusat keuntungan untuk mewakili rakan sejawat mereka yang lain untuk membangkitkan isu.

Pendekatan baru ini kemudiannya telah berjaya menghidupkan suasana sesi soal jawab ini yang merupakan satu amalan yang paling berkesan untuk menghidupkan amalan syura serta mendapat kebulatan dan penglibatan anggota terhadap semua aspek perjalanan dan kehidupan organisasi serta korporat Perbadanan.⁴ Pegangan dan amalan syura juga jelas dipraktikkan melalui jawatankuasa pengurusan yang diamalkan seperti TERAJU KORPORAT, TERAJU, EXCO, Kemudi dan JAWS di mana jawatankuasa-jawatankuasa ini mengamalkan konsep syura khususnya di dalam menentukan setiap dasar dan keputusan yang dibuat.⁵

Sistem syura yang diamalkan Perbadanan Johor memperlihatkan penglibatan pekerja dari pelbagai peringkat tanpa mengira hierarki pentadbiran untuk mendapatkan konsensus dalam pembuatan keputusan.

2. Berkebolehan

Prinsip ini membawa maksud, seseorang pengurus, pentadbir mahupun pekerja sendiri seharusnya mempunyai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang diperlukan dalam menyempurnakan tugasnya.

Tugas merupakan satu amanah yang memerlukan perlaksanaan yang terbaik dan kepincangan pengurusan akan melemahkan prestasi organisasi. Melihat kepada pentingnya memiliki pekerja yang cekap dan berkualiti, Islam amat menekankan sistem merit dalam pemilihan, latihan dan pembangunan kerjaya. Ini dapat dilihat pada peringkat awal pengurusan sumber manusia di mana Islam menekankan pemilihan pekerja yang memiliki kecekapan dan boleh dipercayai.⁶ Firman Allah:⁷

*“Salah seorang di antara perempuan yang berdua itu berkata:
“Wahai ayah, ambillah dia menjadi orang upahan (menggembala kambing kita), sesungguhnya sebaik-baik orang yang ayah ambil bekerja ialah orang yang kuat, lagi amanah.”*

Kekuatan membawa maksud seseorang pekerja perlu mempunyai kebolehan dan kepakaran dalam bidang tugasnya; manakala amanah membawa maksud kepatuhan kepada Allah SWT sebagai garis panduan dalam menyempurnakan sesuatu tugas. Kedua-dua konsep ini merupakan asas pemilihan pekerja kerana pekerja yang berkualiti menurut pandangan Islam bukan hanya pekerja yang berkebolehan, tetapi juga memiliki sifat amanah. Manakala konsep *itqān* iaitu bertanggungjawab dan berpengetahuan dalam menjalankan sesuatu pekerjaan juga perlu diberi perhatian utama.

Melihat kepada pentingnya faktor pengetahuan dalam menentukan kualiti seorang pekerja, pihak pengurusan perlu menyediakan pendidikan dan latihan untuk melahirkan pekerja-pekerja pakar dalam bidang masing-masing.⁸ Dalam dunia yang bergerak ke arah globalisasi, menyaksikan persaingan di antara organisasi dan ini memberi momentum kepada para pengurus untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkelayakan tinggi. Pekerja yang berpengetahuan akan membantu dalam mempertingkatkan produktiviti organisasi. Pengurus juga perlu menyediakan mekanisme dalam pengurusan sumber manusia bertujuan untuk menjamin keadilan proses pembangunan kerjaya. Contohnya, kenaikan pangkat hanya akan diberi kepada mereka yang benar-benar berkebolehan. Pemilihan seorang pekerja yang kurang cekap walaupun ada calon lain yang berkelayakan adalah dilarang.

Sistem berasaskan meritokrasi merupakan mekanisme kawalan untuk mengelakkan nepotisme, pilih kasih dan lain-lain kaedah yang tidak telus dalam proses pembangunan kerjaya.

Dalam usaha mengekalkan profesionalisme, Perbadanan Johor memperkenalkan standard yang tinggi dan syarat yang ketat dalam proses kenaikan pangkat. Sehingga pertengahan 1995, Perbadanan telah menetapkan kriteria-kriteria berikut untuk melayakkan eksekutif-eksekutif menduduki Lembaga Pengarah Syarikat-syarikat, di antaranya:⁹

- i) Bagi eksekutif-eksekutif profesional hendaklah telah berkhidmat selama sekurang-kurangnya 3 tahun dengan Perbadanan.
- ii) Bagi eksekutif-eksekutif bukan profesional hendaklah telah berkhidmat sekurang-kurangnya 5 tahun.
- iii) Mulai tahun 1998, eksekutif-eksekutif yang dijadikan pengarah perlu lulus ujian-ujian yang diadakan di dalam siri Kursus Pengarah.
- iv) Perlantikan sebagai Pengarah Syarikat-syarikat Perbadanan adalah tidak automatik. Ia tertakluk kepada budi bicara Ketua Eksekutif. Bermula 1991, semua eksekutif perlu menjalani dan lulus ujian *aptitude* untuk menguji tahap kebijaksanaan dan IQ seorang eksekutif.
- v) Pada 1994, semua eksekutif yang bercita-cita meningkatkan kerjayanya dikehendaki membaca sekurang-kurangnya 5 buah buku pengurusan yang ditetapkan judulnya dan mereka kemudiannya diuji dan perlu lulus di dalam ujian ini sebelum boleh diberi tanggungjawab yang lebih tinggi.

Sebagai sebuah badan korporat yang bergerak ke pasaran antarabangsa, amatlah penting bagi Perbadanan membina pasukan pengurus yang cekap untuk merealisasikan objektif tersebut. Penetapan piawaian yang tinggi untuk membangunkan golongan pengurus menunjukkan ketegasan Perbadanan dalam membina dan mengekalkan tenaga kerja yang berkualiti.

3. Kebebasan

Kebebasan berdasarkan konsep tauhid bermaksud manusia hendaklah bebas daripada terikat dengan sesama manusia. Manusia perlu memberikan komitmen sepenuhnya kepada Allah SWT yang mana ketaatan kepada selain daripada Allah tidak akan diterima.¹⁰ Kebebasan berasaskan konsep tauhid membawa kepada konsep kesamaan antara segala makhluk. Apabila seseorang merasa dirinya rendah daripada orang lain, maka kebebasannya terjejas.¹¹

Kebebasan menjadi mekanisme penting untuk membebaskan manusia daripada tekanan untuk patuh tanpa usul periksa kepada orang lain, walaupun wujudnya perbezaan hierarki di segi pangkat dan kedudukan. Penjelasan Mughirah bin Shu'bah tentang Islam kepada Rustam, seorang panglima Parsi, menjelaskan kebebasan dan kesaksamaan: "*Dan untuk membebaskan manusia dari mentaati manusia kepada mentaati Allah.*"

Menurut al-Qur'an, kebebasan merupakan kualiti yang dianugerahkan kepada manusia yang membezakannya daripada haiwan. Justeru, Islam tidak hanya meletakkan kebebasan sebagai unsur terpenting tetapi memberi penekanan kepada amalan kebebasan dalam setiap lapangan kehidupan, termasuklah pengurusan dan pentadbiran. Allah menjadikan manusia di bumi dan melantiknya sebagai khalifah dan Allah memberi kebebasan kepada manusia untuk bertindak. Manifestasinya, manusia memiliki kebebasan selagi tidak melampaui batas yang ditentukan Allah SWT.

Dalam konteks pengurusan, para pegawai hendaklah diberikan kebebasan dalam membuat keputusan sendiri dan tidak perlu mematuhi peraturan yang bercanggah dengan kehendak Islam. Peristiwa yang berlaku dalam sejarah Islam, seperti kes Hakam bin 'Amru Ghadaffi yang tidak mematuhi perintah khalifah Mu'awiyah untuk membahagikan harta rampasan selain daripada emas dan jongkong, di mana pegawai bawahan tidak perlu menurut perintah dan arahan yang dianggapnya jelas bertentangan dengan keyakinannya, kepentingan awam mahupun Islam.¹²

Dalam pengurusan, kebebasan penting untuk memastikan tiada tekanan daripada pihak atasan, apatah lagi tekanan yang mengakibatkan ketidakcekapan penggunaan sumber dan penyalahgunaan kuasa. Kejayaan Perbadanan Johor sebagai badan korporat yang unggul di Malaysia merupakan suatu kes unik yang perlu diteladani. Ironinya, dengan statusnya sebagai sebuah badan berkanun kerajaan, wujudnya unsur atau pertimbangan politik yang boleh mempengaruhi pengurusan Perbadanan. Perbadanan berjaya menghalang sindrom naungan atau pengaruh politik ini dengan menggunakan pelbagai pendekatan, sama ada pendekatan sistem dalaman mahupun luaran organisasi.

Semua organisasi korporat dan perniagaan, sama ada yang dimiliki oleh kerajaan atau swasta, memerlukan pengurusan yang kukuh, berautonomi dan mempunyai kewibawaan.¹³ Bagi organisasi korporat milik kerajaan, persoalan untuk bertindak bebas dan menjamin autonomi menjadi isu penting di kalangan pengurus atasan. Isu ini menjadi persoalan utama justeru pertalian di antara jentera politik dan pentadbiran dengan organisasi berkenaan. Pengaruh pihak berkuasa induk dilihat

dari dua aspek, iaitu di segi pegangan kepentingan hak milik dan juga di segi pengaruh kawalan dan pengawasan operasi secara langsung.

Adalah menjadi tanggungjawab utama pengurusan untuk menguruskan perhubungan dengan pihak induk dengan jayanya. Tanggungjawab ini menjadi persoalan yang sangat sensitif. Isu yang terlibat boleh menimbulkan konflik, khususnya sekiranya ia bertentangan dengan kepentingan komersil dan boleh menjejaskan kedudukan strategik korporat organisasi yang terbabit.

Potensi konflik ini boleh berbangkit misalnya apabila Perbadanan didesak oleh tuntutan politik dari luar untuk melabur dalam projek-projek tertentu yang diragui daya majunya. Terdapat juga tuntutan yang lebih jauh implikasinya. Misalnya, Perbadanan telah diminta berusahasama dengan pihak-pihak tertentu; memberi kontrak kepada kontraktor terpilih, memberi diskaun atau menetapkan kadar sewa yang jauh lebih rendah dari kadar pasaran untuk kelompok tertentu; atau melantik individu politik tertentu sebagai eksekutif atau sebagai ahli lembaga pengarah di dalam syarikat-syarikatnya.

Kejayaan sesebuah syarikat yang besar bergantung kepada inovasi atau pembaharuan. Untuk mewujudkan inovasi di dalam syarikat, autonomi (kebebasan) perlu diberi kepada seseorang pekerja selaras dengan matlamat organisasi.¹⁴ Dalam konteks Malaysia, pihak pemerintah mahupun ahli politik tidak seharusnya campurtangan atau mengenakan tekanan politik kepada pengurus organisasi kerana ia akan mengganggu profesionalisme dan prestasi organisasi. Pada masa yang sama, pengurus juga perlu memperkukuhkan integriti pengurusan dalaman organisasi untuk menolak campurtangan politik. Di antara pendekatan-pendekatan yang diambil oleh Perbadanan Johor untuk mempertahankan kebebasan pengurusannya.¹⁵

- i) Perbadanan Johor mengambil prinsip menegaskan dasar serta tidak mengambil pendirian politik dalam apa isu sekalipun, termasuk dengan tegas melarang anggota Perbadanan yang bergiat sebagai aktivis politik. Dasar yang digubal menetapkan bahawa anggota pekerja eksekutif kanannya yang ingin terlibat aktif di arena politik hendaklah meletakkan jawatan.
- ii) Mengenenpikan dan terus menerus tidak mengizinkan sama sekali apa-apa konflik kepentingan (peribadi dan business) di semua peringkat pekerja. Ini adalah untuk menghalang penonjolan kepentingan peribadi yang boleh mengkompromikan integriti dan kredibiliti Perbadanan Johor sendiri. Adalah menjadi dasar Perbadanan Johor, bahawa tidak seorang pun anggotanya dibenarkan berkepentingan di dalam mana-mana syarikat yang berurusniaga dengannya, dan tidak seorang pun dibenarkan berkepentingan melalui milikan saham di mana-mana syarikat milik

Perbadanan sendiri. Contohnya, apabila Kumpulan Perbadanan Johor Healthcare Berhad disenaraikan di BSKL pada November 94, ketiga-tiga pengarah yang mewakili Perbadanan Johor walaupun telah diberi 10,000 unit sesaham seorang, telah pun mengambilnya hanya untuk dipindahkan milik kepada Rumah Anak Yatim Darul Hanan. Contoh lain ialah berkenaan pelaburan dalam Amanah Saham Johor (ASJ) pada 1994, sejumlah 9.4 juta unit saham ditawarkan kepada 400 anggota (termasuk Ahli Lembaga Pengarah - ALP) atas harga RM1.56 seunit. Perlu diperhatikan bahawa kadar harga ini adalah lebih tinggi dari kadar harga pasaran unit saham ASJ pada hari yang sama iaitu RM1.45 seunit. Ini berbeza sekali dengan langkah yang banyak diambil oleh pengurusan badan-badan lain yang selalunya menswastakan saham mereka kepada segelintir pengurusan atasannya atas kadar harga yang lebih rendah dari nilai sebenarnya.

- iii) Menentukan tahap disiplin dan standard profesionalisme sentiasa di peringkat tertinggi dan terus dipertingkatkan. Di Perbadanan, semua ALP syarikat kumpulan hanya dilantik di kalangan eksekutif dalamannya sahaja dan tidak membenarkan penglibatan ahli politik secara tidak langsung ke dalam operasi Perbadanan. Halangan ini adalah untuk mengelakkan di mana penjawat awam ini disegani sehingga tidak terdapat perbincangan dan pembuatan keputusan yang berasaskan kepada prinsip dan semangat musyawarah yang sebenar. Ini adalah untuk menghalang budaya feudal di mana pengurusan didominasi oleh kedudukan, pangkat dan darjat ahli yang terlibat.
- iv) Perbadanan dengan tegasnya tidak melayani sebarang tuntutan derma, sumbangan dan bantuan kewangan. Kebanyakan tuntutan sokongan peribadi oleh pihak aktivis politik tertentu untuk individu, peniaga, usahawan dan kontraktor juga ditolak. Perbadanan juga mengambil pendirian ketegasan yang sama terhadap tuntutan dari kalangan anggotanya sendiri dan badan-badan kebajikan anggota dalamannya. Contoh, desakan terhadap Ketua Eksekutif untuk memperuntukkan wang daripada salah sebuah anak syarikat untuk memberi pinjaman membantu meringankan beban kos perubatan anak kepada salah seorang pekerjanya. Walaupun permohonan ini adalah untuk kebajikan, tetapi atas prinsip bahawa harta Perbadanan adalah amanah dari masyarakat, permohonan juga telah ditolak. Bagaimanapun, langkah lain telah diambil dengan menjalankan pungutan derma untuk menampung sebahagian besar dari perbelanjaan yang diperlukan.

Contoh-contoh di atas menjelaskan bagaimana Perbadanan memperteguhkan

integriti pengurusan terutama sistem dalamannya untuk mengelakkan unsur luaran daripada mempengaruhi proses pembuatan keputusan. Gaya pengurusan ini boleh memberi jawapan kepada masalah campurtangan politik yang sering menjadi alasan kepada para pengurus organisasi di Malaysia di atas kelemahan prestasi organisasi mereka.

4. Keadilan

Al-Qur'an menyeru umat Islam untuk berlaku adil dan saksama, walaupun ia melibatkan orang yang tidak disukainya. Firman Allah:¹⁶

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu supaya menyerahkan segala jenis amanah kepada ahlinya (yang berhak menerimanya), dan apabila kamu menjalankan hukum di antara manusia, (Allah menyuruh) kamu menghukum dengan adil. Sesungguhnya Allah dengan (suruhanNya) itu memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepada kamu. Sesungguhnya Allah sentiasa Mendengar, lagi sentiasa Melihat.”

Keadilan bermakna meletakkan sesuatu di tempatnya, melihat sesuatu daripada perspektif yang betul dan melakukan sesuatu tanpa melampaui batas-batas yang ditetapkan. Dalam konteks Islam, keadilan membawa makna tentang keadilan Allah SWT; walaupun untuk menghukum hambaNya, ia adalah untuk kebaikan manusia. Keadilan di pihak manusia pula bermaksud melakukan sesuatu dengan niat yang ikhlas.

Apabila umat Islam menguasai Madīnah, Nabi Muḥammad s.‘a.w. telah mengadakan perjanjian dengan kaum Yahudi untuk tujuan pertahanan. Di antara objektif perjanjian tersebut adalah untuk memberi legitimasi kepada Nabi Muḥammad s.‘a.w. sebagai pemimpin dan ketua negara Madinah.

Dalam menjalankan pentadbiran, Nabi Muḥammad s.‘a.w. menjalankan pentadbiran dengan adil dan saksama kepada semua lapisan rakyat tanpa prejudis terhadap bangsa, kepercayaan mahupun asal-usul. Penduduk Madīnah mendapat peluang yang sama dalam bidang ekonomi, pendidikan, pengadilan, peperangan dan kuasa memilih pegawai-pegawai awam. Amalan demokrasi juga dibenarkan selagi tidak bercanggah dengan syariah.¹⁷

Pengurusan sebagai salah satu cabang aktiviti manusia juga memerlukan keadilan sebagai garis panduan. Keadilan meliputi syarat atau terma yang adil dalam melantik dan memecat pekerja, proses pemilihan bekerja, menentukan upah dan gaji, pendelegasian tugas dan tanggungjawab, tatacara menangani masalah

pekerja, pengurusan konflik yang berkesan dan penghargaan terhadap pekerja. Pengurusan berasaskan keadilan juga membawa manifestasi bahawa pengurus perlu memberi layanan yang sama dan sewajarnya kepada para subordinat tanpa mengira kedudukan mereka.

Perbadanan telah berusaha secara terus-menerus untuk memperkenalkan konsep satu budaya korporat baru dan menerapkan konsep keadilan dan persamaan di kalangan seluruh anggota pekerjanya. Sejalan dengan penekanan Islam yang melihat pekerja dari sudut kemanusiaan dan bukannya sebagai faktor pengeluaran, Perbadanan telah mengambil beberapa langkah menghapuskan unsur-unsur elitisme dalam mendemokrasikan pengurusan. Matlamat utama Perbadanan adalah untuk memberi layanan yang sama rata kepada semua para pekerjanya. Kemuncak daripada usaha ini adalah apabila Perbadanan secara rasminya mengharamkan penggunaan istilah '*kakitangan*' pada tahun 1984.

Perbadanan telah menggantikan label '*kakitangan*' dengan istilah '*anggota pekerja*' untuk memberi satu mesej yang paling jelas, di antaranya:¹⁸

- i) meletakkan kepentingan tenaga kerja sebagai aset utama berbanding dengan aset harta benda dan sumber dana.
- ii) menghapuskan unsur feodal di mana pekerja dianggap orang bawahan dan hanya mengikut arahan.
- iii) Mengelakkan sikap dan pandangan elitis di mana semua anggota diberi peluang untuk meningkatkan kerjaya dari peringkat bawahan sehingga kepada pekerja peringkat pertengahan. Contoh: Pada 1990, seorang pekerja di syarikat membuat air batu, yang memulakan kerjayanya pada 1972 sebagai pekerja am (atau buruh biasa) telah dilantik sebagai pengurus syarikat dan dijangka akan terus berjaya membimbing syarikatnya sehingga meningkat keuntungan dari kira-kira RM300,000 setahun kepada lebih dari RM500,000 setahun.

5. Kepimpinan

Faktor kepimpinan menjadi isu yang penting dalam kehidupan manusia sama ada dalam bidang politik, sosial mahupun pentadbiran kerana ia menentukan kejayaan atau kegagalan pencapaian objektif yang telah ditentukan. Penekanan ini dapat dilihat apabila umat Islam dikehendaki melantik pemimpin dalam setiap aktiviti yang dilakukan. Pemimpin adalah pemegang amanah yang besar dan mereka perlu menyempurnakan tanggungjawab terhadap pimpinan mereka. Firman Allah SWT:¹⁹

“Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati (amanah) Allah dan RasulNya, dan (janganlah)

kamu mengkhianati amanah-amanah kamu, sedang kamu mengetahui (salahnya).”

Pemimpin hendaklah menjalankan dua tugas utamanya; iaitu sebagai pekerja kepada pengikutnya (*sayyid al-qawm khādimumum*) dan untuk melindungi masyarakat daripada penindasan dan keganasan, mendidik manusia supaya patuh dan bertaqwa kepada Allah serta berusaha mewujudkan keadilan.²⁰

Kepimpinan bermaksud suatu proses di mana pengurus berusaha mendapatkan penyertaan secara sukarela daripada subordinat dalam usaha mencapai objektif yang telah ditetapkan.²¹ Kenyataan ini menunjukkan bahawa kepimpinan bukanlah tugas atau kedudukan yang istimewa, sebaliknya ia adalah amanah yang perlu dilaksanakan. Kepimpinan adalah corak perhubungan dua hala di antara pengurus dan subordinat kerana kedua-dua pihak perlu bekerjasama untuk mencapai matlamat organisasi.

Islam memberi perhatian yang berat terhadap aspek-aspek kepimpinan termasuklah ciri-ciri, peranan pendekatan-pendekatan yang diamalkan oleh pemimpin dan juga faktor persekitaran dan situasi yang mempengaruhi gaya kepimpinan seorang pemimpin. Model kepimpinan Islam menggariskan beberapa ciri utama yang perlu diamalkan oleh seorang pemimpin Islam. Ciri-ciri tersebut termasuklah berkebolehan, amanah, bersemangat, sabar dan jujur. Pemimpin juga mestilah mengamalkan apa yang diperkatakannya. Firman Allah SWT:²²

“Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu memperkatakan apa yang kamu tidak melakukannya! Amat besar kebenciannya di sisi Allah - kamu memperkatakan sesuatu yang kamu tidak melakukannya.”

Dalam konteks sistem pengurusan organisasi yang semakin terbuka, pekerja kini lebih sensitif dan kritikal terhadap gelagat dan perlakuan para pemimpin, justeru amat penting bagi pengurus mempamerkan ciri-ciri kepimpinan melalui tauladan.

Manifestasinya, seorang pemimpin mestilah mempunyai kejujuran dan integriti kerana kepimpinan tidak hanya berkait dengan tugas atau kerja, tetapi yang lebih penting, ia melibatkan kepercayaan. Hanya pemimpin yang mengamalkan kejujuran dan integriti akan mendapat kepercayaan daripada pekerja.²³ Merujuk kepada isu kecekapan, pekerja merasa lebih mudah mengikuti arahan ketua jika mereka percaya pemimpin tersebut memiliki kepakaran dalam bidang tugasnya. Manakala pemimpin yang memiliki personaliti dan integriti yang unggul akan lebih dihormati para pekerjanya. Dalam era globalisasi dan perkembangan ekonomi yang pesat kini,

organisasi sering menghadapi persekitaran tidak stabil. Justeru itu, pemimpin organisasi perlu memiliki keterampilan dan kebolehan untuk menjamin kelangsungan organisasi.

Kajian menunjukkan kejayaan atau kegagalan sesebuah syarikat begitu dipengaruhi oleh pemimpin juara. Pemimpin juara adalah individu-individu yang berdaya saing, memiliki pengetahuan dan kepakaran, sanggup menawarkan diri, tabah, sabar dan sanggup menghadapi kritikan. Konsep pemimpin juara ini dapat dilihat berdasarkan pencapaian Perbadanan Johor dan SAPURA Holdings Berhad. Tidak dapat dinafikan, kejayaan kedua-dua syarikat ini bertitik tolak dari faktor para pemimpin yang memiliki kualiti diri yang unggul. Perbadanan Johor merupakan di antara perbadanan negeri yang paling berjaya di segi keuntungan dan pengurusan. Ini dapat ditunjukkan melalui siri 17 anugerah pengurusan yang telah diterimanya termasuklah Anugerah Kualiti Perdana Menteri 1990, Anugerah Inovasi Penyelidikan Sektor Awam dan Swasta 1993 dan Skim Perancangan Terbaik 1998. Perbadanan juga mendapat pengiktirafan ISO oleh pihak SIRIM pada 1997 dan 1998.²⁴ Manakala SAPURA Holdings Berhad pula adalah syarikat Bumiputera yang menyertai bidang telekomunikasi dan besi waja yang mendapat Anugerah Ma' al Hijrah pertama untuk organisasi Islam dalam konteks pengurusan kualiti.

Pengerusi Eksekutif Perbadanan Johor, Dato' Mohd Ali Hashim dikenali sebagai seorang pemimpin yang baik, mementingkan kebajikan pekerja, mementingkan hubungan baik sesama kakitangan dan mementingkan amalan syura. Tan Sri Dato' Muhyiddin Mohd Yassin selaku pengerusi Perbadanan menyatakan kepimpinan dan pasukan pengurusan yang berkesan adalah faktor utama yang menyumbang kepada kejayaan Perbadanan.²⁵

Sebagai seorang peneraju organisasi, Dato' Mohd Ali Hashim menggunakan roh Islam sebagai tunggak kekuatan korporat organisasinya. Pendirian ini dapat dilihat berdasarkan kenyataannya:²⁶

“Pada akhirnya, apabila diukur dari perspektif budaya korporat yang berlandaskan budaya asas masyarakat Melayu iaitu yang bersendikan agama Islam, maka di dalam kes PKENJ peranannya sebagai institusi amanah yang berlandaskan prinsip-prinsip nilai Islam ini yang telah dijadikan teras pembangunan usahawannya telah sebenarnya memberi kekuatan asas kepada Perbadanan dan dipercayai akan terus memberi kekuatan kepadanya di dalam menghadapi masa depannya. Landasan jiwa keislaman inilah yang telah mempengaruhi penyusunan struktur dan sistem serta seluruh corak budaya korporat dan gaya pengurusan unik yang Perbadanan Johor amalkan.”

Pegangan terhadap falsafah pengurusan Islam oleh Dato' Mohd Ali Hashim

memberi impak yang besar kerana sebagai pemimpin, beliau menduduki pusat kuasa yang paling strategik untuk menerapkan unsur-unsur Islam dalam segenap aspek pengurusan organisasi Perbadanan.

Kecemerlangan pencapaian SAPURA juga didorong oleh faktor kepimpinan Pengerusi Eksekutifnya, iaitu Dato' Shamsuddin Abdul Kadir. Beliau adalah seorang yang pakar dalam bidang kerjanya dan dikenali sebagai salah seorang usahawan Bumiputera tulen. Beliau amat prihatin terhadap masalah pekerja, melihat keuntungan dari aspek material dan spiritual serta mudah mesra dengan kakitangannya.²⁷

Faktor kepimpinan juga boleh dilihat hubungannya dalam konteks agen motivasi pekerja. Sarjana Barat menekankan aspek material sebagai alat utama untuk memotivasikan pekerja. Pandangan ini tidak tepat kerana sejajar dengan asal kejadiannya, manusia bukan hanya memerlukan unsur motivasi yang berbentuk material, bahkan juga dari aspek spiritual dan mental.

Al-Qur'an menjelaskan bahawa penciptaan Adam menggambarkan sifat keseluruhan seorang manusia, bukan daripada aspek biologi sahaja, tetapi meliputi aspek falsafah, gelagat dan simbolik.²⁸ Firman Allah:²⁹

“Dan (ingatkanlah peristiwa) tatkala Tuhanmu berfirman kepada malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menciptakan manusia dari tanah liat yang kering, yang berasal dari tanah kental yang berubah warna dan baunya. Kemudian apabila Aku sempurnakan kejadiannya, serta Aku tiupkan padanya ruh dari (ciptaan)Ku, maka hendaklah kamu sujud kepadanya.”

Penciptaan Adam menunjukkan manusia terdiri daripada unsur tanah, ketuhanan dan pengetahuan. Berdasarkan ciri-ciri tersebut, keperluan asas manusia terbahagi kepada tiga yang utama, iaitu:³⁰

- i) Keperluan Psikologi dan Biologi: Keperluan untuk memenuhi unsur-unsur tanah meliputi keperluan makanan, air, pakaian, tempat tinggal dan tidur.
- ii) Keperluan Spiritual: Keperluan ini berkait dengan unsur-unsur ketuhanan meliputi keperluan keselamatan, kasih sayang, kepercayaan, keimanan, kesetiaan, kuasa, prestij, status dan keyakinan diri.
- iii) Keperluan Mental: Keperluan ini sejajar dengan sifat manusia yang memerlukan ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan adalah alat yang penting untuk membebaskan diri manusia daripada kejahilan dan kepercayaan tahyul.

Menyedari hakikat ini, SAPURA tidak hanya mementingkan kebajikan '*self-development*' para pekerjanya di segi fizikal dan material sahaja, sebaliknya SAPURA mengendalikan program agama dan kerohanian yang teratur di bawah tanggungjawab Bahagian Hal Ehwal Agama. Bahagian ini diwujudkan dengan tujuan untuk melahirkan pekerja yang seimbang dengan kehendak dunia dan akhirat. Berbanding dengan syarikat milik swasta yang lain, SAPURA amat mengambil berat pembentukan rohani para pekerjanya. Program-program agama sentiasa berlangsung dengan ceramah-ceramah mingguan, bulanan dan tahunan serta kelas tajwid. Risalah '*Suara Jumaat*' diterbitkan setiap minggu dengan tajuk-tajuk yang berkisar mengenai akhlak, sikap positif terhadap pekerjaan, persaudaraan dan lain-lain lagi. SAPURA juga menyediakan kaunseling Islam untuk menangani masalah-masalah yang dihadapi oleh para pekerjanya.³¹

Perbadanan Johor juga mengadakan program-program pembangunan rohani, contohnya Program Motivasi dan Kepimpinan. Tujuan program ini untuk menyedarkan anggota organisasi tentang peranan mereka sebagai pekerja, pengurus, khalifah dan konsep kerja sebagai ibadat. Pekerja yang mengikuti program menunjukkan perubahan tingkahlaku yang positif sama ada dari aspek pekerjaan mahupun peribadi.³² Kewujudan Masjid An-Nur di Kompleks Perbadanan merupakan mercu simbolik pengamalan pengurusan Islam di Perbadanan Johor.

Proses pembangunan manusia perlu diberi perhatian utama oleh para pengurus kerana nilai-nilai agama yang menjadi pegangan akan diterjemahkan ke dalam pekerjaan daripada proses perancangan sehingga kepada penghasilan barangan dan perkhidmatan. Justeru amatlah penting pekerja yang melaksanakan obligasi ini memiliki nilai diri yang unggul untuk mengelakkan tingkahlaku negatif dalam pekerjaan. Kesimpulannya, sistem pengurusan Islam memberi penekanan kepada tiga aspek utama dalam pembangunan sumber manusia iaitu fizikal, mental dan spiritual. Elemen motivasi yang hanya berbentuk material dan pengiktirafan sahaja seperti wang, pangkat dan kedudukan tidak memadai untuk memberi dorongan kepada pekerja, tetapi pengurus juga perlu memenuhi tuntutan spiritual. Pekerja yang memahami tugas adalah sebahagian daripada ibadah akan bekerja dengan bersungguh-sungguh untuk mendapatkan keredhaan daripada Allah SWT.

6. Akauntabiliti

Akauntabiliti atau pertanggungjawaban membawa maksud bahawa individu hendaklah melaksanakan amanah yang diberikan dan hendaklah menjawab kepada permasalahan yang timbul akibat perlaksanaan tugas tersebut. Manusia akan dipertanggungjawabkan di atas segala perbuatannya, sebagaimana firman Allah SWT:³³

“Maka sesiapa berbuat kebajikan seberat zarah, nescaya akan dilihatnya (dalam surat amalnya). Dan sesiapa berbuat kejahatan seberat zarah, nescaya akan dilihatnya (dalam surat amalnya).”

Akauntabiliti dalam konteks organisasi membawa maksud bahawa seseorang perlu bertanggungjawab di atas perbuatannya kepada entiti tertentu dan entiti ini berhak mengenakan hukuman ataupun memberi ganjaran berdasarkan prestasi tersebut.³⁴ Sikap akauntabiliti membawa manifestasi pentingnya pengurus menunaikan tanggungjawab yang diamanahkan dan menjawab prestasi, isu-isu dan permasalahan yang berkaitan dengan tugasnya.

Islam mendefinisikan akauntabiliti peribadi sebagai pertanggungjawaban individu terhadap segala perbuatannya di hari akhirat kelak. Manusia akan mendapat ganjaran dan hukuman berdasarkan amal dan perbuatan mereka. Manusia, secara individu akan menjawab di hadapan Allah SWT, sama ada beliau seorang arkitek, saintis dan pengurus organisasi. Pernyataan di atas menegaskan bahawa pengurus atau pekerja organisasi melihat akauntabiliti bukan atas sifat keperluan kerana memegang jawatan, tetapi yang lebih penting atas dasar amanah yang perlu dijawab di hadapan Allah SWT. Justeru itu, akauntabiliti seseorang pekerja perlu dilihat dari dua perspektif iaitu akauntabiliti kepada syarikat dan akauntabiliti kepada Allah SWT.³⁵

Akauntabiliti kepada syarikat akan memberi momentum kepada subordinat bekerja bersungguh-sungguh untuk mencapai objektif organisasi kerana prestasi mereka akan dipersoalkan oleh majikan. Manakala akauntabiliti kepada Allah SWT, membawa implikasi bahawa segala aspek pengurusan organisasi tidak bercanggah dengan hukum syarak. Pekerja perlu memahami konsep dan menyerapkan akauntabiliti dalam pengurusan organisasi untuk menghindarkan perbuatan yang bertentangan dengan syariah dan mencero bohi kepentingan awam.

Dalam surat Saidina ‘Alī bin Abī Ṭālib kepada Mālik bin al-Hāris al-Ashtar sempena perlantikannya sebagai Gabenor Mesir, Saidina ‘Alī membuat penegasan kepada mereka yang terlibat dalam sektor perdagangan dan industri:³⁶

“You are advised to treat well businessman and artisan and direct others to do like wise. While the general public are not inclined to bear the strain, those engaged in these professions take the trouble to collect comodities from far and near, from land and from across the sea, and from mountains and forests and naturally derive benefits.

It is this class of peace-loving people from whom no disturbance need be feared. Indeed they are transacting business at your place

in other towns. But bear in mind that a good many of them are intensely greedy are immuned to bud dealings. Prevent them from hoarding; for the Prophet of God and prohibited it.”

Dalam menilai pernyataan di atas berdasarkan konteks situasi masa kini, sektor korporat memainkan peranan utama dalam menjana pertumbuhan ekonomi. Namun ini bukanlah justifikasi untuk mereka mengaut keuntungan tanpa memikirkan tanggungjawab sosial. Pelaksanaan Dasar Penswastaan pada 1983 mengakibatkan liberalisasi dalam pengurusan dan menyaksikan peranan kerajaan semakin berkurangan, maka amatlah penting pihak korporat menunaikan tanggungjawab sosial dalam setiap projek mereka untuk memastikan kebajikan masyarakat tidak diketepikan.

Para pengurus organisasi tidak harus bersikap tamak dan mementingkan keuntungan semata-mata dan membiarkan pihak kerajaan memenuhi tanggungjawab sosial. Pengurus organisasi perlu menangani persoalan sosial seperti memperuntukan pendapatan mereka untuk masyarakat, menjaga kebajikan pekerja, pembinaan rumah kos rendah dan membina prasarana pendidikan. Penekanan Islam terhadap tanggungjawab sosial dapat dilihat melalui Firman Allah:³⁷

“Dan orang-orang yang memberi apa yang mereka berikan sedang hati mereka gerun-gementar, kerana mereka yakin akan kembali kepada Tuhan mereka.”

Sebagai sebuah syarikat yang berorientasikan keuntungan, Perbadanan Johor tetap menunaikan tanggungjawabnya kepada masyarakat dan ini seharusnya menjadi contoh kepada golongan pengusaha lainnya. Sumbangan Perbadanan Johor dalam menunaikan tanggungjawab sosial dapat dilihat berdasarkan contoh-contoh berikut:

a) Sumbangan Keuntungan Kepada Kerajaan Negeri³⁸

Dalam mencatat pencapaian korporatnya dengan cemerlang, Perbadanan tetap melaksanakan tanggungjawab sosial untuk berkongsi manfaat dari keuntungannya dengan pihak kerajaan negeri Johor. Perbadanan Johor merupakan satu-satunya organisasi perusahaan awam yang berupaya membayar dividen secara langsung dan membawa manfaat kewangan kepada kerajaan negeri sebagai pemilikinya. Semenjak 1990, Perbadanan telah mengambil keputusan dasar menyumbang 10% dari keuntungan tahunannya (selepas cukai dan sebelum diambilkira keuntungan luar biasa) kepada kerajaan negeri. Sehingga akhir 1994, Perbadanan telah menyumbang sejumlah RM45.45 juta kepada kerajaan Johor.

b) Pembangunan Infrastruktur³⁹

Perbadanan telah berjaya membangunkan kawasan perindustrian Pasir Gudang dan mengurus Pihak Berkuasa Tempatan Pasir Gudang dengan cekap, kemas dan berkesan sehingga berjaya menampung lebih dari 35,000 orang penduduk (dari jumlah asal yang kurang dari 1,000 orang di pertengahan 1970an) adalah antara sumbangan yang paling ketara.

Seluruh pembangunan dan pengurusan Pihak Berkuasa Tempatan ini telah berjaya dilaksanakan tanpa membebankan kewangan kerajaan. Ini termasuk pembinaan kompleks pusat bandar, kemudahan stadium, sebuah Masjid Jamek serta Rumah Anak Yatim Darul Hanan. Ini menjadikan Perbadanan institusi unik yang merupakan satu-satunya organisasi korporat di Johor yang menjayakan tanggungjawab sosialnya dengan pembinaan masjid dan rumah anak-anak yatim. Malah sebuah lagi masjid yang didirikan oleh Perbadanan iaitu Masjid An-Nur, di Plaza Kotaraya di tengah-tengah Bandaraya Johor Bahru merupakan masjid pertama di Malaysia yang dibina di kompleks membeli-belah lengkap berhawa dingin.

c) Program Mutiara Prihatin Perbadanan⁴⁰

Melalui program ini, Perbadanan Johor memperuntukkan RM1 juta setiap tahun bagi membiayai kos-kos rawatan mengikut kategori penyakit tertentu seperti pemindahan buah pinggang, kanser dan penyakit-penyakit ganjil yang memerlukan pemindahan plastik atau kosmetik. Pesakit-pesakit yang mendapat pembiayaan melalui program ini akan menerima rawatan doktor-doktor pakar daripada rangkaian hospital pakar milik Kumpulan Perubatan (Johor) Sdn Bhd di seluruh negara. Sejak program ini dilancarkan pada tahun 1995, sebanyak 172 kes telah diterima di bawah program ini.

Kesimpulan

Pengurusan organisasi yang mengamalkan prinsip-prinsip Islam menyediakan platform yang teguh kepada organisasi untuk mencapai tahap keberkesanan. Falsafah pengurusan Islam yang menekankan konsep tawhid akan diimbangi dengan ilmu-ilmu teknikal yang menghasilkan kesan sinergi yang hebat dengan kelahiran organisasi berprestasi tinggi. Teknik-teknik pengurusan Barat, Jepun dan lain-lain boleh diaplikasikan selagi tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam. Masyarakat Islam tidak perlu mengelakkan dualisme, sebaliknya berusaha mengintegrasikan pengurusan konvensional dengan pengurusan Islam. Kecenderungan membuat pemisahan total di antara kedua-dua sistem pengurusan tersebut akan merugikan umat Islam kerana teknik-teknik pengurusan konvensional seperti

penanda aras, pengurusan kualiti, kesilapan sifar dan pengurusan melalui objektif menyediakan instrumen untuk mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi.

Nota Hujung

1. Āl-‘Imrān, 3: 159.
2. Muhammad Nazeer Ka Ka Khel, “The Conceptual and Institutional Development of Shūrā in Early Islam,” *Islamic Studies* Vol. XIX No. 4, Winter 1980, hal. 279.
3. Syed Othman Alhabshi, “Quality and Productivity Consciousness: An Islamic Approach”, *Quality Management: Islamic Perspective*, 1996, Leeds Publications, Kuala Lumpur, hal. 179.
4. Mohd Ali Hashim, *Membujur Lalu*, 1996, Utusan Publications and Distributors, hal. 94.
5. *Laporan Tahunan Perbadanan Johor 1998, 1999*, Jabatan Khidmat Pengurusan Perbadanan Johor, hal. 59.
6. Sharfuddin, Ibnomer Mohamed, “Toward an Islamic Administrative Theory”, *American Journal of Islamic Social Sciences*, Vol. 4 No2, 1987, hal. 234.
7. al-Qasas, 28: 26.
8. Abul Hasan M. Sadeq, “Quality Management in the Islamic Framework”, *Quality Management: Islamic Perspective*, 1996, Leeds Publications.
9. Mohd Ali Hj Hashim, *op.cit*, hal. 143.
10. Syed Othman Alhabshi, “The Role of Ethics in Economics and Business,” *Quality Management: Islamic Perspective*, 1996, Leeds Publications, hal. 13.
11. *Ibid*, hal. 14.
12. Hakim Mohamed Saed, (terj: Yusof Ismail), *Hubungan Majikan Pekerja Menurut Islam*, 1989, A.S. Noordeen, hal. 171.
13. Mohd Ali Hj Hashim, *op.cit*, hal. 241.

14. Mohd Zahran Ismail, "Autonomi Keusahawanan," *Seminar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pengurusan Perbadanan Johor*, Mei 1984, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) Kluang, hal. 2.
15. Mohd Ali Hj Hashim, *op.cit.*, hal. 241-249
16. Al-Nisā', 4: 58.
17. Ismail Noor, *Prophet Muhammad's Leadership: The Paragon of Excellence Altruistic Management*, 1999, Utusan Publications and Distributors, hal. 13.
18. *Ibid*, hal. 96.
19. Al-Anfāl, 8: 27.
20. Beekun, Rafik and Jamal Badawi, "The Leadership Process in Islam", University of Nevada and St Mary's University (Canada), 1999, hal. 2.
21. Beekun, Rafik and Jamal Badawi, *op.cit*, hal. 2.
22. Al-Saff, 61: 2-3.
23. *Ibid*.
24. Laporan Tahunan Perbadanan Johor 1998, *op.cit*, hal. 58.
25. Mohd Ridhuan Tee Abdullah, "Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor; Membina dan Membela", *Seminar Pengurusan dan Pentadbiran Dari Perspektif Islam*, April 1995, Institut Kefahaman Islam Malaysia, hal. 7.
26. Mohd Ali Hashim, *op.cit*, hal. 311-312.
27. Salina Hj Zainol, "Pengurusan Islam: Kajian di SAPURA" *Seminar Pengurusan dan Pentadbiran Islam*, April 1995, Institut Kefahaman Islam Malaysia, hal. 6.
28. Nusair, Naim, "Human Nature and Motivation in Islam," *The Islamic Quarterly*, Vol. XXIX No. 3, 3rd Quarter 1985, hal. 152.
29. Al-Hijr, 15: 28-2
30. Nusair, Naim, *op.cit*, hal. 158.
31. Salina, *op.cit*, hal. 5.
32. Ridhuan Tee Abdullah, *op.cit*, hal. 5.
33. Al-Zalzalah, 99: 7-8.
34. Rahman Ahmed Abdel Rahman, "Administrative Responsibilities: Islamic Perspective," *American Journal of Islamic Social Sciences*, Vol. 13:4, 1987, hal. 498
35. Syed Othman Alhabshi, Syed Omar Syed Agil (ed), *Islamic Management for Excellence: Revitalizing People for the Future*, 1998, Institut Perkembangan Minda (INMIND), hal. 52.
36. Syed Othman Alhabshi, Syed Omar Syed Agil (ed), *op.cit*, hal. 30.

37. Al-Mu'minūn, 23: 60.
38. Mohd Ali Hj Hashim, *op.cit*, hal. 256.
39. *Ibid*, hal. 258.
40. Laporan Tahunan Perbadanan Johor, *Ibid*, hal. 62.