

ISLAM DAN AMALAN PENGURUSAN DI MALAYSIA: TUNTUTAN PERUBAHAN

Afifah Abu Yazid
Ahmad Bashir Aziz

Abstrak

Budaya Pengurusan Islam merupakan bidang baru dalam kajian ilmiah berbanding konvensional. Sebagai pendekatan awal kepada perkembangan ilmu tersebut, kertas kerja ini mempunyai pelbagai tujuan: (1) analisa perbandingan pengurusan islam dan konvensional dan menyingkap semula keagungan asas dan falsafah pengurusan Islam; (2) melihat pengaruh nilai budaya tempatan dengan pengurusan serta krisis moral yang terpaksa dihadapi dan pengadaptasiannya dengan sistem pengurusan Islam; (3) mengemukakan saranan perubahan kearah pengurusan Islami. Pendekatan kualitatif digunakan berasaskan 'grounded theory' iaitu meneroka khazanah ilmu pengurusan Islam dan dibuat perbandingan dengan sistem pengurusan konvensional. Perbincangan walau bagaimanapun hanya akan memfokuskan kepada bidang pengurusan pentadbiran atau pengurusan organisasi sahaja dan tidak dalam bentuk pentadbiran politik negara yang lebih umum. Kertas kerja ini juga mengenengahkan beberapa dasar berasaskan ajaran Islam ke arah pembentukan dasar pembangunan pengurusan sepadu. Malaysia sebagai sebuah negara yang sedang membangun, tidak terlepas daripada berhadapan dengan pelbagai permasalahan dalam amalan pengurusan. Lanjutan daripada itu, tuntutan perubahan yang dikemukakan adalah mengambilkira pengalaman Malaysia dan penyelesaian yang digariskan adalah universal. Kesimpulannya, penyelidikan ini akan membuktikan wujudnya kegemilangan tamadun umat Islam dalam bentuk konsep dan sistem yang menyakinkan dalam amalan pengurusan semasa.

PENGENALAN

Pengurusan merupakan salah satu aspek penting yang diberikan penekanan dalam pembangunan dan kemajuan sesebuah negara. Pengurusan secara umumnya melibatkan proses perancangan, penyusunan kakitangan, pembuatan keputusan, dan pengawalan operasi organisasi. Bertitik tolak dari sini pengurusan dianggap sebagai prasyarat kemajuan dan tunggak pembangunan sesebuah negara. Menurut Muhammad Syukri Salleh (1987) penerimaan model pengurusan masa kini adalah lebih kepada model dan teori pengurusan konvensional, yang hanya merujuk kepada rasional akal pemikiran manusia dalam menghuraikan fakta, kaedah dan fenomena semasa yang diketengahkan dalam mencapai matlamat pembangunan pengurusan.

Perkembangan dunia pengurusan mutakhir ini menyaksikan lahirnya pelbagai teori dan idea, teknik dan pendekatan yang digagaskan ke arah mempertingkatkan produktiviti dan kecemerlangan pengurusan. Namun idea dan teori pengurusan yang dikemukakan sering berubah dari masa ke semasa sama ada idea asas dan kaedah perlaksanaannya. Ini adalah kerana pada dasarnya, akal yang dimiliki manusia gagal menghasilkan pokok atau asas pengurusan dan kemampuan manusia hanya terhad kepada menyusun strategi, struktur dan sistem yang akan sentiasa berubah berasaskan zaman. Perkara-perkara asas ini dari perspektif Islam adalah cetusan wahyu (*al-Quran* dan *al-Sunnah*). (Mohammad Kamal Hasan, 1996) Wahyu tidak memperincikan persoalan strategi dan struktur, kerana persoalan tersebut diletakkan kepada kebijaksanaan manusia menguruskan alam berasaskan realiti masa. Menurut Syed Othman al-Habshi, tidak ada strategi dan struktur yang berkekalan kerana ia harus disesuaikan dengan realiti dan zaman dan yang penting menurut beliau ialah, 'membina struktur, strategi dan sistem yang paling sesuai dengan realiti dan zaman' (Syed Othman al-Habshi, 1998). Maka, sistem yang akan dibina haruslah berteraskan kepada Islam bagi mengelakkan tanggapan negatif terhadap agama itu sendiri.

Dalam konteks ini juga budaya dan agama mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kehidupan khususnya terhadap kelakuan dan gelagat organisasi. Perkara ini sudah menjadi lumrah terutamanya di kalangan negara-negara yang sedang membangun termasuklah Malaysia. Keupayaan nilai dan budaya dalam memperkemaskan sistem pengurusan sudah tidak dinafikan khususnya di negara-negara maju seperti Jepun dan ini menjadi inspirasi kepada negara Malaysia untuk mewujudkan beberapa dasar khususnya dalam membangunkan bidang pengurusan dan pentadbiran.

Dalam konteks Malaysia, masyarakat berbilang kaum mempunyai budaya kerja dan pegangan agama tersendiri. Keupayaan budaya yang pelbagai ini juga tidak perlu dinafikan kekuatannya dalam mempengaruhi sistem pengurusan. Oleh yang demikian, perbincangan kertas kerja ini akan dikhususkan kepada pengaruh budaya dan sistem birokrasi barat, serta intipati ajaran Islam dalam mempengaruhi pengurusan di Malaysia. Pendekatan ke arah pembaikan dan peningkatan budaya kerja dan proses Islamisasi sebagai alternatif yang telah dikemukakan oleh kerajaan dalam pelbagai sektor akan dibincangkan secara kritikal. Perbincangan ini dianggap penting dalam usaha mencari dan mengenalpasti kelemahan dan kekuatan seterusnya merangka pembentukan model budaya kerja pilihan atau budaya kerja menurut acuan sendiri, sebagai alternatif kepada pengurusan moden di Malaysia.

ISLAM, PERADABAN BARAT DAN PENGURUSAN MALAYSIA: SATU ANALISA RINGKAS

Di Malaysia, Islam dan masyarakat Melayu adalah dianggap sebagai dua komponen yang berkait rapat antara satu sama lain. Identiti yang tidak dapat dipisahkan ini telah termaktub dalam Perlembagaan Malaysia sebagai suatu yang mutlak (Ahmad Ibrahim, 1978). Fenomena Melayu-Islam ini dapat

dibuktikan dengan terbentuknya sebuah kerajaan Melayu Melaka pada awal abad ke 15 dan sejarah inilah yang merupakan titik tolak kepada pertapakan Islam secara kukuh (S.M Naquib al-Attas, 1969). Malaysia menerima naungan penjajahan barat semenjak pendudukan Portugis di Melaka pada 1511M. Penglibatan kuasa-kuasa asing di Negara–Negara Asia Tenggara khususnya di kepulauan Melayu melalui beberapa cara antaranya seperti perjanjian damai, peperangan dan sebagainya (Khoo Kay Kim, 1966). Pada peringkat awalnya, campurtangan kuasa asing tersebut adalah didorong oleh keperluan ekonomi, perluasan kuasa politik dan pentadbiran dan pelajaran. Penguasaan mereka dalam bidang berikut telah berjaya merubah dan mempengaruhi rupabentuk budaya yang diamalkan dalam masyarakat.

Islam dan budaya adalah suatu yang wujud dan beroperasi dalam masyarakat. Kedatangan penjajah khususnya British adalah pada ketika masyarakat telah berpegang kukuh kepada kedua-dua perkara tersebut. Persoalannya, bagaimanakah Kerajaan British telah berjaya meletakkan asas-asas pentadbiran dan pengurusannya di Tanah Melayu serta meninggalkan kesan yang mendalam hingga ke hari ini?. Perkara ini akan disoroti melalui pengalaman sejarah penjajahan di Malaysia.

Pengurusan dan Pentadbiran: Satu Analisa

Pengertian pengurusan dan pentadbiran adalah merujuk kepada sistem mengendalikan dan menguruskan manusia dan alam dalam bentuk sistematik (organisasi) dan tersusun (Khoo Kay Kim, 1966). Persoalannya, apakah wujud perbezaan antara kedua istilah tersebut (pengurusan dan pentadbiran), dan mungkinkah wujud persamaan antara keduanya? Sebahagian sarjana pengurusan cuba membezakan pengertian pengurusan dan pentadbiran dengan merujuk kepada kecenderungan dalam menguruskan sesuatu. Aktiviti yang bersifat '*non-profit organizations*' termasuklah jabatan kerajaan dan yang seumpamanya disebutkan sebagai 'pentadbiran', manakala '*activities in day-to-day operations of an office*' dilihat sebagai 'pengurusan'.

Sebenarnya tiada fakta asas yang boleh membezakan antara dua perkataan tersebut kerana keduanya adalah mempunyai persamaan yang jelas. *Webster's Dictionary* mendefinisikan perkataan '*administer*' sebagai '*to manage as a steward, to bring aid to, to impose*', Persoalan yang timbul sekarang ialah siapakah yang berada pada kedudukan untuk mengurus hal ehwal manusia. Maka ianya ialah '*the top management*' atau '*administration*' sebab seseorang pentadbir ialah '*one who administers; one who manage, carries on, or directs the affairs of any establishment or institutioin.*' Secara umumnya, pengurusan adalah proses yang berterusan bagi mencapai matlamat organisasi berdasarkan elemen-elemen perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan terhadap sumber organisasi. Dengan kata lain, pengurusan menurut Juhari Ali (1991) mengandungi dua prinsip utama iaitu;

- (i) proses menjalankan kerja secara sistematik serta memerlukan hubungan sesuatu aktiviti dengan aktiviti yang lain, dan
- (ii) proses mencapai matlamat organisasi yang diharapkan.

Secara jelasnya, perbezaan yang wujud terhadap dua perkataan tersebut hanyalah dalam konteks maknanya sebab dari segi praktikalnya, pengurus dan pentadbir akan membawa tanggungjawab yang sama. Pada asasnya, manusia sebagai elemen utama dan diikuti dengan amalannya dan falsafah dalam pengurusannya. Rangkuman tiga perkara ini akan melahirkan sistem pengurusan sempurna. Oleh yang demikian, dalam konteks perbincangan kajian ini, kedua-dua perkataan ini akan digunakan secara sinonim.

Islam dan Budaya Masyarakat Malaysia

Secara umumnya, masyarakat Melayu adalah beragama Islam dan keduanya adalah sinonim. Perlembagaan Malaysia, ada menyatakan bahawa agama Islam adalah agama rasmi dan ini menunjukkan bahawa Islam adalah agama yang dominan di Malaysia (Tun Mohammad Suffian Hashim, 1987). Bertapak Islam dalam masyarakat Melayu berlaku pada saat masyarakat sudah mempunyai budaya mereka sendiri. Namun ini tidak bermakna bahawa penerimaan sesuatu yang baharu dalam kehidupan merupakan suatu yang sukar. Beberapa pemikir sejarah dan budaya Islam Nusantara menjelaskan bahawa penerimaan masyarakat secara meluas terhadap ajaran Islam adalah berdasarkan kepada nilai-nilai kebaikan yang diterapkan. Konsep Islam terhadap persamaan taraf, kasih sayang, memupuk kerjasama dan kesejagatan telah berjaya menolak sistem kasta yang telah bertapak sekian lama (Mohd Taib Osman, 1980). Syed Husein al-Attas (1963) menjelaskan bahawa Islam diterima disebabkan *‘it emphasized a democratic ideology as apposed to the caste-bound pre-Islamic traditions*. Pegangan orang Melayu terhadap Islam sebagai identiti penyatuan mereka telah menjadikannya suatu yang terus wujud hingga sekarang. Syed Husin Ali (1981) melihat perkara ini dalam tulisannya;

“From the time they discarded their animistic beliefs and embraced Islam during the days of the Melaka Kingdom (15th century) the Malays have never changed their religion”.

Penerimaan Islam oleh masyarakat Melayu tidak bermakna mereka menolak budaya Melayu yang telah sekian lama diamalkan. Walau bagaimanapun, satu proses penyesuaian (*sinkretisme*) antara budaya dan agama telah berlaku tanpa menafikan persoalan hukum yang dikemukakan oleh Islam. Islam telah meninggalkan kesan yang positif terhadap kehidupan berorganisasi masyarakat, tidak hanya bersifat kepercayaan bahkan mengemukakan nilai-nilai baru dan memperkenalkan struktur berkeluarga, bermasyarakat dan bernegara (J.M.Gullick, 1958). Islam telah berjaya mengeneipkan kepercayaan bersifat metos, kepada dunia intelek dan akhirnya telah melahirkan golongan intelek yang telah berjaya merubah pemikiran masyarakat Melayu (S. Muhammad Naquib al-Attas, 1993). Undang-undang yang

berdasarkan *Shariah* telah diterima dalam undang-undang Kesultanan Melaka pada abad ke 15 (A.C Milner, 1981).

Jelasnya, pengaruh Islam adalah meliputi semua aspek kehidupan termasuklah persoalan etika berpolitik dan berorganisasi dan perundangan dan tidak hanya melibatkan masyarakat bawahan bahkan juga pihak atasan. Mohd Taib Osman(1980) menjelaskan;

“Islam introduced to Malay society not only a monotheistic religion but also an ethical system which made a demand not only on the rakyat (citizen-people) but also the rulers”.

Sistem perundangan sebelum campurtangan British adalah berdasarkan kepada perundangan Islam dan budaya Melayu. Dalam persoalan ini Syed Naquib al-Attas (1969) menyimpulkan;

“Islam set in motion the process of revolutionizing the Malay outlook, turning it away from a crumbling world of mythology...to the world of intelligense, reason and order...the most momentous event in the history of the Archipelago.”

Apa yang berlaku ‘*the syncretic parallelism*’ antara sistem rohani dan jasmani yang dikemukakan oleh Islam dan adat yang merupakan arahan lojik dan *nature* akal manusia telah dilihat sebagai suatu yang sehati.

Jelasnya, kedatangan Islam telah membawa satu perubahan kepada masyarakat Melayu termasuklah dalam persoalan nilai sosial dan organisasi. Sistem muafakat (*mutual agreement*) dan gotong royong (*mutual cooperation*), dilihat sebagai sebahagian daripada amalan kehidupan masyarakat dalam membantu antara satu sama lain dan memperkukuhkan perpaduan sesama anggota masyarakat. Walau apapun analisa yang dibuat terhadap persoalan agama Islam dan budaya di Tanah Melayu, satu perkara yang tidak dinafikan ialah, Islam telah meninggalkan kesan yang mendalam dalam pemikiran masyarakat, mempengaruhi segenap ruang lingkup kehidupan dan merupakan satu anutan yang berkekalan sehingga ke hari ini.

Peradaban Barat dan Pembangunan Pengurusan di Malaysia

Proses kemasukan dan penjajahan Barat ke atas Tanah Melayu secara umumnya bermula sekitar 1511M, dan penjajahan British ke atas Tanah Melayu pada dasarnya bermula pada 1874 (Syed Muhammad Naquib al-Attas, 1969). Pada 1909, semua Negeri Negeri Melayu telah berada di bawah

naungan Kerajaan British secara keseluruhannya. Sejarah penjajahan ini telah banyak mempengaruhi corak pengurusan dan pentadbiran di Malaysia samada di sektor awam dan swasta. Di bawah pemerintahan Sistem Residen, setiap negeri Melayu menerima seorang penasihat British untuk menjadi penasihat Raja dalam semua perkara yang melibatkan pentadbiran kecuali hal yang berkaitan dengan keagamaan dan adat istiadat. Di peringkat kampung, Penghulu telah diletakkan di bawah penyeliaan British dan Penghulu akan memainkan peranan dalam menyampaikan maklumat dan dasar British kepada masyarakat dan sebaliknya. Paul Kratoska (1984) menjelaskan perkara ini;

“In Malaya, the British Administration opted to use colonial institutions and foreign personnel down to the sub-district level, and were of two minds whether sub-district officials, the Penghulu should be agents of the local population in the government or agents of the government at the local level” (JMBRAS. Vol 57/2. h. 50.)

Campurtangan British di Tanah Melayu telah meninggalkan kesan yang besar ke atas sistem pentadbiran. Bermula dengan penubuhan *Malayan Civil Service* (MCS) di Negeri Negeri Melayu Bersekutu, maka pada tahun 1910 Kerajaan British telah memperkenalkan satu skim latihan perkhidmatan kepada anak-anak Melayu menceburkan diri dalam bidang pentadbiran yang dikenali sebagai *‘the higher subordinate class scheme’* dan kemudiannya dikenali sebagai *‘Malay Administrative Service’* (MAS) (Khasnor Johan, 1984). MAS memainkan peranan yang besar sebagai *‘junior partner’* kepada pegawai British dalam *Malayan Civil Service*. Keterbukan British dalam hal ini telah membuka ruang pengiktirafan penjajah kepada masyarakat tempatan, walaupun tugas mereka hanyalah sebagai *‘subordinate to British Officers’* (Robert O. Tilman, 1964). Sebagai kakitangan kerajaan, MAS dan MCS telah mengorak langkah ke arah yang lebih jauh dan bukan sekadar sebagai kakitangan kerajaan bahkan atas *‘the Malay Traditional Elite’*, mereka juga telah meletakkan diri dalam struktur politik dan melibatkan diri secara langsung dalam politik di samping sebagai pegawai kerajaan.

Sistem pendidikan yang diperkenalkan di Tanah Melayu oleh penjajah pada dasarnya bukan untuk melahirkan golongan profesional Melayu atau politik, tetapi hanya *“to educate the rural population in a suitable rural manner and equip them to continue to live a useful, happy rural life”*, dan mereka tidak digalakkan terlibat aktif dalam bidang pembangunan ekonomi (Chai Hon Chan. 1967). Keadaan ini telah berterusan sehinggalah selepas Perang Dunia Kedua dengan terbentuknya *The Federation Of Malaya* pada tahun 1948, dan sehingga Tanah Melayu mencapai kemerdekaan pada tahun 1957. Keadaan ini telah mencetuskan kesedaran di mana *“British and Malayan Leaders were in agreement that the expatriate officers should be replaced through indigenous recruitment”*, dan hasil daripada persepakatan ini telah menyebabkan *“Malayanization Scheme”* telah ditubuhkan. Selepas merdeka, fungsi pentadbiran kerajaan telah diperkembangkan untuk memenuhi perkembangan ekonomi dan tuntutan pembangunan dan pekerjaan yang agak kompleks dalam masyarakat Melayu. Pekerjaan di sektor awam telah meluas dan dilihat sebagai sumber pekerjaan utama dan popular di kalangan masyarakat Melayu.

Pekerjaan di sektor awam dilihat sebagai berprestij dan sebagaimana Syed Hussein al-Attas (1968) menyebutkan;

“The British in Malaysia had absorbed the aristocracy into the civil service, strengthened their position and privileges, and guaranteed their continuation and consolidation as it had never been in the past. The absorption of the aristocracy into the government service had made that service a place where two mutually reinforcing status systems met. Hence the prestige accorded to government service is enormous. Economically and socially, the civil service provided the only opportunity for comfortable life and rapid upward mobility for the aspiring educated Malays.

Sepanjang penjajahan British sehingga mencapai kemerdekaan, kerajaan British telah berjaya meletakkan asas sistem birokrasi yang kukuh dalam sistem pengurusan atau dengan kata lain, pendekatan budaya pengurusan barat telah diterima secara meluas dalam pengurusan dan pentadbiran kerajaan Malaysia. Perkembangan pembangunan pentadbiran kerajaan tidak berakhir di situ sahaja, bahkan selepas Malaysia mencapai kemerdekaan, pelbagai dasar telah diperkenalkan oleh kerajaan dalam usaha merangsang dan mempertingkatkan kecemerlangan dan budaya kerja di kalangan kakitangan kerajaan. Bagi menjelaskan perkembangan tersebut, perbincangan akan dibahagikan kepada tiga bahagian mengikut tahap-tahap berikut:

Era Pertama: Selepas Merdeka Hingga Akhir 1960an

Dalam konteks pentadbiran, pengaruh birokrasi telah ditinggalkan dengan struktur dan budaya kerja, di samping rupabentuk organisasi yang berasaskan kepada jenis kerja, pangkat, status, kedudukan, pemusatan kuasa, disiplin, formaliti dan protokol dan anugerah pangkat tertentu dan tempat bekerja. Apa yang jelas, era pentadbiran ketika ini adalah lebih kepada pentadbiran penyelenggaraan dan penjagaan dan bukan bersifat pentadbiran pembangunan. Hakikat ini telah diakui sendiri oleh Tun Abdul Razak ketika beliau menjadi Menteri Pembangunan Negara dan Luar Bandar dengan katanya;

“Kita di Malaysia bernasib baik kerana kita mewarisi perkhidmatan awam yang baik daripada kerajaan penjajah; tetapi perkhidmatan awam di bawah kerajaan penjajah cuma sebuah perkhidmatan penjagaan dan penyelenggaraan, dengan menumpukan kebanyakan masanya kepada kerja rutin untuk mengekalkan ‘status quo dan bukan untuk menjalankan pembangunan lebih daripada perlu...” (Khasnor Johan, 1984).

Menurut Khasnor (1984) lagi, walau bagaimanapun pentadbiran awam telah mengalami perubahan yang besar semasa Tun Abdul Razak dilantik sebagai Timbalan Perdana Menteri pada November 1959, apabila beliau memperkenalkan sifat-sifat pentadbiran pembangunan berpunca daripada wawasan pembangunan yang dikemukakan oleh beliau. Menurut Tun Abdul Razak, masalah-masalah yang

dihadapi oleh pentadbiran awam di Malaysia ialah sebagaimana yang disebutkan ‘*The Seven Deadly Sins of Bureaucracy*’ (Tujuh Penyakit Utama Birokrasi) yang dapat dijelaskan seperti berikut ;

- i. Sifat cemburu di kalangan jabatan kerajaan dan wujud dasar dasar yang bertentangan.
- ii. Kurangnya penyelarasan
- iii. Kurangnya kerjasama di antara pegawai-pegawai kerana masing masing tidak jelas mengenai tugas diantara mereka.
- iv. Mementingkan diri sendiri dan menaggap jabatan mereka lebih penting dari yang lain.
- v. Kurangnya perancangan yang teliti.
- vi. Ketiadaan satu Pelan Induk.
- vii. Kurangnya arahan dan pengawalan.

Oleh yang demikian, cadangan yang dikemukakan atau pengenalan sesuatu sistem atau kaedah budaya kerja yang baru mestilah dilihat sebagai proses belajar dan latihan dalam organisasi, dan bukan sebagai pakej teknologi baru dalam pentadbiran. Falsafah cadangan yang dikemukakan adalah bertujuan meningkatkan kecepatan bekerja, mengurangkan kos perkhidmatan dan meningkatkan kualiti perkhidmatan kerajaan. Antara agenda penting yang dikemukakan ialah; (1) **Pembentukan Unit Pentadbiran Pembangunan (*Development Administration Unit – DAU*)** pada tahun 1966 di bawah Jabatan Perdana Menteri adalah untuk merancang dan membimbing program utama yang dicadangkan untuk pembaikan pentadbiran antaranya melibatkan hal-hal personnel, pembangunan kerjaya, belanjawan dan perolehan, kawalan perbelanjaan dan kontrak. Dalam hal ini banyak pegawai dan kakitangan kerajaan telah dihantar ke Amerika Syarikat khususnya untuk mengikuti kursus pengurusan dan pentadbiran. Pada awal tahun 1970, Tun Abd Razak telah membuat pengubahsuaian menjadikan DAU sebagai ICDAU (*Implementaion and Coordinating Development Administrative Unit*) atau Unit Penyelarasan Pelaksanaan dan Pentadbiran Pembangunan dengan fokus utama ialah untuk pembangunan luar Bandar. (2) Pembaikan Program Latihan dan Pendidikan adalah ditujukan kepada kakitangan perkhidmatan awam di segenap peringkat, diwujudkan khusus untuk kakitangan teknikal dan sokongan. Lanjutan daripada ini, pada tahun 1972, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) telah ditubuhkan dengan motonya ‘Latihan Untuk Pembangunan’. (3) **Menguatkan keterampilan golongan professional (MCS)** dan usaha usaha ke arah permodenan pentadbiran awam perlu dilakukan secepat mungkin dan berterusan, dan dari sini lahirlah Unit Permodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), khusus untuk merancang dan melaksanakan usaha permodenan pentadbiran (Khasnor Johan, 1984).

Era Kedua: Awal 1970an hingga 1980an

Dekad 80an merupakan era yang sangat penting terhadap reformasi perkhidmatan awam Malaysia setelah Dato’ Seri Dr. Mahathir Mohammad dilantik sebagai Perdana Menteri pada tahun 1982. Pelbagai dasar telah diperkenalkan antaranya Dasar Pandang Ke Timur, Dasar Bersih, Cekap dan Amanah; Kempen Kepimpinan Melalui Teladan; dan Dasar Penerapan Nilai-Nilai Islam. (INTAN, 1988). Segala dasar yang dikemukakan ini adalah memberikan penekanan terhadap prestasi kerja dan mengelakkan

daripada berlakunya gejala yang tidak sihat dalam perkhidmatan. Apa yang jelas di sini telah berlaku penyesuaian sistem pentadbiran birokrasi dengan nilai-nilai tempatan yang positif. Selaras dengan dasar yang diperkenalkan, pada tahun 1986 Panel Memajukan Pentadbiran Awam Negara (PANEL) telah ditubuhkan. Tujuannya adalah untuk mencari idea-idea dan program bagi memajukan sistem pentadbiran awam dan seterusnya mencari langkah perlu untuk melaksanakannya. Hasilnya pentadbiran awam semakin mantap untuk menempuh cabaran zaman moden.

Era Ketiga: 1990an hingga Wawasan 2020.

Era ketiga menampakkan lahirnya paradigma baru dan reformasi dalam pentadbiran dan pengurusan di Malaysia khususnya dalam hasrat kerajaan mencapai negara maju pada tahun 2020. Perkhidmatan awam terus memberikan tumpuan kepada pelaksanaan program pembaharuan dan kemajuan sebagai asas kepada pembangunan negara. Perubahan ini adalah ekoran daripada perkembangan teknologi maklumat yang canggih di barat. Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Ahmad Sarji sendiri merasakan bahawa sudah sampai masanya pentadbiran awam Malaysai melalui reformasi berasaskan perkembangan dalam negara dan arus permodenan di barat. (Ahmad Sarji Abd Hamid, 1993). Maka beberapa bentuk perubahan telah dicadangkan iaitu; perubahan terhadap prosedur pengurusan; sistem saran dan pendapatan; dan penilaian terhadap kakitangan dengan tujuan memantapkan dua komponen pengurusan iaitu personnel dan organisasi.

Pelbagai kaedah baru, kod etika kerja dan sebagainya telah diperkenalkan, persoalannya, sudahkah mutu perkhidmatan awam Malaysia telah mencapai standard atau piawaian yang diimpikan? Apakah masalah yang mungkin timbul ekoran daripada dasar yang telah dikemukakan ini, hasil dari pembaikan yang dilakukan terhadap sistem birokrasi yang ditinggalkan oleh penjajah? Apakah ada cadangan dan kaedah lain yang lebih baik dalam menentukan lahirnya budaya kerja yang cemerlang dalam pentadbiran dan pengurusan?. Semua persoalan ini akan dibincangkan dalam bahagian berikutnya.

NILAI BUDAYA TRADISI, SISTEM BIROKRASI BARAT DAN KRISIS MORAL DALAM PENGURUSAN DI MALAYSIA

Perbincangan dalam bahagian sebelum ini, jelas menunjukkan bahawa Islam dan peradaban barat telah menampakkan pengaruh yang besar terhadap perkembangan budaya dan hal ehwal pengurusan dan pentadbiran di Malaysia. Daripada perbincangan yang dikemukakan, tiga perkara utama yang dapat disimpulkan di sini iaitu;

- (i) budaya adalah suatu yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan dan sistem pengurusan kerana masyarakat sejak asalnya dilahirkan dalam budayanya yang tersendiri;
- (ii) Kedatangan Islam telah membawa satu pembaharuan dalam kehidupan dan budaya masyarakat, dan telah berjaya memperbetulkan beberapa nilai-nilai dan norma masyarakat kearah yang lebih bertamadun; dan
- (iii) walau bagaimanapun, penjajahan yang dilakukan oleh masyarakat Barat menampakkan lebih keberkesannya kerana mereka yang menguasai pemerintahan Tanah Melayu. Peninggalkan mereka khususnya dalam bidang pentadbiran ini telah menjadi warisan yang sentiasa diperbaharui dan diikuti sehingga sekarang.

Merujuk kepada perkembangan pengurusan semenjak selepas merdeka sehingga sekarang sebagaimana yang dijelaskan dalam kronologinya sebelum ini, ternyata bahawa pelbagai pembaharuan telah dilakukan dalam konteks meningkatkan kecemerlangan dalam budaya kerja pengurusan. Secara ringkasnya tahap perkembangan yang berlaku adalah menjuruskan kepada;

- i) pengenalan dan penerimaan pelbagai teori yang dikemukakan penjajah hanya dalam konteks pentadbiran *per-se* dan tidak merujuk kepada pentadbiran pembangunan (*Development Administration*);
- ii) menerima pandangan dan nasihat barat dalam konteks memperkemas hal ehwal pentadbiran dalam negara, penstrukturan semula berlaku dan budaya kerja barat turut sama diperkenalkan;
- iii) proses pembaikan budaya kerja dilakukan dengan beberapa penerapan rasional budaya kerja tempatan dan nilai-nilai Islam yang dikatakan dapat membantu meningkatkan kecemerlangan pengurusan.

Sekiranya diteliti ketiga-tiga perkara tersebut, ternyata bahawa kerajaan telah mengambil sikap yang serius dalam memajukan pentadbiran dan pengurusan awam. Perkembangan di zaman mutakhir ini telah menampakkan kecenderongan kerajaan untuk kembali kepada budaya kerja Islam khususnya dasar 'Penerapan Nilai-Nilai Islam Dalam Pentadbiran', namun apa yang dilakukan adalah lebih merujuk kepada persoalan etika kerja dan tidak kepada kerangka budaya kerja yang menyeluruh. Oleh yang demikian, pengenalan beberapa dasar sebagaimana yang dijelaskan, belum mampu menangani segala permasalahan yang berlaku dalam pentadbiran.

Pengaruh Nilai Budaya Tempatan (*Local Culture*) Dalam Organisasi.

Malaysia sebagaimana kebanyakan negara lain di dunia menerima banyak kesan akibat penjajahan khususnya dalam hal ehwal pentadbiran negara. Namun, kajian terhadap birokrasi di negara sedang membangun telah menunjukkan bahawa persekitaran budaya telah mencorakkan gelagat organisasi, dengan kata lain, pengurus di negara sedang membangun telah banyak dipengaruhi oleh nilai budaya tradisi (*traditional cultural values*) dalam corak pengurusan (*style management*) mereka (M.J Esman, 1972). Kelebihan budaya tempatan dapat dilihat dalam kerjasama yang wujud berdasarkan prinsip

timbang balik khususnya dalam mencapai *'commitment and loyalty in organization'*. (Syed Husin Ali, 1975). Dalam prinsip ini, pengurus akan bertindak sebagai *'father figure'* dan melihat orang bawahan sebagai anggota keluarga. Semangat ini adalah suatu yang baik dalam memelihara keharmonian budaya dan persekitaran kerja. Jika sebaliknya berlaku disebabkan hubungan kekeluargaan yang berlebihan, pengaruh ini akan membuahkan hasil yang sebaliknya dan bercanggah dengan norma-norma etika dalam pengurusan. Wilson (1967) yang melihat perkara ini menyebutkan;

"...for most Malays fulfillment of kin obligations take first place in relation to fulfillment of the conditions of an impersonal contract such as that existing between employer and employee..."

Keadaan ini adalah suatu yang tidak dapat dielakkan, hubungan baik antara keluarga, rakan dan sahabat handai dikenalpasti sebagai asas kepada penyelewengan yang berlaku. Inilah yang disebutkan sebagai *'the conflicts of interest'* dalam pengurusan. Kebaikan juga lahir daripada sikap tersebut ialah semangat tolong menolong dan muafakat dalam menyelesaikan sesuatu kerja. Kaedah ini merupakan budaya yang murni sekiranya diterimapakai dalam pengurusan secara berterusan.

Penyelesaian terhadap persoalan ini adalah suatu yang sukar berdasarkan semangat yang telah sekian lama tertanam dalam pemikiran dan jiwa masyarakat. Persekitaran budaya ini akan melahirkan pelbagai sifat negatif dalam pengurusan antaranya, penyelewengan dalam pembuatan keputusan (*decision making*), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*); rasuah dan pecah amanah; diskriminasi dan nepotisme. Sifat-sifat ini lahir ekoran *'the absolute loyalty to the kinship ties'* yang akhirnya membawa keburukan kepada pengurusan. Walaubagaimanapun, sikap positif yang ditonjolkan dalam budaya tempatan adalah sesuatu yang murni dan kelahiran beberapa sifat negatif tidak bermakna bahawa budaya yang diamalkan adalah sesuatu yang tidak berfaedah. Mengambil kira beberapa perkara yang dikemukakan di atas, nilai budaya tradisi telah banyak menyumbang sesuatu yang positif di samping tidak dinafikan kelemahannya.

Kerenah dan Pengaruh Birokrasi Dalam Organisasi

Kerenah birokrasi dan pengaruh perhubungan peribadi (*personal relation*) adalah merupakan persoalan yang agak serius terhadap kelahiran permasalahan etika dalam pengurusan sama ada di sektor awam atau swasta. Teori Birokrasi Weber dengan hirarki yang mewujudkan lapisan pengurusan yang dilihat sebagai tersusun telah melahirkan pelbagai andaian terhadap keberkesannya dalam organisasi. Perbezaan status di kalangan kakitangan dan ketidaksamarataan antara anggota masyarakat juga sebenarnya wujud dalam struktur sosial masyarakat Melayu. M.J Esman (1972) juga melihat kewujudan perkara ini dengan katanya, *'Malaysian administrations are strong believers in the legitimacy of status differences and in the superiority of some men over others'*. Maka sikap tradisional ini telah di

perkuat lagi dengan struktur birokrasi moden, bahkan polisi penjajah juga telah melatih golongan atasan dan pertengahan Melayu ini untuk mengisi kekosongan pentadbiran seterusnya melahirkan status yang agak ketara dalam sistem sosial masyarakat. Perbezaan kelas yang wujud ini tidak dapat tidak telah menghasilkan permasalahan etika yang khususnya dalam konteks pembuatan keputusan (*decision making*). Hubungan politik (*political connection*) dan pentadbiran adalah antara agenda penting dalam pembuatan keputusan. Serentak dengan itu, *'the political nature of decision-making has further strengthened the position of the administrative elite, because this is the area in which they work closely with the political elite'* (Khasnor Johan, 1984). Akibatnya, para pentadbir banyak menghabiskan masa mereka memperkukuhkan kedudukan dan hubungan dengan pihak berkuasa lebih daripada memperkemaskan bidang pentadbiran yang diceburi. Ini adalah dilema besar dalam pentadbiran Malaysia hingga sekarang, dan persoalan ini pastinya akan berterusan sekiranya tidak ada usaha dan peraturan yang kukuh untuk mengatasinya.

Tegasnya, birokrasi dan kuasa politik telah banyak mempengaruhi sistem pentadbiran di Malaysia, meskipun terdapat beberapa kod etika yang diperkenalkan, namun dalam konteks pelaksanaannya agak terhad dan terbatas. Walaupun pelbagai kaedah kecemerlangan pengurusan dan kod etika yang diperkenalkan, sekiranya sandaran utama adalah kepada akal pemikiran manusia semata, maka penyelesaiannya secara mutlak adalah suatu yang sukar dicapai. Persoalan ini akan dibincangkan secara terperinci di bawah.

Krisis Moral dan Cabaran dalam Pengurusan di Malaysia

Sumbangan Kerajaan British terhadap sistem pentadbiran di Malaysia adalah besar dan tidak hanya dalam persoalan struktur birokrasi dan fungsinya, bahkan meninggalkan satu set pentadbiran yang sistematik dalam pengurusan negara. Maka, segala nilai dan adat resam budaya Melayu dan nilai-nilai keagamaan dilihat sebagai tidak berkaitan dalam model pengurusan dan dinafikan perlaksanaannya. Keadaan inilah yang menyebabkan tahun 1980an menyaksikan berlakunya krisis moral dan nilai dalam kepimpinan pengurusan di Malaysia. Hasilnya, pelbagai kaedah dan dasar-dasar baru telah diperkenalkan dalam usaha meningkatkan dan mengembalikan kegemilangan dalam pengurusan.

Isu-isu budaya kerja dan penyelewengan etika dalam perkhidmatan dan pengurusan adalah isu yang sentiasa dibincangkan dalam media massa dan penulisan ilmiah khususnya di Malaysia. Persoalan ini tetap menjadi pokok perbincangan kerana ia melibatkan kepentingan menyeluruh seperti kuasa, tanggungjawab dan orang-orang awam, sehingga tahun 1970an dianggap sebagai *'ethics decade'* dalam sejarah perkembangan pengurusan. (Kenneth Kernaghan, 1980; Geoffrey Y. Cornog. 1962). Kepentingan etika dan budaya kerja dalam menjamin kecemerlangan organisasi memang tidak dinafikan. Oleh yang demikian, isu-isu yang dikemukakan seperti penyelewengan tanggungjawab pegawai, salah guna kuasa dan pangkat, rasuah dan sebagainya adalah merupakan perkara yang sering diperdebatkan khususnya dalam mencari punca berlakunya dan kaedah penyelesaiannya. Malaysia adalah tidak terkecuali dalam menghadapi masalah pelanggaran etika dalam perkhidmatan dan pengurusan. Beberapa contoh yang bersesuaian untuk kepentingan kajian ini, akan dikemukakan bagi menjelaskan perbincangan.

Secara umumnya, peluang untuk kakitangan samada di sektor awam atau swasta terjebak ke dalam penyalahgunaan dan penyelewengan etika dan budaya kerja adalah disebabkan oleh kuasa yang ada dan dipraktikkan, tuntutan berurusan dengan masyarakat dan pelanggan, begitu juga keinginan untuk mendapat keuntungan cepat dan habuan dari apa yang telah dilakukan. Bekas Ketua Setiausaha Negara (KSN) pernah menjelaskan beberapa aktiviti yang dikenalpasti sebagai tidak beretika dan kerap kali berlaku dalam perkhidmatan, antaranya ialah:

“(not only those which are unquestionably unethical like) bribery...nepotisme, influence peddling (but also) conflict of interest including such activities as financial transactions to gain personal advantage, accepting outside employment during tenure in government...misuse of inside knowledge, for example, favouring relatives and friends in awarding contracts or arranging loans and subsidies...regulating trade practices or lowering standards in such a manner as to give advantage to oneself or to family members...and the use and abuse of official and confidential information for private purposes”. (Ahmad Sarji Abd Hamid, 1990)

Apa yang dikemukakan itu adalah beberapa perkara yang menjadi rutin kesalahan dalam perkhidmatan dalam konteks pengurusan awam. Muhammad Kamal Hassan (1991) telah mengenal pasti sekurang-kurangnya tiga perkara yang agak ketara penyebab kepada penyelewengan dan pencetus krisis moral dalam pengurusan, iaitu:

- (a) Penyalahgunaan kuasa, harta kerajaan dan kemudahan yang tersedia khususnya bagi pegawai kanan yang tinggi kuasanya di mana perkara ini adalah disebabkan oleh:
 - i) konsep profesionalisme yang difahami adalah tidak memberatkan persoalan moral dan spiritual.
 - ii) konsep pembangunan diri tidak mengutamakan persoalan pembinaan manusia sebagai sepadu melibatkan moral, spiritual dan material.
- (b) Kekurangan penguatkuasaan terhadap pelaksanaan undang-undang yang secara umumnya memisahkan undang-undang daripada moral dan etika.
- (c) Kekurangan penguatkuasaan terhadap kod etika dan pengubalan kod itu sendiri tidak mengambil kira prinsip-prinsip ketuhanan.

Jelasnya keterlibatan para pegawai dalam pelanggaran etika adalah disebabkan oleh sikap *‘self-interest’* yang lahir daripada cubaan untuk mendapat kepentingan diri, rakan dan saudara-mara. Budaya Melayu sebenarnya telah meletakkan persoalan moral dan akhlak pada tempat yang cukup istimewa dan semangat kekeluargaan yang dipamerkan di kalangan masyarakat sepatutnya menjadikan para pegawai begitu berhemat dan bermoral dalam melaksanakan tugas. Tetapi sebaliknya yang berlaku seperti yang dinyatakan oleh bekas Ketua Setiausaha Negara bahawa persoalan kepentingan diri, nepotisme dan pilih kasih adalah asas dalam membuat keputusan kerajaan, dan keadaan ini sebenarnya telah menyebabkan lahirnya kesalahan rasuah dalam semua peringkat kakitangan.

Rasuah, walaupun bukan merupakan gejala yang agak serius dalam pentadbiran di Malaysia berbanding dengan negara-negara lain di dunia, tetapi ia telah meletakkan banyak asas untuk mengarahkan kepada berlakunya gejala tersebut. Kerajaan sendiri telah memperkenalkan beberapa enakmen (selain daripada kod etika perkhidmatan seperti yang terkandung dalam ‘Perintah Am’ khusus Bab D: Kelakuan dan Tatatertib) untuk kakitangan awam seperti Ordinan Pencegahan Rasuah 1950 (Ahmad Bashir Aziz et.al, 1998). Selepas merdeka, beberapa tambahan dikenakan sehingga lahirnya Akta Pencegahan Rasuah 1961, dan pada tahun 1967, Badan Pencegah Rasuah (BPR) ditubuhkan. Tugas badan tersebut adalah melibatkan penyiasatan, pendakwaan, penyelidikan dan pencegahan. Menurut Zulkifli (bekas Pengarah BPR), BPR terpaksa menghadapi pelbagai masalah dalam menjalankan tugas terutamanya untuk

mendakwa pesalah rasuah disebabkan sikap masyarakat yang enggan bekerjasama dan penglibatan golongan yang berpendidikan tinggi dan berkuasa. Keadaan ini bertambah kusut lagi apabila;

- a. keengganan saksi-saksi utama untuk bekerjasama atau datang ke mahkamah untuk menjadi saksi atas sebab-sebab tertentu;
- b. pandangan masyarakat bahawa rasuah dalam keadaan tertentu adalah perlu bagi mempercepatkan perjalanan pengurusan; dan
- c. semakin tinggi pendidikan dan pengaruh yang ada pada kakitangan dan pegawai tertentu maka lebih licik penyelewengan dilakukan dan semakin bijak undang-undang di salahgunakan.

Inilah di antara beberapa perkara besar yang menyumbang kepada berlakunya penyelewengan etika dan budaya rasuah di kalangan kakitangan. Keadaan ini telah menyebabkan BPR dilihat tidak begitu efektif dan berkesan dalam melaksanakan tugasnya, atau badan yang tidak mampu bertindak dalam mengurangkan gejala rasuah lantaran masalah yang telah disebutkan di atas.

Mansor Marican (1979) dalam kesimpulan artikelnya menyebutkan bahawa BPR hanya berjaya menangkap *'small-fishes'* atau pegawai bawahan yang menerima habuan yang kecil tetapi gagal menangkap *'big-fishes'* yang melibatkan sindiket, ahli perniagaan, ahli politik yang berpengaruh dan sebagainya. Menurut Marican, keadaan ini berlaku disebabkan oleh kuasa BPR yang agak terhad kerana sebagai agensi kerajaan, BPR;

"has to obtain clearance from the Minister before initiating action and that clearance is not easily given because most big fish are very influential people and closely linked to the government".

Struktur birokrasi barat yang menjadi model pengurusan sekarang juga adalah di antara penyebab kepada berlakunya gejala rasuah dan kesukaran dalam pencegahannya kerana struktur dan hierarki pengurusan dan pemusatan kuasa yang berlebihan kepada pihak berkuasa. Kuasa pentadbiran kerajaan pula kebiasaannya dikawal oleh ahli politik dan ini menyebabkan dalam keadaan tertentu hubungan pegawai kerajaan dan tokoh politik menjadi rapat. Keadaan ini juga akhirnya mendorong pegawai-pegawai tersebut terlibat secara langsung dan aktif dalam politik. Fenomena ini telah melahirkan masalah baru dalam pentadbiran seperti yang disebutkan oleh Esman (1972); *"politics and administration should be separate spheres of activity, though they inevitably and unfortunately overlap"*.

Sebenarnya keterlibatan ahli politik dalam pentadbiran adalah tidak dipertikaikan kepentingannya kerana merekalah yang bertanggungjawab menggubal dasar-dasar dan menjadi contoh kepimpinan kepada pegawai bawahan seterusnya membimbing pegawai ke arah lebih beretika. Namun, keterlibatan ahli politik dalam perbuatan yang tidak beretika hanya akan menghancurkan bukan sahaja organisasi bahkan kerajaan secara keseluruhannya seperti kata Esman (1972);

"...the petty and corrupt politics of aggressive individual and small-group interests may destroy both legitimate politics and administration, and in the hand of greedy, ambitious but ignorant politicians may even destroy the country".

Perkara yang telah dikemukakan di atas adalah sebahagian daripada permasalahan etika yang dihadapi oleh perkhidmatan dan pengurusan di Malaysia. Analisis ini adalah penting dalam mengenalpasti punca masalah dan proses pembaikan akan dapat dicadangkan. Walau bagaimanapun kerajaan telah mengemukakan pelbagai akta dalam usaha mengawal kakitangan daripada terjebak kedalam kancuh gejala keji tersebut. Akta Rahsia Rasmi 1972, Akta Pencegah Rasuah (Pindaan 1971), dan yang lebih spesifik terhadap etika perkhidmatan ialah Perintah Am dan Panduan Perkhidmatan Cemerlang. Kerajaan juga telah melancarkan beberapa kempen seperti Kepimpinan Melalui Teladan, Budaya Kerja

Cemerlang, Bersih Cekap dan Amanah, dan Penerapan Nilai-Nilai Islam. Semua polisi ini adalah bertujuan untuk melahirkan kesedaran terhadap kepentingan kerja, kualiti, kecekapan, nilai dan etika diterapkan dalam pengurusan.

Penerapan Nilai-nilai Islam adalah di antara agenda yang penting dikemukakan oleh Kerajaan semata ingin mengembalikan semula kegemilangan suasana kerja dengan meletakkan nilai ajaran agama sebagai sandaran dalam melakukan sesuatu. Penguatkuasaan tidak akan bermakna sekiranya pekerja dan kakitangan tidak memahami tugas dan kepentingan tanggungjawab yang dilakukan. Kod Etika yang dikemukakan dalam pentadbiran khususnya Perintah Am (Bab D: Disiplin dan Tatatertib) tidak akan bermakna sekiranya perlaksanaannya tidak mengambil kira kemanusiaan dan tugas sebagai amanah dari Allah (Ahmad Bashir Aziz et.al, 1998). Kebanyakan peraturan yang dikemukakan adalah menekankan persoalan *'conflicts of interest'* kebiasaannya melibatkan kepentingan individu mempergunakan kuasa yang ada dalam pentadbiran untuk mendapat keuntungan diri seperti amalan-amalan yang telah disebutkan sebelum ini.

Kod etika mempunyai hadnya tersendiri dalam rangka perlaksanaannya. Walaupun ia menyediakan satu kerangka yang lengkap, namun pengalaman dalam melaksanakan menunjukkan bahawa ia masih gagal dalam mengawal kesalahan yang dilakukan oleh kakitangan awam (Rubiah Abdul Rahman, 1992). Kod adalah perlu khususnya dalam mempertingkatkan kecekapan dan mempertingkatkan produktiviti, namun ia tidak mencukupi untuk mengawal salah laku kakitangan. Agama adalah yang terbaik dalam mendidik etika manusia bagi mengelakkan daripada terjebak dalam salah laku etika. Ajaran agama adalah pedoman daripada Tuhan dan semestinya bersesuaian dengan sikap dan tingkah laku manusia. Bekas Ketua Polis Negara, Tun Hanif Omar dengan mengambil kira permasalahan ini telah menyatakan bahawa peraturan umum dan kod etika secara bersendirian tidak akan dapat mengawal kelakuan manusia. Sebaliknya untuk mengawal *'white-collar crime'* dan yang seumpamanya ialah dengan kita perlu kembali kepada agama. Beliau menambah:

"If man follow the commandements of God, he can't go wrong. Too many people with authority such as directors, managers, lawyers and others have let the basic religious truth out of their sight. That's our trouble" (Tun Hanif Omar, 1990)

Kesimpulannya, kesalahan yang dilakukan oleh manusia dalam apa jua bidang yang diceburinya adalah disebabkan oleh sifat mementingkan diri sendiri yang seharusnya menjadi agenda bersama dalam membentersanya. Kepentingan ini adalah bersifat dalaman dan peribadi, oleh yang demikian kita perlu menyedarkan setiap individu sama ada dalam organisasi atau masyarakat bahawa perbuatan dan sifat tersebut adalah buruk dan keji di sisi agama. Kembali kepada agama dalam mendidik manusia adalah langkah yang terbaik sekiranya kita ingin melihat masyarakat dan organisasi berada pada tahap yang cemerlang dan mampu bertahan lama.

AMALAN PENGURUSAN DI MALAYSIA: TUNTUTAN PERUBAHAN

Pengalaman Malaysia berada lebih dari empat abad bebas daripada naungan penjajah seharusnya telah memberikan banyak pengalaman kepada masyarakat dan pemimpinnya. Kefahaman terhadap permasalahan yang ditinggalkan oleh penjajah khususnya dalam konteks pengurusan telah difahami dengan jelas. Oleh yang demikian, kerajaan telah memperkenalkan beberapa perubahan dan pendekatan dalam usaha meningkatkan keupayaan dan kecemerlangan budaya kerja di kalangan

kakitangan dalam perkhidmatan awam dan swasta. Apa yang dapat dilihat daripada beberapa pendekatan dalam era perkembangan pengurusan di Malaysia, penyesuaian kepada beberapa teori pengurusan peninggalan penjajah telah dilakukan selaras dengan pembangunan ekonomi negara. Penerapan Nilai-nilai Islam dalam pentadbiran juga diperkenalkan sebagai penyelesaian terhadap beberapa persoalan moral dan etika yang berlaku. Minat kerajaan dalam hal ini dilihat sebagai bersungguh-sungguh, namun apakah yang dilakukan ini selaras dengan tuntutan perubahan masa kini.

Lantaran itu beberapa persoalan timbul dalam menilai dan membincangkan perkara berikut, mungkin ianya agak baik untuk dibincangkan di sini, iaitu;

- i) Adakah pendekatan penerapan nilai ini memadai dalam usaha memartabatkan model Islam dalam pengurusan?;
- ii) Adakah kebaikan ajaran Islam itu terletak dalam persoalan nilai moral dan etika semata tanpa dasar-dasar lain yang lebih bermanfaat?;
- iii) Adakah penerapan nilai hanya perlu dalam perkara yang menguntungkan dan meningkatkan produktiviti semata-mata tanpa melihat persoalan kebajikan yang lain?;
- iv) Adakah tidak wujud pendekatan mutlak Islam dalam pengurusan atau adakah masyarakat Malaysia yang berbilang bangsa belum bersedia untuk menerima pendekatan ini? .

Jawapan kepada setiap persoalan ini ialah, tuntutan perubahan atau anjakan paradigma, daripada amalan pengurusan tradisional warisan penjajah kearah satu bentuk budaya kerja pengurusan yang berteraskan kepada ajaran agama, yang diharap dapat membantu meredakan segala permasalahan yang telah dikemukakan di atas. Penerapan nilai-nilai Islam adalah sesuatu yang murni, namun untuk menjadikan kenyataan adalah suatu yang sukar. Apatah lagi sekiranya kegagalan kerajaan untuk mendapat kerjasama daripada pegawai di semua peringkat dalam perlaksanaannya. Pelaksanaannya memerlukan kepada persekitaran dan suasana budaya yang mantap, disertai dengan kefahaman yang jelas terhadap persoalan asas dan falsafah sesuatu dasar tersebut. Samada di sektor awam atau swasta, persoalan budaya kepemimpinan yang berteraskan budaya kerja cemerlang adalah menjadi asas kejayaan samada di peringkat individu maupun organisasi dalam mencapai keredaan Tuhan. Tan Sri Ahmad Sarji Abdul Hamid (BH 8hb Ogos 1994) telah menggariskan empat perkara yang menjadi asas dan prinsip pentadbiran yang kukuh dan berkesan dengan menekankan persoalan berikut;

- i. kecekapan dan kebolehan menyusun kerja.
- ii. kebolehan mengawal kelakuan anggota sesebuah organisasi agar mereka mematuhi segala prinsip dan peraturan budaya kerja.
- iii. kemampuan memahami perasaan dan mendorong kakitangan bekerja dengan penuh semangat.
- iv. keupayaan membentuk wawasan masa depan dan mewujudkan perubahan yang perlu bagi mencapai matlamat wawasan dan yang diimpikan.

Kemunculan pakar-pakar pengurusan yang sentiasa peka dengan perubahan semasa, bersama dengan saranan yang bernas, idea-idea yang memberangsangkan dan canggih sebenarnya belum mampu untuk membangunkan dan menyelesaikan segala permasalahan yang wujud dalam dunia pengurusan. Selama mana teori yang dikemukakan masih bersifat kebendaan dan mencari keuntungan dunia semata, tidak meletakkan persoalan kemanusiaan kepada tempat yang selayaknya, selama itulah teori yang dianggap

fleksibel dan terbuka ini tidak akan dapat membantu ke arah peningkatan pembangunan sumber daya manusia.

Oleh yang demikian, sudah sampai masanya untuk kita melihat dan mengkaji semula kelemahan yang ditinggalkan dalam pengurusan warisan penjajah dan perkembangan semasa ini, meneroka dan mencari kekuatan dan kelemahan seterusnya mencari alternatif yang terbaik sebagai penyelesaiannya. Maka tuntutan kepada perubahan ini haruslah berpaksikan kepada ajaran agama yang menjadi nadi sebenar kejayaan kehidupan manusia dalam apa jua bidang.

KESIMPULAN

Malaysia adalah salah sebuah negara yang sedang membangun yang tidak terlepas daripada menerima penjajahan Barat. Akibat daripada penjajahan yang panjang menyebabkan pelbagai perubahan telah berlaku samada dalam konteks budaya atau cara hidup maupun sistem sosial yang lain melibatkan pendidikan, politik dan sebagainya. Pertembungan antara amalan tradisi dan pendekatan kebaratan yang dikemukakan oleh penjajah telah meninggalkan kesan yang mendalam dalam semua aspek kehidupan masyarakat. Dualisme dalam pendidikan, antara tradisional dan agama dan pendekatan pendidikan barat telah mencorakkan pemikiran masyarakat untuk menerima pendekatan konvensional yang dianggap cemerlang dan diketepikan persoalan agama dalam kehidupan. Walaupun dikatakan penjajah tidak membelenggu dalam konteks kepercayaan, namun hasil pendidikan yang diterima oleh masyarakat telah meletakkan mereka di persimpangan antara menerima pembangunan acuan barat atau amalan tradisional yang berasaskan agama.

Namun, kebenaran yang dikemukakan oleh Islam dan kesamaran idea yang dihasilkan oleh pemikiran manusia yang tidak berasaskan kepada sumber yang jelas pasti akan lahir dan menembusi zaman. Kelemahan idealisme yang dikemukakan di barat, dibuktikan dengan berlakunya pelbagai penyelewengan dan keruntuhan moral masyarakat dan organisasi telah meletakkan pendekatan tersebut kepada dilema dan perlu difikirkan semula. Keadaan inilah yang berlaku di negara-negara umat Islam yang sedang membangun, dengan kemunculan golongan intelektual Islam yang kritis telah berusaha merubah dan meletakkan ajaran Islam pada tempat yang sebenarnya. Proses Islamisasi telah dikembangkan pada peringkat awalnya, namun keadaan ini telah berubah ke arah pembentukan idealisme Islam yang lebih bersifat komprehensif dan bersesuaian dengan keperluan pembangunan kemanusiaan.

Kesedaran ini telah menggerakkan golongan pemikir Islam memperluaskan skop perbincangan dalam persoalan pembangunan dan pengurusan. Meneroka bidang professional yang sebelum ini hanya dimonopoli oleh masyarakat barat dengan pendekatan yang tidak seimbang. Oleh yang demikian,

pendekatan Islam seharusnya menjadi persoalan asas yang perlu diberikan perhatian yang sewajarnya dan Malaysia kini sedang bergerak ke arah tuntutan perubahan tersebut.

BIBLIOGRAFI

Bahasa Arab

Al-Qardawiy, Yusuf. (1991). *Al-aulawiyat al-harakah al-Islamiyyah fi al-marhalah al-qadimah*.
Kaheerah : Maktabah Wahbah.

_____ (1985), *al Ibadat fi al Islam*. al-Qahirah: Maktabat al-Wahbat.

_____ (1993). *Madkhal li dirasat al syari'at al Islamiat.* Beirut: Muassasah al
Risalah.

Mustafa al Siba'ie (1985). *al Sunnat wa makanatuha fi al tasyrie' al Islami*, Beirut: Al Maktab al
Islami.

Zuhayliy, Wahbah (1984). *al-Fiqh al-Islami wa adillatuhu*. Jil. 6. Beirut: Dar al-Fikr.

_____ (1986). *Usul al-fiqh al-Islamiy*. Jld 1. Beirut : dar al-Fikr.

Bahasa Inggeris

Anderson. R.G (1983). *A dictionary of management terms*. Plymouth: Mc Donald and Evans.

al-Buraey.M. (1985). *Administrative development: An Islamic perspective*. London : Routledge
and Keegan Paul Inc.

Einstedt, S.N. (1973). *Tradition, change and modernity*. New York : J. Wiley and Sons.

Emily Sadka. (1968). *The protected Malay states 1874-1895*. Kuala Lumpur : University of Malaya Press.

Encyclopaedia of Islam. (1961). Vol.1. Leiden : E.J. Brill.

Esman, M.J..(1972). *Administration and development in Malaysia*. Ithaca : Cornell University
Press.

Gullick, J. M. (1958). *Indigenous political system of Western Malaya*. London: The Athlone
Press.

- Gullick, J. M. (1987). *Malay society in the late nineteenth century*. Singapore: Oxford University Press.
- Kernaghan, K. and O. P. Dwivedi. (1983). *Ethics in the public service : A comparative perspective*. Brussels: International Institute of Administrative Sciences.
- Kernaghan, K. and O. P. Dwivedi. (1983). *Ethics in the public service : A comparative perspective*. Brussels: International Institute of Administrative Sciences.
- Mohd. Affandi Hassan (1992). *The tawhidic approach in management and public administration concepts, principles and an alternative model*. Kuala Lumpur: National Institute of Public Administration (INTAN).
- Mohd. Taib Osman. "The tradisional Malay-social-political world-view" in Mohd. Taib Osman (ed). *Malaysian worldview*. Institute of South East Asian Studies.
- Mohammad Kamal Hasan (1982). *Cotemporary Muslim political religio-thought in Indonesia: The response to 'New Order Modernization'*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- _____ (1996). *Towards actualizing Islamic ethical and educational principles in Malaysian Society*. Kuala Lumpur: DBP
- _____ (1996). *Moral and ethical issues in human resources Development: Old problem and new challenges*. Kuala Lumpur: Institut Kajian Dasar (IKD).
- Roff, W.R. (1967). *The origin of Malay nationalism*. New Heaven: Yale University Press.
- Simpson, J.A. and Weiner, E.S.C. (1989). *The Oxford English Dictionary*. Vol 20.
- Syed Muhammad Naquib al-Attas. (1969). *Preliminary statement on a general theory of the Islamization of the Malay-Indonesia Archipelago*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Syed Husin Ali. (1975). *Malay peasant society and leadership*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Syed Husin Ali. (1981). *The Malays : Their problem and future*. Petaling Jaya : Heinemann Educational Book Ltd.
- Syed Hussein al-Attas. (1977). *The myth of the lazy native*. London: Frank Cass.
- Syed Hussein Al Atas (1972) *Modernization and Social Change*, Sydney: Angus and Robertson Ltd.
- _____ (1977) *Intellectuals in Developing Countries*, London: Frank Cass
- Syed Muhammad Naquib al-Attas. (1978). *Islam and secularism*. Kuala Lumpur: Angkatan Belia Islam Malaysia (ABIM).
- Syed Muhammad Naquib al-Attas. (1985). *Islam, secularism and the philosophy of the future*. Kuala Lumpur: Mansell Publishing Ltd.
- Syed Muhammad Naquib al-Attas. (1993). *Islam and secularism*. Kuala Lumpur: ISTAC.

Syed Othman al-Habshi dan Aidit Ghazali (1994). ***Islamic Values and Management***. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM)

_____ (1998), "Values and culture in the corporate world" in Syed Othman Al-Habshi and Nik Mustafa Nik Hassan. (1998). ***Islam, knowledge and ethics: A pertinent culture for managing organisations***. Kuala Lumpur : Institute of Islamic Understanding Malaysia (IKIM).

Tilman, Robert. O.(1964). ***Bureaucratic transition in Malaya***. Durham: Duke University Press.

Tun Mohammad Suffian et.al. (eds). ***The contitution of Malaysia : Its development 1957-1977***. Kuala Lumpur: Oxford University Press.

Wilson, P.J. (1967). ***A Malay village in Malaysia : Social values and rural development***. New Heaven : HRAF Press.

Winstedt, R.O. (1961). The Malay magician : Being shaman, saiva and sufi. London : Routledge and Keegan paul.

Bahasa Malaysia

Abd Halim Mat Diah. (1989). ***Pendidikan Islam di Malaysia, sejarah dan pemikiran***. Kuala Lumpur : ABIM.

Abdul Hamid Abu Sulaiman. (1989). ***Islamization of knowledge : General principles and work plan***. USA: International Institute of Islamic Thought.

A. Aziz Deraman. (1978). ***Beberapa aspek pembangunan kebudayaan kebangsaan Malaysia***. Kuala Lumpur : Kementerian Kebudayaan dan Pelancongan.

Ahmad Bashir Aziz, Rohana Yusuf dan Wan Abd Rahman Khuzri wan Abdullah. (1988). ***Kesedaran dan kefahaman dalam pelaksanaan peraturan mengenai kelakuan dan tatatertib dalam Perintah Am (bab D)***. Sintok : Universiti Utara Malaysia.

Ahmad Fawzi Mohd Basri et.al. (1987). ***Isu-isu perpaduan Nasional***. Kuala Lumpur: Percetakan Seasons Sdn Bhd.

Abdul Halim al-Muhammady. (t.t). ***Pengurusan dalam Islam***. Persatuan Bekas Mahasiswa Timur Tengah, Malaysia, .

Abdul Latif Muda. (1983). ***Pemikiran Islam menghadapi cabaran***. : Ulasan pemikiran Malek Ben Nabi. Kuala Lumpur: Angkatan belia Islam Malaysia (ABIM).

Ahmad Ibrahim Abu Sin. (1991). ***Pengurusan dalam Islam***. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ahmad Atory Hussain. (1990). ***Pentadbiran awam : Analisis pemikiran dan falsafah***. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ahmad Ibrahim Abu Sin. (1991). ***Pengurusan dalam Islam*** (terj.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Abdul Sami'al-Misri. (1993). ***Perniagaan dalam Islam***. (terj. Ahmad Haji Hasbullah). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Ahmad Sarji Abd Hamid. (1993). ***Penerapan nilai dan budaya kerja cemerlang dalam pentadbiran awam Malaysia***. Kuala Lumpur. INTAN
- Ahmad Syalabiy. (1975). ***Sejarah dan kebudayaan Islam*** (terj.). Singapura: Pustaka Nasional.
- Abdul Syukur Abdullah. (1991), ***Pengurusan organisasi: Perspektif pemikiran dan teori*** : Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin. (1997). ***Pengurusan dalam Islam***. (terj Abd. Rashid Ngah & Jusoh Kadir). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Ahmad Atory Hussain. (1990). ***Pentadbiran awam asas pemikiran dan falsafah***. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Auni Abdullah. (1991). ***Islam dalam sejarah politik dan pemerintahan di Alam Melayu***. Kuala Lumpur : Nurin Enterprise.
- Choo Keng Kun. (1986). "Masyarakat majmuk Semenanjung Malaysia : Evolusi sejarah", dalam Zuraina Majid. ***Masyarakat Malaysia : Satu tinjauan dan perbincangan terhadap beberapa isu dan topik semasa***. Pulau Pinang : Universiti Sains Malaysia.
- Haris Mohd Jadi. (1990). ***Etnik, politik dan pendidikan***.. Kuala Lumpur :Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jaafar Muhammad. (1992). ***Asas Pengurusan***, Edisi ke-2. Shah Alam: Fajar Bakti Sdn. Bhd..
- Jack Parkinson et.al. (1991). ***Dasar Ekonomi Baru: Pertumbuhan dan ketaksamaan***. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Juhary Haji Ali dan Ishak Ismail. (1991). ***Prinsip dan amalan pengurusan***. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Khasnor Johan. (1982). "Perkhidmatan tadbir Melayu : tradisi dan peranan dalam konteks kerajaan penjajah", dalam ***Malaysia : Sejarah dan proses pembangunan***. Persatuan Sejarah Malaysia
- Lokman Abd Rahman. (1997). ***Pengurusan Islam : etika, komunikasi dan motivasi***. Melaka : Jabatan Agama Islam.
- Lutpi Ibrahim (1985). ***Islamika III***. Kuala Lumpur : d/a Muzium Negara.
- Max Weber. (1977). "Beberapa perkara tentang agama dunia" dalam R. Robertson (ed). ***Agama dalam analisis dan interpretasi sosiologi***. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Affandi Hassan. (1986). ***Falsafah, prinsip dan amalan pengurusan masa kini ke arah mencari model alternatif***. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Mohd. Kamal Hassan. (1988). ***Pendidikan dan pembangunan: Suatu perspektif bersepadu***. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Mohd. Taib Osman. (1980). "Islamization of the Malays": A transformation of culture", dalam ***Tamadun Islam di Malaysia***. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Taib Osman. (1983). ***Bunga rampai kebudayaan Melayu***. Kuala Lumpur :Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohammad Suffian Hashim. (1987). ***Mengenal Perlembagaan Malaysia***. Kuala Lumpur :Dewan bahasa dan Pustaka.
- Muhammad Syukri Salleh (2003). ***Pengurusan pembangunan berteraskan Islam: Konsep dan perkaedahan***. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.

_____ (1987). *Pembangunan Berteraskan Islam*. Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti.

Muhammad Yasin Mazhar (1993). *Organisasi kerajaan pimpinan Rasulullah*. (terj. Khalil Mohd. Zain & Md. Yunus Md. Said). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Rafik Issa Beekun (1998). *Etika perniagaan Islam*. Malaysia: The International Institute of Islamic Thought.

Razali Mat Zin (1999). *Pengurusan Organisasi Kerja*. Edisi Ke-2. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia. .

Shukri Ahmad dan Razali Mat Zain. (2001). *Adab dan etika kerja dalam organisasi*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Syed Othman al-Habshi (1998). *Pengurusan dan pentadbiran Islam: Satu gagasan*. dlm. Syed Othman al-Habshi dan Hamiza Ibrahim (eds). Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM)

_____ dan Hamiza Ibrahim (1998). *Pengurusan dan pentadbiran: Mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai*. Kuala Lumpur: Institute of Islamic Understanding Malaysia (IKIM)

Wan Liz Ozman Wan Omar (1996). *Pengurusan Islam abad ke-21*. Kuala Lumpur: Utusan Publication and Distributors.

Yusuf al Qardawiy (1998). *Fiqh daulah menurut perspektif Islam*, (Terj Hj. Juanda Hj Jaya). Selangor : Maktabah al Qardhawi.

_____ (1999). *Fiqh daulah dalam perspektif al Quran dan al Sunnah* (terj. Kathur Suhardi & Abu Ahmad). Kuala Lumpur: Pustaka Syuhada.

Yusuf Ismail (1991). *Mengurus secara Islam*. Kuala Lumpur: Zafar Sdn Bhd.

Zainal Abidin Mohamad (1998). *Pengurusan strategik*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributurs Sdn Bhd.

Jurnal

Abdul Haq al-Ansari. (1989). "Islamic ethics : concept and prospect", *AJISS*. Vol. 6/1.

Abdullah @ Alwi Hasan. (1985). "al-Syura : Konsep dan penerapannya dalam organisasi dan pentadbiran" dalam Lutpi Ibrahim et.al. (ed). *Islamika III*. Kuala Lumpur : Jabatan Pengajian Islam Universiti Malaya.

Ahmad Khurshid and Ansari, Z. Ishaq (eds). (1979). "Studies in honour of Mawlana Sayyid Abul A'la Mawdudi" in *Islamic Perspectives*. London: Islamic Foundation.

Akhtar, Ramzan A. (1992). "An Islamic framework for employer-employee relationship" in *American Jurnal of Islamic Social Sciences*. Vol. 9/2.

Ali, Amjad. (1989). "al-Quran and human rights (individual-social)", *Hamdard Islamicus*. Vol. 2/3.

- Ali, Shaukat. (1979). "Ethical dimensions of administration in a muslims state", in *Hamdard Islamicus*. Vol. 2/3.
- al-Bayat. A (1989). "Islamic ethics: concept and prospect", *American Journal of Islamic Social Sciences*. Vol 6/1.
- _____ (1992). "The work ethic in Islam: A comparison with Protestantism", *Islamic Quarterly*. Vol.36/1
- Boer, T.J. "Ethics and Morality (Muslim)". *Encyclopaedia of Religious Ethics (ERE)*. Vol V.
- Geoffrey Y. Cornog. (1962). "Developments in public administration", *Public Administration Review*. Vol 22/Spring.
- J. Gibson, "Organization Theory dan the Nature of Man" asalnya diterbitkan dalam *Academy of Management Review*, Vol.9/3, September 1966, dan dicetak semula dalam M.S Worthman dan Fred Luthan (eds), *Emerging Concepts in Management*, London: The Macmillan Co. 1969
- Hanson, Kirk O (1985). "Ethical problems in bussiness", in *World Executive Digest* , (September 1985).
- Ismail Hamid. (1982). "Islamic influence on Malay culture in Malaysia and Indonesia", *Islamic Culture*. Vol. 56.
- Jabra, J.G. (1976). "Buraeucratic corruption in the third world : Causes and remedy", *Indian Jurnal of Public Administration*. Vol. 22
- Jun, J.S. (1976). "Renewing the study of cooperative administration: Some reflection on the current possibilities" *PAR*. 36/6.
- Kernaghan. K (1980). "Codes of ethics and public administration : Progress, problem and prospects" in *Public Administration*. Vol 58/1980.
- Khoo Kay Kim. (1966). "The origin of British administration in Malaya", *JMBRAS*. Vol 39/1
- Khoo Kay Kim. (1974). "Malay society : 1824-1920s", *Journal Southeast Asian Studies*. Vol. 5/2, 1974.
- _____ (1974). "The Pangkor engagement of 1874. *Journal of the Malaysian Branch of the Royal Asiatic Society*. Vol 47/1.
- Kratoska. P (1984). "Penghulu in Perak and Selangor : The rationalization and decline of a tradisional Malay office", *JMBRAS*. Vol 57/2.
- Mansor Merican. (1970). "Combating corruption : The Malaysian experience", in *Asian Survey*. Vol. 19/6
- Milner, A.C. (1981). "Islam and Malay kingship". *Journal of the Royal Asiatic Society*.
- Rubiah Abdul Rahman. (1992). "Pengalaman dalam melaksanakan KOD Etika Perkhidmatan Awam", *Buletin Nilai dan Etika*. Vol 1/1
- Shaukat Ali. (1979). "Ethical dimension of administration in a Muslim state", *Hamdard Islamicus*. Vol 2/3, Autumn.
- Syed Hussein al-Attas. (1963). "On the need for a study of Malaysian Islamization", *JSAS* .Vol 4/3.

Kertas Kerja

Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1990). "Ethics and public service". Unpublished paper presented at ***Seminar Etika Pengurusan***. Kuala Lumpur.

Hamiza Ibrahim (IKIM), "Beberapa kejayaan dalam pengurusan dan pentadbiran Malaysia" dalam ***Seminar Pengurusan dan Pentadbiran dari Perspektif Islam***, pada 27-28 April 1995, anjuran Institut Kefahaman Islam Malaysia, bertempat di Dewan Besar IKIM Tuan Syed Omar Syed Agil(MINDA).

Mohd. Ali Elgari. (1996). "Alternative economics, banking and finance for the 21st century: An Islamic vision of the ummah 2025 dalam ***International Workshop on 21st Century Studies of The Muslim Ummah : 2025*** pada 26-28 Mac 1996, bertempat di Holiday Villa, Subang Jaya, Selangor.

Mohd Ridhuan Tee Abdullah (IKIM). "Beberapa kejayaan dalam pengurusan dan pentadbiran Malaysia dalam ***Seminar Pengurusan dan Pentadbiran dari Perspektif Islam***, pada 27-28 April 1995, anjuran Institut Kefahaman Islam Malaysia, bertempat di Dewan Besar IKIM Tuan Syed Omar Syed Agil(MINDA).

Mohd Sahri Abdul Rahman (ISR), "Konsep kepimpinan dan pengamalan dalam sejarah Islam" dalam ***Seminar Pengurusan dan Pentadbiran dari Perspektif Islam***, pada 27-28 April 1995, anjuran Institut Kefahaman Islam Malaysia, di Dewan Besar IKIM.

Muhammad Syukri Salleh, "Prospek Kerjaya Graduan Pengurusan Islam", dalam ***Konvensyen Kebangsaan Pengurusan Islam***, anjuran Sekolah Pembangunan Sosial, UUM pada 18-19 November 2000 di Aseana Resort, Langkawi.

Osman Bakar. (1998). "Towards a more holistic, synthetic and integrated approach to Islamic studies : The University of Malaya experience" in ***International Seminar on Islamic Studies in the ASEAN***.

Salina Hj. Zainol dan Hasnan Hakim. "Beberapa Kejayaan Dalam Pengurusan Dan Pentadbiran Malaysia" dalam ***Seminar Pengurusan dan Pentadbiran dari Perspektif Islam***, pada 27-28 April 1995 anjuran Institut Kefahaman Islam Malaysia di Dewan Besar IKIM Tuan Syed Omar Syed Agil (MINDA).

Tun Hanif Omar. (1990). "Commercial crimes : A question of ethics", dalam ***Seminar Etika Pengurusan*** di Kuala Lumpur.

Wan Salim Wan Mohd Noor, "Tasawwur Pengurusan Islam" dalam ***Konvensyen Pengurusan Islam Kebangsaan***, anjuran Sekolah Pembangunan Sosial UUM pada 18-19 November 2000 di Aseana Resort, Langkawi

Wong Gung Wu. (1962). ***Latarbelakang kebudayaan Cina***. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Zulkifli Mohammad. (1990). "Pencegahan rasuah dari pengalaman Badan Pencegah Rasuah", di ***Seminar Etika Pengurusan*** di Kuala Lumpur.

Berita Harian 8hb Ogos 1994.