

**KAEDAH KEPIMPINAN DAN PERANCANGAN  
STRATEGIK DALAM PENGURUSAN KUALITI  
DI INSTITUSI PEMBANGUNAN BERTERASKAN  
ISLAM BRUNEI DARUSSALAM**

**NURHIDAYAH BINTI MARZUKI @ YAHAYA**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**2017**

**KAEDAH KEPIMPINAN DAN PERANCANGAN  
STRATEGIK DALAM PENGURUSAN KUALITI  
DI INSTITUSI PEMBANGUNAN BERTERASKAN  
ISLAM BRUNEI DARUSSALAM**

oleh

**NURHIDAYAH BINTI MARZUKI @ YAHAYA**

**Tesis yang diserahkan untuk  
memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**Mac 2017**

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah SWT kerana akhirnya tesis ini dapat disempurnakan. Sekalung penghargaan buat penyelia utama, Dr. Fadzila Azni Ahmad, penyelia bersama, Dr. Mohd Shukri Hanapi serta para pensyarah ISDEV yang lain atas bimbingan dan dorongan yang diberikan sehingga berjaya menghasilkan tesis ini.

Ribuan terima kasih diucapkan kepada wakil bagi enam buah institusi di Negara Brunei Darussalam iaitu Universiti Islam Sultan Sharif Ali (UNISSA), Kolej Perguruan Agama Seri Begawan (KUPU SB), Pusat Perbankan, Kewangan dan Pengurusan Islam (PPKPI), Bank Islam Brunei Darussalam (BIBD), Majlis Ugama Islam Brunei (MUIB) dan Pusat Dakwah Islamiah (PDI) di atas kerjasama dan bantuan yang dihulurkan sepanjang kajian ini dijalankan. Begitu juga kepada pihak Kementerian Pengajian Tinggi yang telah membiayai pengajian saya melalui biasiswa Mybrain15, juga kepada pihak USM yang telah membiayai kajian ini melalui Geran Penyelidikan Jangka Pendek (304/CISDEV/6312140) dan Geran Penyelidikan Siswazah Penyelidikan (1001/PSOSIAL/846105) yang bertajuk analisis pengurusan kualiti di Institusi Pembangunan Islam Brunei Darussalam.

Ucapan ribuan terima kasih yang tidak terhingga diucapkan buat arwah ayahanda Marzuki@Yahaya B. Hassan dan bonda Che Mah Bt Ramli serta seisi keluarga yang setia memberi sokongan selama ini dan sentiasa mendoakan kejayaan untuk menyempurnakan tesis ini. Tidak lupa juga kepada pihak yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung dalam menjayakan kajian ini. Semoga ilmu yang dipelajari dan pengalaman yang diperoleh sepanjang menjalankan kajian ini akan mendapat keberkatan daripada Allah SWT.

**Nurhidayah Bt. Marzuki@Yahaya**  
Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam (ISDEV)

## SENARAI KANDUNGAN

Penghargaan	ii
Senarai Kandungan	iii
Senarai Jadual	ix
Senarai Rajah	x
Senarai Singkatan	xi
Panduan Transliterasi	xiii
Abstrak	xiv
Abstract	xvi

### **BAB 1 : PENGENALAN**

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	2
1.3	Pernyataan Masalah Kajian	9
1.4	Objektif Kajian	11
1.5	Persoalan Kajian	12
1.6	Definisi Operasional Kajian	14
	1.6.1 Kaedah Kepimpinan	14
	1.6.2 Perancangan Strategik	16
	1.6.3 Pengurusan Kualiti	18
	1.6.4 Institusi Pembangunan Berteraskan Islam	21
1.7	Skop dan Batasan Kajian	22
1.8	Kepentingan Kajian	24
1.9	Sumbangan Kajian	25

1.10	Organisasi Tesis	26
------	------------------	----

## **BAB 2 : KAJIAN LEPAS DAN SOROTAN KARYA**

2.1	Pengenalan	28
2.2	Kajian Lepas	28
2.2.1	Pengurusan Kualiti	29
2.2.1(a)	Amalan	29
2.2.1(b)	Tahap Kepuasan	34
2.2.1(c)	Prinsip-prinsip	37
2.2.1(d)	Kepimpinan	38
2.2.1(e)	Pelaksanaan dalam Organisasi	40
2.2.1(f)	Tahap Sokongan	42
2.2.2	Pengurusan Kualiti dari Perspektif Islam	43
2.2.2(a)	Perbandingan Prinsip	44
2.2.2(b)	Proses Pelaksanaan	45
2.2.2(c)	Penilaian	46
2.2.3	Kajian Mengenai Institusi Pembangunan Berteraskan Islam	47
2.2.3(a)	Institusi Perbankan	48
2.2.3(b)	Institusi Pendidikan	49
2.2.3(c)	Institusi Peribadatan	51
2.2.3(d)	Institusi Ekonomi	53
2.2.4	Kajian Mengenai Negara Brunei Darussalam	55
2.3	Analisis Kajian Lepas	60
2.4	Sorotan Karya	61

2.4.1	Kepimpinan dalam Pengurusan Kualiti	61
2.4.2	Kaedah Kepimpinan	62
2.4.2(a)	Pengetahuan dan Kemahiran	63
2.4.2(b)	Keinsanan	71
2.4.2(c)	Komunikasi	76
2.4.2(d)	Komitmen	83
2.4.3	Perancangan Strategik	87
2.4.3(a)	Elemen Utama Perancangan Strategik	88
2.5	Analisis Sorotan Karya	93
2.6	Kerangka Konseptual Kajian	94
2.6	Kesimpulan	98

### **BAB 3: KAEDAH PENYELIDIKAN**

3.1	Pengenalan	99
3.2	Reka Bentuk Kajian	99
3.3	Kaedah Pengumpulan Data	100
3.3.1	Data Primer	100
3.3.1(a)	Justifikasi Pemilihan Negara Brunei Darussalam	101
3.3.1(b)	Justifikasi Pemilihan Institusi Pembangunan Berteraskan Islam di Negara Brunei Darussalam	103
3.3.1(c)	Informan	108
3.3.1(d)	Kajian Lapangan	109
3.3.2	Data Sekunder	110
3.4	Kaedah Penganalisan Data	111

3.5	Tatacara Pelaksanaan Kajian	115
3.6	Kesimpulan	116

**BAB 4: LATAR BELAKANG INSTITUSI PEMBANGUNAN  
BERTERASKAN ISLAM DI BRUNEI DARUSSALAM**

4.1	Pengenalan	118
4.2	Negara Brunei Darussalam (NBD)	118
	4.2.1 Kedudukan Islam di NBD	120
	4.2.2 Melayu Islam Beraja (MIB)	122
	4.2.3 Negara Zikir	124
	4.2.4 Wawasan 2035	126
4.3	Latar belakang IPBI	127
	4.3.1 Majlis Ugama Islam Brunei (MUIB)	127
	4.3.2 Pusat Dakwah Islamiah (PDI)	129
	4.3.3 Bank Islam Brunei Darussalam (BIBD)	129
	4.3.4 Pusat Perbankan, Kewangan dan Pengurusan Islam (PPKPI)	130
	4.3.5 Kolej Perguruan Ugama Seri Begawan (KUPU SB)	131
	4.3.6 Universiti Islam Sultan Sharif Ali (UNISSA)	133
4.4	Kesimpulan	134

**BAB 5: ANALISIS KAEDAH KEPIMPINAN DAN PERANCANGAN  
STRATEGIK**

5.1	Pengenalan	136
-----	------------	-----

5.2	Kaedah Kepimpinan dan Perancangan Strategik yang dilaksanakan oleh IPBI di NBD	137
5.2.1	Pengurusan Kualiti	137
5.2.2	Kaedah Kepimpinan	144
5.2.2(a)	Pengetahuan dan Kemahiran	146
5.2.2(b)	Keinsanan	151
5.2.2(c)	Komunikasi	156
5.2.2(d)	Komitmen	162
5.2.3	Perancangan Strategik	169
5.3	Pelaksanaan Kaedah Kepimpinan di IPBI	184
5.4	Pelaksanaan Perancangan Strategik di IPBI	190
5.5	Matlamat IPBI di NBD	198
5.6	Rumusan Kaedah Kepimpinan dan Perancangan Strategik oleh IPBI di NBD	202
5.6.1	Kaedah Kepimpinan untuk IPBI	202
5.6.1(a)	Kaedah Berfikir Islamik	202
5.6.1(b)	Rasa Kebersamaan	204
5.6.1(c)	Pengawasan	206
5.6.1(d)	Konsep Kerja sebagai Ibadah	207
5.6.1(e)	Pengurusan Kalbu	209
5.6.2	Perancangan Strategik untuk IPBI	211
5.6.2(a)	Amalan Terbaik	211
5.6.2(b)	Pengurusan Solat	212
5.6.2(c)	Pengurusan Masa	214
5.6.2(d)	Pengurusan Solat	216



5.6.2(e) Konsep <i>baladāṭ tayyibat wa rabb al-ghafur</i>	217
5.7 Kesimpulan	221
 <b>BAB 6: PENUTUP</b>	
6.1 Pengenalan	223
6.2 Rumusan Dapatan Utama Kajian	223
6.3 Implikasi Dasar	228
6.3.1 Pembentukan Kaedah Pengurusan	229
6.3.2 Kemantapan Pemimpin	229
6.3.3 Proses Perancangan Strategik	229
6.3.4 Keselarasan Pelaksanaan	230
6.4 Cadangan Kajian Masa Hadapan	230
6.4.1 Lokasi Kajian	230
6.4.2 Kaedah Penyelidikan	231
6.4.3 Subjek Kajian	232
6.4.5 Responden Kajian	232
6.5 Kesimpulan	233
 <b>BIBLIOGRAFI</b>	234
<b>SENARAI TEMU BUAL</b>	257
<b>LAMPIRAN</b>	258

## SENARAI JADUAL

	<b>Halaman</b>
Jadual 1.1 Ringkasan Objektif dan Persoalan Kajian	13
Jadual 3.1 Senarai Institusi Pembangunan Berteraskan Islam yang Dikaji	105
Jadual 3.2 Ciri-ciri Utama Pemilihan Institusi Pembangunan Berteraskan Islam di Negara Brunei Darussalam	106
Jadual 3.3 Maklumat Informan Kajian	108
Jadual 3.4 Kaedah Kajian Mengikut Objektif dan Persoalan Kajian	113
Jadual 5.1 Kaedah Pengurusan, Elemen Kepimpinan dan Perancangan Strategik	170
Jadual 5.2 Visi dan Misi Institusi	173

## **SENARAI RAJAH**

	<b>Halaman</b>
Rajah 2.1 Elemen Utama Perancangan Strategik	88
Rajah 2.2 Kerangka Konseptual Kajian	97
Rajah 3.1 Tatacara Pelaksanaan Kajian	116
Rajah 5.1 Kaedah Kepimpinan dan Perancangan Strategik untuk IPBI	220

## SENARAI SINGKATAN

BIBD	Bank Islam Brunei Darussalam
EFQM	<i>The European Foundation for Quality Management</i>
IBBM	Institut Bank-Bank Malaysia
IPBI	Institusi Pembangunan Berteraskan Islam
IPBMM1	Penentu Pemilihan Bank Menurut Muslim Ideal
IPI	Institusi Perbankan Islam
IPIBD	Institut Pengajian Islam Brunei Darussalam
IPISHOAS	Institut Pengajian Islam Sultan Haji Omar Ali Saifuddien
IPP	Institusi Pengajian Pondok
IPTA	Institusi Pengajian Tinggi Awam
ISDEV	Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam
ISO	<i>International Standardization Organization</i> (Pertubuhan Pemiawaian Antarabangsa)
JAIS	Jabatan Agama Islam Selangor
JZNK	Jabatan Zakat Negeri Kedah
JPPH	Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta
JPPA	Jawatankuasa Pembaharuan Perkhidmatan Awam
KHEUBD	Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei Darussalam
KUPU SB	Kolej Perguruan Ugama Seri Begawan
LZS	Lembaga Zakat Selangor
MARA	Majlis Amanah Rakyat
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MIB	Melayu Islam Beraja

MPAJ	Majlis Perbandaran Ampang Jaya
MUIB	Majlis Ugama Islam Brunei
NBD	Negara Brunei Darussalam
PBB	Pertubuhan bangsa-bangsa bersatu
PBT	Pihak berkuasa tempatan
PDI	Pusat Dakwah Islamiah
PKPA	Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam
QCC	<i>Quality Control Circles</i> (Kumpulan Kawalan Kualiti)
R&D	Penyelidikan dan Pembangunan
PPKPI	Pusat Perbankan, Kewangan dan Pengurusan Islam
SAW	<i>Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam</i>
SWT	<i>Subhanahu Wa Ta'ala</i>
UBD	Universiti Brunei Darussalam
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
UM	Universiti Malaya
UNISSA	Universiti Islam Sultan Sharif Ali
UPM	Universiti Putra Malaysia
USM	Universiti Sains Malaysia

## PANDUAN TRANSLITERASI

Huruf Rumi	Huruf Jawi	Huruf Rumi	Huruf Jawi
d	ض	-	ا
t	ط	b	ب
z	ظ	t	ت
‘	ع	ṭ	ة
gh	غ	th	ث
f	ف	j	ج
q	ق	ḥ	ح
k	ك	kh	خ
l	ل	d	د
m	م	dh	ذ
n	ن	r	ر
w	و	z	ز
h	ه	s	س
’	ء	sy	ش
y	ي	ş	ص

PENDEK		PANJANG		DIFTONG	
a	َ	ā	آ	ay	أَيَّ
i	ِ	ī	إِي		
u	ُ	ū	أُو	aw	أَوُ

**Sumber:** *Pedoman Transliterasi Huruf Arab Ke Rumi*, Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP), 1992.

**KAEDAH KEPIMPINAN DAN PERANCANGAN STRATEGIK DALAM  
PENGURUSAN KUALITI DI INSTITUSI PEMBANGUNAN  
BERTERASKAN ISLAM BRUNEI DARUSSALAM**

**ABSTRAK**

Tesis ini bertujuan mengkaji kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti di institusi pembangunan berteraskan Islam (IPBI). Sekalipun pengurusan kualiti lazim dilihat lebih dominan pada masa kini, namun terdapat pengkaji sudah mula menilai pengurusan kualiti dari perspektif Islam. Ini merupakan satu perkembangan yang baik bertujuan membina pengurusan kualiti yang berteraskan Islam sepenuhnya. Penelitian terhadapnya memerlukan evolusi secara perlahan-lahan. Oleh sebab itu, kajian ini hanya melihat sebahagian aspek utama dalam pengurusan kualiti iaitu kaedah kepimpinan dan perancangan strategik sahaja. Memandangkan IPBI di Malaysia secara dominannya masih terikat dengan konsep pengurusan kualiti lazim, maka ada keperluan untuk mengkaji negara lain yang cuba melaksanakan pengurusan secara Islam. Negara tersebut ialah Negara Brunei Darussalam (NBD). NBD telah memperkenalkan konsep dan falsafah yang Islamik untuk negaranya seperti Melayu Islam Beraja (MIB) dan Negara Zikir. Konsep dan falsafah ini memperlihatkan bahawa NBD berusaha membangunkan aspek politik, ekonomi dan sosial menggunakan pendekatan Islam. Pembangunan NBD juga mengambil berat tentang aspek pengurusan kualiti. Maka timbul persoalan, apakah kaedah pengurusan kualiti yang dijalankan oleh IPBI di NBD ini? Bagaimanakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dilaksanakan oleh IPBI di NBD? Untuk tujuan kajian ini, terdapat tiga objektif. Pertama, mengenal pasti kaedah pengurusan kualiti khususnya kaedah kepimpinan dan perancangan

strategik yang dilaksanakan di IPBI terpilih NBD; kedua, menganalisis kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti di IPBI terpilih NBD; dan ketiga, merumuskan kaedah kepimpinan dan perancangan strategik di IPBI terpilih NBD. Data dalam kajian ini diperoleh melalui temu bual separa berstruktur dan kajian dokumen. Kesemua data yang diperoleh ini dianalisis menggunakan analisis kandungan kualitatif. Kajian mendapati kaedah pengurusan kualiti yang dilaksanakan oleh IPBI yang terpilih di NBD ini memfokuskan reka bentuk dan proses produk serta penambahbaikan berterusan. Bagi kaedah kepimpinan, untuk mengecilkan skop, hanya empat elemen sahaja yang difokuskan dalam kajian ini untuk IPBI di NBD iaitu pengetahuan dan kemahiran, keinsanan, komunikasi dan komitmen. Kesemua institusi memberi penekanan terhadap keempat-empat elemen ini tetapi melalui asas yang berbeza-beza. Seterusnya, analisis terhadap perancangan strategik pula mendapati bahawa masih tiada keseimbangan terhadap aspek material dan spiritual. Kajian ini memberi empat implikasi iaitu pembentukan kaedah pengurusan, kemantapan pemimpin, proses perancangan strategik dan keselarasan pelaksanaan. Akhir sekali, kajian ini merumuskan bahawa perlunya penerokaan yang lebih mendalam terhadap bidang pengurusan kualiti secara Islam agar institusi khususnya IPBI dapat melaksanakan kaedah pengurusan berteraskan Islam sepenuhnya dalam setiap kegiatan pengurusan.



**METHOD OF LEADERSHIP AND STRATEGIC PLANNING IN QUALITY  
MANAGEMENT OF ISLAMIC DEVELOPMENT INSTITUTION IN  
BRUNEI DARUSSALAM**

**ABSTRACT**

This thesis aims to study the method of leadership and strategic planning in quality management of Islamic development institution (IDI). Quality management is one of the common management but now researchers are starting to study the quality management based on Islamic perspective. It is a good starting point aiming to develop quality management fully based on Islamic aspects. This development requires step by step amendment. Hence, this research is looking into the main aspect in quality management which is method of leadership and strategic planning. Given IDI in Malaysia is still bound by the common concept, there is a need to examine the other countries that are trying to implement Islamic management of Negara Brunei Darussalam (NBD). NBD has introduced the concept and Islamic philosophy of their country to the Malay Islamic Monarchy (MIM) and National Recitation. Referring to the concepts and philosophy, this clearly shows that the NBD seeks to develop the political, economic and social approach to Islam. The development of NBD is also concerned about quality management aspects. So these questions arise, what is the quality management methods carried out by IDI in NBD? How leadership and strategic planning methods are implemented by IDI in NBD? This study have three objectives. First, to identify the quality management methods, especially methods of leadership and strategic planning implemented by IDI elected in NBD; second, to analyze methods of leadership and strategic planning in quality management by IDI

elected in NBD; and third, to formulate methods of leadership and strategic planning by IDI elected in NBD. Data were collected through semi-structured interviews and document review. All the data obtained is analyzed using qualitative content analysis. This study found that the quality management methods implemented by IDI elected in NBD focuses on the design and process of product as well as continual improvement. For the leadership, to narrow down the scope only four elements will be focused on namely knowledge and skills, humanity, communication and commitment. These institutions emphasize on the four elements but through various basis. Next, the analysis of strategic planning also found that there is still no balance between material and spiritual aspects. These findings produce four implications which are the establishment of management methods, the competency of the leader, the strategic planning process and consistency of implementation. Finally, this study concludes that a deeper exploration of Islamic quality management field is needed so that institutions like IDI can fully implement the Islamic management methods in every aspect of the management.

# **BAB 1**

## **Pengenalan**

### **1.1 PENDAHULUAN**

Secara umum, kajian ini bertujuan mengkaji kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti di peringkat institusi pembangunan berteraskan Islam (IPBI)<sup>1</sup>. Secara lebih khusus, kajian ini ingin mengenal pasti dan menganalisis kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti di IPBI terpilih di Negara Brunei Darussalam (NBD). Kajian ini merupakan satu pendekatan awal untuk dikaji bagi mempamerkan kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dilaksanakan oleh IPBI di NBD supaya kedua-dua elemen ini boleh ditonjolkan dalam kaedah pengurusan berteraskan Islam dan IPBI.

Sebagai bab pengenalan, bab ini membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, skop dan batasan kajian, definisi operasional, kepentingan kajian, sumbangan kajian dan organisasi tesis.

---

<sup>1</sup> IPBI merujuk institusi yang bertunjangan falsafah dan prinsip pembangunan berteraskan Islam. IPBI ini merangkumi pelbagai aspek seperti aspek peribadatan, aspek perbankan, aspek kewangan, aspek pentadbiran, aspek perundangan, aspek perubatan dan aspek kemasyarakatan (Fadzila Azni Ahmad, 2013).

## 1.2 LATAR BELAKANG

Di Malaysia, konsep pengurusan kualiti ini telah diguna pakai oleh kebanyakan institusi dalam aspek pengurusan termasuklah di IPBI. Menurut kajian Fadzila Azni Ahmad (2010), 17 daripada 20 buah institusi<sup>2</sup> yang dikaji masih mengguna pakai konsep pengurusan kualiti lazim khususnya *Total Quality Management (TQM)* dalam menguruskan organisasi. Konsep *TQM* ini berasal dari Barat dan pemikiran mengenainya mula tercetus pada awal tahun 1950-an di Amerika Syarikat oleh beberapa orang tokoh pengurusan. Antara tokoh tersebut ialah Deming, Drucker dan Crosby. Tokoh-tokoh ini memperkenalkan konsep kualiti dalam proses pengurusan di Amerika Syarikat. Walau bagaimanapun, pemikiran ini tidak berjaya menarik perhatian para usahawan di Amerika Syarikat pada waktu itu. Idea ini lantas dibawa ke Jepun yang sedang berusaha membantu perindustrian negaranya yang telah musnah akibat perang dunia kedua (Kadir Ariffin, 2009).

Di Jepun, Feigunbum dan Ishikawa merupakan tokoh yang membawa perubahan dan memperkenalkan konsep kualiti ini. Ternyata perubahan bentuk pengurusan yang dibawa ke Jepun berjaya mencatat kejayaan pada masa yang singkat dalam bidang perindustrian, pembuatan dan perkilangan berbanding negara Barat. Pelbagai cara dilakukan oleh pelbagai pihak di Jepun untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti. Antaranya, mewujudkan *Quality Control Circle (QCC)*, *TQM* dan sistem kualiti

---

<sup>2</sup> 20 buah institusi yang telah dikaji oleh Fadzila Azni Ahmad (2010) tersebut mewakili sembilan jenis institusi iaitu peribadatan (Masjid Putra, Masjid Wilayah, Masjid Negara), pendidikan (Institut Kefahaman Islam Malaysia dan Universiti Islam Antarabangsa Malaysia), perbankan (Bank Islam Malaysia Berhad dan Bank Muamalat Malaysia Berhad), kewangan (Lembaga Tabung Haji, Syarikat Takaful Malaysia Berhad dan Bank Rakyat), sosioekonomi (Pusat Pungutan Zakat Pulau Pinang, Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan dan Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia), pentadbiran (Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, Jabatan Mufti Selangor, Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji), perubatan (Pusat Rawatan Islam Sdn. Bhd. dan Kampung Baru Medical Centre), perundangan (Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia) dan kemasyarakatan (Persatuan Pengguna Islam Malaysia).

berasaskan ISO 9000 (Rushami Zien Yusoff, 2005). Secara keseluruhannya, pendekatan kualiti ini menekankan aspek-aspek produktiviti dan perkhidmatan yang melibatkan semua lapisan kakitangan di semua jabatan dalam organisasi. Kejayaan yang dicapai Jepun akhirnya telah menarik perhatian para korporat di Barat untuk menerapkan soal kualiti dalam aspek pengurusan.

Kejayaan pengurusan kualiti yang dibawa oleh Barat dan Jepun ini telah membawa perubahan terhadap keseluruhan sistem pengurusan di setiap negara yang melaksanakan corak pengurusan kualiti ini. Pengurusan kualiti ini dilihat dapat meningkatkan produktiviti dan perkhidmatan kepada pelanggan di samping dapat memberi keuntungan yang banyak kepada institusi yang melaksanakannya. Oleh itu, corak pengurusan sebegini dijadikan panduan oleh kebanyakan negara termasuklah Malaysia amnya dan di IPBI khususnya.

Namun begitu, Fadzila Azni Ahmad (2010) melihat bahawa *TQM* tidak sesuai untuk diguna pakai di IPBI. Hujah beliau bersandarkan pengukuran dari tiga aspek utama iaitu tasawur<sup>3</sup>, epistemologi<sup>4</sup> dan ontologi<sup>5</sup>. Dari segi tasawur, falsafah yang diguna pakai ialah falsafah lazim. Pelaksanaan pengurusan melalui falsafah lazim ini memberi implikasi negatif terhadap hati, pemikiran dan tingkah laku ahli-ahli

---

<sup>3</sup> Tasawur berasal daripada perkataan Bahasa Arab. Tasawur didefinisikan sebagai gambaran secara hakiki mengenai Islam bertujuan memperjelaskan prinsip asas Islam secara menyeluruh sehingga menjadi asas kepada pandangan hidup dan sehati dalam diri seseorang (Haron Din, 1992). Tiga elemen asas yang mendasari tasawur Islam ini ialah Allah SWT sebagai Pencipta, manusia sebagai makhluk dan sumber alam sebagai makhluk (Muhammad Syukri Salleh, 2003).

<sup>4</sup> Epistemologi adalah berkaitan dengan teori tentang ilmu pengetahuan. Ia berasal daripada perkataan Greek iaitu *episteme* yang bermaksud ilmu dan *logos* yang bermaksud teori. Menurut Sidek Baba (2006), epistemologi ini berkait rapat dengan teori bagaimana sesuatu ilmu itu lahir dan bermula atau bagaimana ia dibangunkan.

<sup>5</sup> Ontologi berasal dari perkataan Greek iaitu *ontos* yang bermaksud wujud. Dari segi istilah, ontologi bermaksud pengkajian berhubung kewujudan atau hakikat tentang sesuatu kejadian (Suhartono, 2005). Oleh itu, ontologi didefinisikan sebagai ilmu tentang kewujudan.

institusi. Dari segi epistemologi, *TQM* ini bersumberkan ilmu *daruri* dan hujah ‘*aql*<sup>6</sup> sehingga dihujahkan tidak berupaya menyelesaikan masalah pengurusan pada peringkat akar umbi. Dari segi ontologi pula, konsep kualiti yang ingin dilaksanakan juga berbeza. Konsep kualiti yang diperkenalkan lebih memfokuskan memenuhi kehendak manusia dan keuntungan sehingga mengabaikan aspek-aspek lain dalam diri manusia yang tidak kurang pentingnya.

Walau bagaimanapun, terdapat sesetengah pengkaji yang melihat bahawa asas-asas utama dalam pengurusan kualiti ini sebenarnya berkait rapat dengan Islam. Kajian yang dilakukan oleh Mazilan Musa dan Shaikh Mohd Saifuddeen (2005) misalnya, melihat bahawa nilai yang ada dalam pengurusan kualiti seperti konsisten, berkesinambungan dan keseragaman ini boleh dikaitkan dengan nilai ibadah dalam Islam. Dalam pada itu, kedua-dua pengkaji ini juga turut mempamerkan bahawa elemen utama dalam pengurusan kualiti seperti reka bentuk, proses, pengurusan, pekerja, undang-undang dan peraturan serta pengguna ini sebenarnya dinilai dari sudut kerohanian yang boleh dikaitkan dengan prinsip-prinsip Islam itu sendiri. Sebagai contoh, reka bentuk dinilai dari aspek nilai material yang praktikal dan tidak membazir; proses dinilai daripada aspek halal dan mengikut syariat, undang-undang syariah; dan peraturan dinilai daripada aspek prinsip-prinsip yang terkandung dalam al-Qur’an dan Hadith, manakala pengguna pula dinilai daripada aspek dalaman individu iaitu niat kerana Allah SWT dalam setiap sesuatu perkara yang hendak dilakukan.

---

<sup>6</sup> Ilmu *daruri* ialah ilmu yang mudah difahami tanpa memerlukan penelitian, penghujahan atau perbincangan mengenai sesuatu, manakala hujah ‘*aql* ialah hujah yang bersandarkan kepada pemikiran dan kerasionalan (Muhammad Syukri Salleh, 2003).

Dalam membincangkan persoalan mengenai pengurusan kualiti, terdapat dua elemen yang sering diutarakan sebagai tunjang kepada berjaya atau tidak pelaksanaan pengurusan kualiti. Kedua-dua elemen itu ialah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik (Rushaimi Zein Yusoff, 2005; Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushaimi Zien Yusoff, Zakaria Abas, Hartini Ahmad, Muhammad Nasir Md Hussain dan Wazin Man@Othman, 2011; dan Ab. Aziz Yusof, Teong, L.K. dan Mei, T.S., 2012). Kedua-dua elemen ini kebiasaannya dijadikan sebagai kayu ukur dalam menentukan corak pengurusan kualiti yang dilaksanakan di institusi. Kaedah kepimpinan yang baik akan membawa keseimbangan antara aspek material dengan aspek rohani dalam sesebuah institusi. Kaedah kepimpinan ini bukan bertujuan mempengaruhi ahli institusi dalam aspek pengurusan sahaja, tetapi berperanan sebagai pemandu umat dalam menjalankan amanah dan tanggungjawab sebagai hamba Allah SWT (Siddiq Fadzil, 2005). Sebagai hamba, diri pemimpin dan ahlinya perlu dididik untuk menunaikan amanah kepada Pencipta, manusia, dan alam sekitar

Perancangan strategik sesebuah institusi juga penting kerana ia melibatkan proses untuk memilih tindakan yang terbaik untuk memberi tindak balas kepada persekitaran yang dinamik (David, 2013). Perancangan strategik ini melibatkan proses untuk membentuk visi, misi dan matlamat organisasi supaya dapat membantu organisasi mengenal pasti arah dan haluan yang sesuai untuk mencapai objektif jangka panjang organisasi. Bagi IPBI, perancangan strategik yang melibatkan elemen utama iaitu visi, misi dan matlamat yang hendak dibentuk dan seterusnya dilaksanakan mestilah beracukan tasawur Islam. Perancangan strategik ini perlu dilakukan dengan ikhlas, adil dan penuh ihsan oleh ahli institusi. Justeru, institusi perlu memastikan setiap perancangan strategik yang ingin dilaksanakan memberi

manfaat kepada semua serta percaya bahawa kejayaan perancangan yang dilakukan ditentukan oleh Allah SWT. Hal ini secara tidak langsung dapat mendekatkan ahli institusi kepada Pencipta-Nya. Bagi seorang pemimpin yang berkhidmat di IPBI, setiap pengurusan yang hendak dilaksanakan sewajarnya ialah pengurusan yang boleh mengurus manusia ke arah mencari keredaan Allah SWT. IPBI perlu menerapkan falsafah dan nilai-nilai Islam dalam setiap operasi organisasi termasuk dalam perancangan strategik yang hendak dibentuk dan dilaksanakan. Bagi IPBI, kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang perlu dipamerkan mestilah berkonsepkan pengurusan berteraskan Islam serta seimbang antara rohani dengan jasmani. Berdasarkan kajian-kajian terdahulu, kajian mengenai pengurusan yang menerapkan nilai-nilai Islam masih berkurangan. Kebanyakan kajian mengenai elemen-elemen dalam pengurusan ini lebih memfokuskan institusi pembangunan yang bukan berteraskan Islam dan kebiasaannya konsep yang dibawa oleh institusi ini mengikut konsep lazim. Di Malaysia, IPBI memang ada, tetapi kaedah pengurusan yang diguna pakai ialah pengurusan kualiti lazim (Fadzila Azni Ahmad, 2010). Secara tidak langsung, kaedah kepimpinan dan perancangan strategik ini juga terangkum dalam pengurusan lazim.

Melihat kepada kelemahan IPBI di Malaysia dalam mengendalikan aspek pengurusan agar selari dengan tasawur Islam, penyelidik melihat ada keperluan untuk mengkaji negara lain yang melaksanakan pengurusan berteraskan Islam. Salah satu negara yang terbukti sedang melaksanakan pengurusan berteraskan Islam ini ialah NBD. Oleh itu, penyelidik ingin mengkaji kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dilaksanakan oleh IPBI di NBD. NBD dilihat ingin menjadikan negaranya sebagai sebuah negara Islam berdasarkan falsafah Melayu Islam Beraja



(MIB), Wawasan 2035 dan Negara Zikir (Muhammad Syukri Salleh, 2013; Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei, 2009). Falsafah MIB telah diamalkan sejak abad ke-16 Masihi di NBD (Mahayudin Yahaya, 2014). MIB ini dijadikan sebagai asas untuk integrasi kebangsaan Brunei serta dijadikan sumber rujukan bangsa Brunei. Secara lebih khusus, falsafah MIB ini bertujuan menerapkan prinsip-prinsip Islam yang berlandaskan al-Qur'an dan Hadith. Ia menjadi tonggak bagi semua kegiatan yang menyentuh kepentingan negara, bangsa dan budaya Melayu serta keutamaan terhadap institusi Beraja untuk sistem pemerintahan NBD. Kedudukan agama Islam bertambah jelas dilaksanakan sebagaimana Titah Pemasyhuran Kemerdekaan NBD pada 1 Januari 1984, iaitu:

“Negara Brunei Darussalam adalah dengan izin serta limpah kurnia Allah Subhanahu Wata'ala, akan untuk selama-lamanya kekal menjadi sebuah Negara Melayu Islam Beraja yang merdeka, berdaulat dan demokratik bersendikan kepada ajaran-ajaran agama Islam menurut *Ahl al-Sunnat wa al-Jamā'at*”.

(Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei, 2009)

Selain falsafah MIB, Wawasan 2035 juga menjadi fokus utama NBD untuk terus berkembang maju. Terdapat tiga matlamat utama dalam Wawasan 2035 yang ingin dicapai oleh NBD. Pertama, rakyat dan penduduknya berilmu, berkemahiran dan bertamadun; kedua, kualiti hidup yang setara dengan sepuluh negara teratas di dunia; dan ketiga, pendapatan per kapita yang tinggi setara dengan negara maju di dunia (Aspirasi NDP, 2008).

Untuk memastikan tiga matlamat tersebut tercapai, lapan strategi telah dikenal pasti bagi memastikan semua aspek pembangunan dilaksanakan dengan teratur dan berkesan. Lapan strategi tersebut meliputi strategi pendidikan, ekonomi,

keselamatan, pembangunan institusi, pembangunan perniagaan tempatan, pembangunan infrastruktur, jaminan sosial dan alam sekitar (Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei, 2009). Pada masa yang sama, selain falsafah MIB, Wawasan 2035, NBD berusaha untuk membangunkan negaranya berteraskan ajaran-ajaran Islam dengan membentuk Negara Zikir.

Negara Zikir ini dicetuskan sendiri oleh Kebawah Duli Yang Maha Mulia (KDYMM) Paduka Seri Baginda Sultan Haji Hassanah Bolkiah<sup>7</sup> yang ingin membangunkan NBD seiring dengan ajaran-ajaran Islam dalam semua aspek kehidupan rakyatnya. Gagasan Negara Zikir ini dibangunkan bertujuan menjadikan rakyatnya sentiasa mengingati dan menyebut Allah SWT, mentaati segala suruhan-Nya dan meninggalkan segala larangan-Nya, mensyukuri nikmat-Nya serta tidak mengkufuri-Nya. Kesemua ini diteraskan dengan ilmu dan keyakinan, didorong oleh keimanan dan ketakwaan kepada-Nya. Ia dikatakan sebagai syarat utama untuk mendapat kurnia Allah SWT yang berupa kemakmuran hidup, keamanan dan ketenteraman serta kesejahteraan yang berpanjangan (Ahmad Abdussalam Abdul Rahman, 2010).

Selain itu, Negara Zikir ini lebih cenderung kepada maksud al-Qur'an. Oleh itu, Negara Zikir ini merupakan negara al-Qur'an iaitu negara yang sentiasa melaksanakan setiap sesuatu perkara bersandarkan al-Qur'an dan Hadith bertujuan memperoleh keredaan Allah SWT (Aspirasi NDP, 2008). Pengertian sama turut dikemukakan oleh Mohd Shukri Hanapi (2015) iaitu Negara Zikir ini merupakan pembangunan sebuah Negara Islam yang melaksanakan segala tuntutan al-Qur'an

---

<sup>7</sup> Selepas ini disebut sebagai KDYMM Sultan Brunei.

dan Hadith dalam segala aspek kehidupan. Ia meliputi aspek kepimpinan, pemerintahan, pentadbiran, politik, undang-undang, keadilan dan kesaksamaan sistem sosial, ekonomi, pendidikan dan sebagainya.

### **1.3 PERNYATAAN MASALAH**

Merujuk kepada falsafah MIB, Wawasan 2035 dan Negara Zikir yang dibangunkan jelas memperlihatkan bahawa NBD berusaha ke arah membangunkan negaranya di mata dunia daripada aspek politik, ekonomi dan sosial dengan menggunakan pendekatan Islam. Dalam perkataan lain, NBD sedang cuba merealisasikan pengurusan berteraskan Islam. Hal ini merupakan satu usaha yang memerlukan kerjasama daripada seluruh rakyat NBD. Sementara itu, perkara yang menarik perhatian penyelidik apabila salah satu strategi yang ingin dilaksanakan dalam Wawasan 2035 ialah strategi untuk membangunkan institusi<sup>8</sup>. Hal ini memperlihatkan kepentingan institusi dalam menentukan hala tuju NBD. Rangka strategi pembangunan institusi tidak dapat tidak, perlu dilihat daripada aspek kualiti. Dalam perkataan lain, pengurusan kualiti merupakan nadi utama dalam membangunkan dan mencemerlangkan sesebuah institusi. Oleh itu, perlu dilihat kualiti yang bagaimana yang diberi penekanan oleh NBD?

Berdasarkan laporan Kementerian Pembangunan Brunei, satu forum telah diadakan bertujuan meningkatkan aktiviti pengurusan kualiti di negara tersebut agar dapat menyumbang kepada Kemajuan Ekonomi dan Perkembangan Sosial di NBD

---

<sup>8</sup> Di dalam Wawasan 2035 terdapat lapan strategi yang ingin diselaraskan dan dimajukan oleh semua pihak di NBD. Lapan strategi tersebut ialah pendidikan, ekonomi, keselamatan, pembangunan institusi, pembangunan perniagaan tempatan, pembangunan infrastruktur, jaminan sosial dan strategi alam sekitar (Pelita Brunei, 2015).

(Kementerian Pembangunan, 2010). Persoalannya, bagaimanakah dengan IPBI di NBD? Apakah realiti kaedah pengurusan IPBI<sup>9</sup> di NBD? Sekiranya ia menggunakan pengurusan kualiti, apakah terdapat sebarang bentuk Islamisasi<sup>10</sup> atau modifikasi<sup>11</sup> yang dilakukan oleh institusi-institusi ini?

Bagi menjadikan kajian ini lebih terfokus, dua elemen yang dilihat menjadi keutamaan kepada pengurusan kualiti ini iaitu kaedah kepimpinan dan perancangan strategik. Kedua-dua elemen ini merupakan elemen kritikal dalam pengurusan kualiti menurut pengkaji-pengkaji seperti Rushaimi Zein Yusoff (2005), Sany Sanuri Mohd Mokhtar et al. (2011) dan Ab. Aziz Yusof et al. (2012). Pemimpin merupakan penggerak utama serta berperanan penting dalam menentukan corak pengurusan yang ingin dilaksanakan serta hala tuju bagi sesebuah organisasi. Perancangan strategik juga merupakan salah satu proses untuk membantu pemimpin bertindak secara sistematik serta menyediakan ruang untuk semua ahli organisasi terlibat dan bertanggungjawab dalam mencapai matlamat organisasi (Edaris, 2004; Mohd Hizam Hanafiah & Abdullah Sanusi Othman, 2007). Sebenarnya, titik tolak proses realisasi MIB, Wawasan 2035 dan Negara Zikir ialah kesungguhan pemimpin tertinggi NBD, KDYMM Sultan Brunei sendiri. Maka, timbul juga persoalan, bagaimanakah ciri

---

<sup>9</sup> IPBI di NBD yang dipilih mewakili institusi pentadbiran (Majlis Ugama Islam Brunei dan Pusat Da'wah Islamiah), institusi pendidikan (Kolej Perguruan Ugama Seri Begawan dan Universiti Islam Sultan Sharif Ali) dan institusi perbankan (Bank Islam Brunei Darussalam dan Pusat Perbankan, Kewangan dan Pengurusan Islam). Kriteria pemilihan institusi-institusi ini dinyatakan secara terperinci dalam bahagian skop kajian dan metodologi kajian.

<sup>10</sup> Menurut Syed Muhammad Naquib al-Attas (1993), Islamisasi ialah pembebasan manusia dari tradisi tahyul dan mitos serta pembebasan akal dari sekularisme. Definisi ini menjadikan manusia sebagai sasarannya, bukan sistem, struktur atau organisasi yang terdapat dalam masyarakat. Islamisasi berfokuskan perubahan pemikiran dan keilmuan setiap individu Muslim. Bagi Isma'il Raji al-Faruqi (1984) pula, Islamisasi bermaksud memberikan definisi baru, mengatur dan menghubungkan data, menilai kembali kesimpulan, mengulang kaji semula tujuan sehingga disiplin ilmu tersebut dapat memperkayakan wawasan Islam dan bermanfaat bagi cita-cita Islam.

<sup>11</sup> Modifikasi merujuk kepada pendekatan bersedia menerima dan memperbaiki pemikiran tentang sesuatu yang bukan berteraskan Islam dan menjadikannya sebagai satu pemikiran yang berteraskan Islam (Muhammad Syukri Salleh, 2012).

pemimpin di IPBI? Apakah kaedah kepimpinan yang diguna pakai oleh IPBI di NBD? Apakah pula perancangan strategik yang dilaksanakan di IPBI ini? Adakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dipamerkan sesuai untuk diguna pakai dalam IPBI? Adakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang hendak dibangunkan selari dengan hala tuju NBD yang berteraskan kepada falsafah MIB, Wawasan 2035 dan Negara Zikir? Adakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang diguna pakai ini boleh dijadikan model untuk IPBI lain memandangkan Fadzila Azni Ahmad (2010) melihat bahawa pengurusan kualiti berteraskan Islam ini masih bersifat *vacuum*?. Oleh sebab itu, kajian ini dijalankan bertujuan merungkai persoalan-persoalan ini.

#### **1.4 OBJEKTIF KAJIAN**

Secara umumnya, kajian ini bertujuan menganalisis kaedah kepimpinan dan perancangan strategik oleh IPBI di NBD. Secara lebih khusus, kajian ini bertujuan:

1. Mengenal pasti kaedah pengurusan kualiti khususnya kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dilaksanakan di IPBI terpilih NBD.
2. Menganalisis kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti di IPBI terpilih NBD.
3. Merumuskan kaedah kepimpinan dan perancangan strategik di IPBI terpilih NBD.

## **1.5 PERSOALAN KAJIAN**

Bagi mencapai objektif-objektif kajian yang dikemukakan, ditentukan persoalan-persoalan kajian yang berkaitan dengan kepimpinan dan perancangan strategik di IPBI ini. Persoalan-persoalan tersebut adalah seperti berikut:

1. Apakah terdapat kaedah pengurusan kualiti tertentu yang diguna pakai oleh IPBI di NBD ini?
2. Apakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik diberi keutamaan dalam pengurusan kualiti oleh IPBI di NBD tersebut?
3. Apakah elemen-elemen utama yang diketengahkan dalam kaedah kepimpinan dan perancangan strategik oleh IPBI di NBD?
4. Bagaimanakah kaedah kepimpinan dan pengurusan strategik ini dilaksanakan oleh IPBI di NBD?
5. Apakah matlamat yang ingin dicapai oleh IPBI di NBD melalui kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang diguna pakai?
6. Apakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dipamerkan sesuai untuk diguna pakai oleh IPBI di NBD?
7. Apakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik oleh IPBI di NBD ini boleh diguna pakai oleh IPBI lain secara umum?

Kesemua objektif dan persoalan kajian yang dinyatakan dapat digambar dengan lebih jelas dalam Jadual 1.1.

**Jadual 1.1: Ringkasan Objektif dan Persoalan Kajian**

<b>Objektif Kajian</b>	<b>Persoalan Kajian</b>
<p>1. Mengenal pasti kaedah pengurusan kualiti khususnya kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dilaksanakan di IPBI terpilih NBD.</p>	<p>i. Apakah terdapat kaedah pengurusan kualiti tertentu yang diguna pakai oleh IPBI di NBD ini?</p> <p>ii. Apakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik diberi keutamaan dalam pengurusan kualiti oleh IPBI di NBD tersebut?</p>
<p>2. Menganalisis kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti di IPBI terpilih NBD.</p>	<p>iii. Apakah elemen-elemen utama yang diketengahkan dalam kaedah kepimpinan dan perancangan strategik oleh IPBI di NBD?</p> <p>iv. Bagaimanakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik ini dilaksanakan oleh IPBI di NBD?</p> <p>v. Apakah matlamat yang ingin dicapai oleh IPBI di NBD melalui kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang diguna pakai?</p>
<p>3. Merumuskan kaedah kepimpinan dan perancangan strategik di IPBI terpilih NBD.</p>	<p>vi. Apakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dipamerkan sesuai untuk diguna pakai oleh IPBI di NBD ini?</p> <p>vii. Apakah kaedah kepimpinan dan perancangan strategik oleh IPBI di NBD boleh diguna pakai oleh IPBI lain secara umum?</p>

Jadual 1.1 menunjukkan objektif khusus serta persoalan kajian bertujuan mengenal pasti dua komponen utama pengurusan kualiti iaitu kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dilaksanakan oleh IPBI di NBD. Penelitian ke atas

kaedah kepimpinan dan perancangan strategik ini bertujuan melihat kemungkinan kedua-duanya dapat dijadikan sebagai elemen penting bagi membentuk pengurusan kualiti secara Islam sepenuhnya untuk diguna pakai oleh IPBI khususnya.

## **1.6 DEFINISI OPERASIONAL KAJIAN**

Terdapat empat kata kunci utama yang dimuatkan bagi memenuhi objektif kajian ini. Kata-kata kunci tersebut ialah kaedah kepimpinan, perancangan strategik, pengurusan kualiti dan IPBI. Empat kata kunci yang dipilih bertujuan menjelaskan maksud yang diguna pakai dalam kajian ini.

### **1.6.1 Kaedah Kepimpinan**

Kaedah kepimpinan didefinisikan sebagai cara atau pendekatan yang diguna pakai oleh pemimpin untuk menguruskan organisasinya. Pemimpin akan cuba mempengaruhi perlakuan pekerjaanya dalam melaksanakan sesuatu tugas supaya matlamat dan hala tuju organisasi tercapai (Ainon Mohd, 2003). Sejarah kepimpinan dalam pengurusan sebenarnya telah muncul sejak zaman Rasulullah SAW selepas penghijrahan Rasulullah SAW ke Madinah dan seterusnya pembentukan masyarakat setempat. Sejarah menunjukkan bermula daripada pembentukan masyarakat di Madinah inilah munculnya pembentukan kepimpinan Islam dan amalan pengurusan (Syed Omar Syed Agil, 1998).

Kepimpinan merupakan satu konsep yang luas digunakan. Secara umum, kepimpinan ialah kemampuan untuk menggerakkan, mendorong dan mempengaruhi orang yang dipimpin agar bersedia melaksanakan tindakan ke arah mencapai suatu tujuan.



Cooper (2002) misalnya, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses merangsang ke arah bekerja dengan tekun bagi menyempurnakan misi penting organisasi. Takrifan ini bertepatan dengan definisi yang dibawa oleh pakar pengurusan, Koontz dan Weinrich (1993). Kedua-dua pakar pengurusan ini melihat kepemimpinan adalah suatu seni atau satu proses mempengaruhi orang supaya mereka akan berjuang atau melakukan sesuatu dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat kumpulan. Selain itu, Bryman (1992), Vardiman, Houghton dan Jinkerson (2006) serta Walz (2007) juga turut mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi seseorang atau sekumpulan orang untuk bertindak dengan sewajarnya, sesuai dengan kehendak dan objektif organisasi.

Selain pengkaji-pengkaji Barat, terdapat juga definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji tempatan. Antaranya seperti Ab. Aziz Yusof (2000), Khalim Zainal, Abdul Salam Yussof dan Zaharah Hassan (2009) serta Zulkiple Abd. Ghani (2012). Kepimpinan merupakan satu proses menggerakkan sekumpulan manusia untuk memikul tanggungjawab yang diamanahkan melalui dorongan yang tidak memaksa. Ia merupakan satu proses untuk menyelaraskan arahan, mengatur dan mengelakkan penggunaan pendapat sendiri dalam sesebuah organisasi (Ab. Aziz Yusof, 2000). Menurut, Zulkiple Ab. Ghani (2012), kepemimpinan ialah kemampuan untuk menunjukkan jalan, membimbing, mengarahkan atau mempengaruhi tindakan orang lain. Ia merupakan hubungan dua hala yang penting bagi mengatur individu-individu dalam organisasi ke arah satu matlamat yang sama. Definisi operasional yang sama mengenai kepemimpinan turut dihasilkan oleh Khalim Zainal et al. (2009). Menurut beliau, pemimpin dan pengikut mempunyai hubungan yang saling

bergantungan dalam usaha menggerakkan organisasi ke arah mencapai matlamat yang sama antara satu sama lain.

Bagi Syed Muhammad Naquib al-Attas dan Wan Mohd Nor Wan Daud (2007), kepimpinan dalam Islam merangkumi kepimpinan terhadap diri sendiri sebagai hamba Allah SWT dengan mengarah diri ke arah kebaikan, menunaikan amanah kepada Pencipta, manusia, dan alam sekitar. Definisi operasional yang dikemukakan oleh Syed Muhammad Naquib al-Attas dan Wan Mohd Nor Wan Daud (2007) ini digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini. Hal ini kerana, bagi penyelidik kepimpinan yang utama adalah dengan memelihara hubungan dengan Pencipta, hubungan sesama manusia dan hubungan dengan sumber alam. Kaedah kepimpinan berkualiti yang sepatutnya ialah pemimpin perlu memberikan komitmen yang sepenuhnya ke arah perancangan dan pelaksanaan pengurusan dalam organisasi mengikut prinsip-prinsip Islam. Matlamat pencapaian organisasi yang sebenar perlu melihat kepada pencapaian memperoleh keredaan Allah SWT.

### **1.6.2 Perancangan Strategik**

Perancangan strategik didefinisikan sebagai proses membina visi dan menentukan cara terbaik untuk merealisasikannya. Ia merupakan satu proses sistematik dalam membuat keputusan bagi mencapai matlamat jangka panjang sama ada antara individu, kumpulan, unit kerja atau organisasi (Tomlinson, 2004). Bagi Kassim Thukiman (2003) pula, perancangan strategik ini melibatkan kaedah membuat keputusan yang lebih sistematik dan saintifik sama ada untuk mencapai matlamat jangka panjang dan strategik bagi sesebuah organisasi. Perancangan sedemikian

dilakukan kerana matlamat akhir sesebuah organisasi ialah mencapai tahap kecekapan dan keberkesanan dalam pengeluaran suatu barang dan perkhidmatan.

Menurut Haim Hilman Abdullah (2006), perancangan strategik ini merupakan satu kerangka proses kerja yang tersusun dan sistematik untuk menterjemahkan visi, misi, dan strategi dalam aktiviti kerja harian dalam organisasi. Berbeza pula dengan definisi yang dihasilkan oleh Edaris (2004) yang melihat bahawa elemen penting dalam perancangan strategik ini ialah kerjasama antara ahli institusi. Jelas beliau lagi, perancangan strategik ini merupakan suatu proses merancang hala tuju organisasi yang perlu melibatkan seluruh ahli organisasi supaya perkongsian hala tuju ini akan mewujudkan rasa kebersamaan dalam kalangan ahli organisasi.

Bagi Fontaine dan Khaliq Ahmad (2013) pula, perancangan strategik ini merupakan satu proses yang memerlukan usaha oleh manusia yang perlu dilakukan dengan ikhlas, adil dan penuh ihsan untuk merangka, menyusun dan melaksanakan perkara yang terbaik untuk organisasi bagi mencapai keredaan Allah SWT. Justeru, pihak pengurusan atasan haruslah sentiasa berusaha dengan bersungguh-sungguh bagi memastikan bahawa perancangan yang dilakukan memberi manfaat kepada semua serta percaya bahawa kejayaan perancangan yang dilakukan ditentukan oleh Allah SWT.

Bagi penyelidik, perancangan strategik ini merupakan satu proses yang melibatkan pembentukan visi, misi, dasar dan matlamat bagi sesebuah organisasi sebelum sesuatu strategik itu dilaksanakan oleh organisasi. Penyelidik menilai bahawa definisi yang dihasilkan oleh Fontaine dan Khaliq Ahmad (2013) ini menjurus

kepada nilai-nilai murni yang boleh dipamerkan dalam kalangan institusi bagi membuat sesuatu perancangan. Melalui rasa kesepunyaan yang dibentuk, secara tidak langsung, hubungan sesama manusia itu akan terpelihara dan sebagai sebuah IPBI, visi, misi dan matlamat yang hendak dipamerkan mestilah menjurus kepada matlamat memperoleh keredaan Allah SWT dan berpegang bahawa Allah SWT adalah sebaik-baik Perancang. Oleh itu, definisi yang dihasilkan oleh Fontaine dan Khaliq Ahmad (2013) ini yang diguna pakai oleh penyelidik dalam kajian ini.

### **1.6.3 Pengurusan Kualiti**

Kualiti merupakan salah satu konsep yang agak sukar untuk didefinisikan maksudnya. Walau bagaimanapun, maksud kualiti bergantung kepada konteks penggunaan dan aplikasinya. Menurut Garvin (1988), konsep kualiti pada dasarnya dikaitkan dengan kemanusiaan sejak lebih sejuta tahun dahulu. Konsep ini muncul lebih awal berbanding konsep produktiviti dan kos. Oleh sebab konsep kualiti lebih hampir dengan kemanusiaan, sebarang pembaikan harus bermula dengan kualiti.

Beberapa definisi telah dikemukakan oleh tokoh-tokoh kualiti ini. Deming (1986) misalnya, mendefinisikan kualiti sebagai kadar keseragaman dan kebolehpercayaan yang dapat diramalkan pada kos yang rendah dan sesuai dengan pasaran. Menurut Juran (1988) pula, kualiti ini sesuai dilihat mengikut tujuannya iaitu pengguna seharusnya boleh bergantung kepada barangan atau perkhidmatan untuk sesuatu tujuan atau membuat sesuatu yang diinginkan. Bagi Crosby (1984), kualiti ialah akur kepada kehendak pelanggan. Berbeza pula konsep kualiti yang dikemukakan oleh Garvin (1988). Garvin (1988) mendefinisikan kualiti dengan menggunakan lapan

dimensi iaitu prestasi, realibiti, ciri, ketetapan, kebolehtahanan, kebolehselenggaraan, estetik dan kualiti tanggapan.

Selain definisi yang dikemukakan oleh tokoh-tokoh dari Amerika Syarikat, tokoh kualiti dari Jepun juga turut mendefinisikan kualiti dalam setiap kegiatan pengurusan. Feigenbaum (1991) misalnya, mendefinisikan kualiti sebagai ciri komposit barangan dan perkhidmatan yang menyeluruh dalam pemasaran, kejuruteraan, perkilangan dan penyelenggaraan yang memenuhi jangkaan pelanggan. Ishikawa (1986) pula melihat bahawa kualiti itu ialah pembangunan, reka bentuk, pengeluaran dan perkhidmatan bagi sesuatu produk yang ekonomi, paling berguna dan sentiasa memuaskan hati pelanggan.

Selain itu, terdapat juga pengkaji tempatan yang turut mengemukakan definisi mengenai kualiti ini. Bagi Rushaimi Zein Yusoff (2005), kualiti ialah keupayaan untuk memenuhi dan memuaskan keperluan dan kehendak pelanggan, pengguna dan pihak yang berkepentingan dengan organisasi. Begitu juga definisi yang dikemukakan oleh Mohd Ashari Idris (2004) mengenai kualiti ini iaitu dengan mengutamakan kepuasan pelanggan. Menurut Mohd Ashari Idris (2004), kualiti mestilah berorientasikan pelanggan, dengan mengambil kira kehendak dan harapan mereka, serta diletakkan sebagai isu utama dalam pengurusan.

Walau bagaimanapun, terdapat beberapa orang pengkaji yang melihat pengurusan kualiti daripada perspektif Islam. Antaranya seperti Noreeha Husain dan Mokhtar Abdullah (2005) serta Mazilan Musa dan Shaikh Mohd Saifuddeen (2005). Bagi pengkaji-pengkaji ini, pengurusan kualiti ini sebenarnya berkait rapat dengan Islam.

Hal ini kerana, Islam merupakan kualiti yang sempurna yang perlu dicari, dipelajari dan dipraktikkan dalam setiap kegiatan pengurusan. Noreeha Husain dan Mokhtar Abdullah (2005) mengetengahkan bahawa nilai-nilai yang wujud seperti kesetiaan, kepercayaan dan keadilan yang perlu ada dalam proses kualiti itu sendiri sebenarnya merujuk kepada norma atau prinsip-prinsip Islam yang berkait rapat dengan nilai kemanusiaan.

Sementara itu, Mazilan Musa dan Shaikh Mohd Shaifuddeen (2005) mendefinisikan kualiti ini daripada aspek kualiti manusia dalam pengurusan. Bagi kedua-dua pengkaji ini, setiap elemen pengurusan kualiti seperti reka bentuk, proses, undang-undang dan peraturan, pelanggan dan persekitaran mestilah bersandarkan mendapat keredaan Allah SWT. Hal ini bermakna setiap elemen pengurusan kualiti ini mesti dilihat daripada segi niat, ibadah, takwa, maslahat dan sebagainya.

Merujuk kepada definisi-definisi yang dikemukakan oleh tokoh-tokoh terkemuka dari Barat dan Jepun mengenai pengurusan kualiti ini, walaupun setiap takrif yang diberikan adalah berbeza tetapi pada asasnya memfokuskan kepada memenuhi kehendak, kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Bagi penyelidik, pengurusan kualiti itu bukan dilihat pada produk dan perkhidmatan atau matlamat hanya untuk memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan semata-mata, tetapi dilihat daripada aspek kualiti manusia iaitu nilai kemanusiaan yang perlu ada terutamanya bagi orang Muslim dalam setiap proses pengurusan. Antara nilai yang boleh dikaitkan dengan kualiti ialah seperti kesetiaan, keadilan, penglibatan menyeluruh dan keputusan bersama. Matlamat utama dalam pengurusan ini adalah untuk memperoleh keredaan Allah

SWT. Oleh itu, definisi inilah yang akan diguna pakai oleh penyelidik sepanjang menjalankan kajian ini.

#### **1.6.4 Institusi Pembangunan Berteraskan Islam (IPBI)**

IPBI merupakan sebuah institusi yang mengutamakan prinsip-prinsip Islam dalam setiap kegiatan pengurusannya. Menurut Muhammad Syukri Salleh (2003), pembangunan berteraskan Islam merujuk kepada satu proses pembangunan yang ingin menerapkan prinsip-prinsip Islam secara holistik. Muhammad Syukri Salleh (2003) melihat bahawa IPBI ini meliputi pengurusan dalam bentuk hubungan manusia dengan Allah SWT, hubungan sesama manusia dan hubungan manusia dengan alam. Ia merangkumi keseimbangan antara aspek pembangunan rohani dengan aspek pembangunan jasmani. Dalam pada itu, istilah IPBI juga turut dikemukakan oleh Nor ‘Azzah Kamri (2007). Beliau mendefinisikan IPBI sebagai sebuah institusi yang menguruskan organisasinya secara Islam. Institusi ini juga cuba untuk melaksanakan pembangunan daripada segi jasmani dan rohani serta material dan spiritual mengikut garis panduan yang terkandung dalam al-Qur’an dan Hadith.

Selain itu, Fadzila Azni Ahmad (2010) pula mengemukakan definisi bahawa IPBI ialah institusi yang beroperasi dengan bertunjangkan prinsip-prinsip Islam dalam setiap kegiatan pembangunan yang merangkumi pelbagai aspek. Antaranya seperti aspek peribadatan, pendidikan, perbankan, kewangan, sosioekonomi, pentadbiran, perundangan, perubatan serta kemasyarakatan. Dalam kajian ini, penyelidik menilai bahawa definisi IPBI oleh ketiga-tiga pengkaji ini boleh diguna pakai dalam kajian ini. Jika dinilai, terdapat tiga hujah yang boleh dikategorikan sebagai definisi sebuah

IPBI. Pertama, sememangnya IPBI ini merupakan institusi yang perlu mengutamakan nilai-nilai Islam dalam setiap kegiatan operasinya; kedua, IPBI ini meliputi pengurusan dalam dua bentuk hubungan iaitu hubungan menegak (*habl-min-allah*) dan hubungan mendatar (*habl-minal-nas*). Hubungan menegak ini merangkumi hubungan manusia dengan Allah SWT, manakala hubungan mendatar ini merangkumi hubungan sesama manusia dan hubungan manusia dengan alam; dan ketiga, aspek rohani dan jasmani dibangunkan secara bersepadu untuk membentuk pembangunan berteraskan Islam. Oleh itu, definisi IPBI yang dipamerkan oleh ketiga-tiga pengkaji ini diguna pakai dalam kajian ini.

## **1.7 SKOP DAN BATASAN KAJIAN**

Skop kajian ini adalah mengenai kaedah kepimpinan dan perancangan strategik di IPBI terpilih NBD. Penelitian terhadapnya terbahagi kepada tiga bahagian utama. Pertama, mengenalpasti kaedah pengurusan kualiti khususnya kaedah kepimpinan dan perancangan strategik yang dilaksanakan oleh IPBI terpilih NBD; kedua, menganalisis kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti di IPBI terpilih NBD ini; dan ketiga, merumuskan kaedah kepimpinan dan perancangan strategik oleh IPBI terpilih NBD ini. Kaedah pengumpulan data untuk tujuan kajian ini bersumberkan temu bual bersama wakil institusi, bahan rujukan utama Islam iaitu al-Qur'an dan Hadith serta bahan rujukan seperti tesis dan jurnal yang berkaitan. Bagi menjadikan kajian ini lebih berfokus dan sistematik, ditentukan batasan-batasan seperti berikut.



i. Batasan Subjek Kajian

Subjek kajian ini hanya memfokuskan dua aspek dalam pengurusan kualiti sahaja iaitu kaedah kepimpinan dan perancangan strategik. Oleh itu, semasa kajian lapangan dijalankan tumpuan kajian lebih khusus kepada dua aspek ini. Walau bagaimanapun, pengurusan kualiti juga diberi perhatian tetapi hanya secara umum bertujuan mengenal pasti kaedah pengurusan yang diguna pakai oleh IPBI terpilih NBD ini.

ii. Batasan Lokasi Kajian

Kajian ini tertumpu kepada enam buah IPBI di NBD. Institusi yang dipilih mewakili institusi pentadbiran (Majlis Ugama Islam Brunei dan Pusat Dakwah Islamiah), institusi perbankan (Bank Islam Brunei Darussalam dan Pusat Perbankan, Kewangan dan Pengurusan Islam) dan institusi pendidikan (Kolej Perguruan Ugama Seri Begawan dan Universiti Islam Sultan Sharif Ali). Institusi-institusi yang dipilih ini merupakan institusi yang utama. Institusi ini dipilih berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh penyelidik. Justifikasi berkenaan IPBI yang dipilih ini dinyatakan dalam bab tiga. Walaupun IPBI merangkumi pelbagai jenis tetapi kajian ini hanya menumpukan tiga jenis institusi sahaja iaitu institusi pentadbiran, institusi perbankan dan institusi pendidikan.

iii. Batasan Responden Kajian

Responden yang terlibat dalam kajian ini ialah pengurusan tertinggi yang tergolong dalam kalangan pemimpin dan terlibat dalam membuat perancangan strategik di institusi masing-masing. Pemilihan responden ini dibuat dengan menggunakan teknik

persampelan bertujuan. Responden yang dipilih sebagai wakil institusi ini dilihat dari beberapa kriteria terutama pengalaman dan kepakaran. Selain itu, responden yang dipilih ini juga merupakan individu penting dalam menentukan hala tuju institusi masing-masing. Batasan responden ini bertujuan mendapatkan data dengan lebih tepat untuk kajian ini.

## **1.8 KEPENTINGAN KAJIAN**

Kajian ini penting kerana sebab berikut:

- i) Kajian ini penting kerana kebanyakan kajian mengenai kaedah kepimpinan dan perancangan strategik dalam pengurusan kualiti merujuk kepada institusi pembangunan lazim dan dikaji daripada perspektif lazim. Belum ada lagi kajian yang melihat daripada perspektif Islam. Jadi, kajian ini penting untuk diteroka.
- ii) Kajian ini cuba untuk melihat aspek pengurusan berteraskan Islam di NBD. Hal ini kerana, kebanyakan kajian yang dilakukan di NBD ialah mengenai ekonomi, tamadun Islam dan Kesultanan Brunei Darussalam. Penelitian terhadap kajian-kajian lepas mendapati bahawa kajian mengenai pengurusan berteraskan Islam masih terhad. Oleh itu, penting untuk diperkaya lagi kajian-kajian berkenaan pengurusan berteraskan Islam umumnya dan berkenaan IPBI dan pengurusan kualiti khasnya. Kajian inilah yang akan dilakukan.
- iii) Kajian ini dapat membentuk dua elemen utama yang ada dalam pengurusan kualiti iaitu kaedah kepimpinan dan perancangan strategik supaya selari dengan tasawur Islam untuk dilaksanakan di IPBI.