

**KAEDAH PENGURUSAN INSTITUSI-INSTITUSI  
PEMBANGUNAN BERTERASKAN ISLAM DI MALAYSIA**

**FADZILA AZNI BINTI AHMAD**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**2008**

**KAEDAH PENGURUSAN INSTITUSI-INSTITUSI  
PEMBANGUNAN BERTERASKAN ISLAM DI MALAYSIA**

**oleh**

**FADZILA AZNI BINTI AHMAD**

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

**September 2008**

## **PENGHARGAAN**

Alhamdulillah, setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah SWT kerana dengan rahmat dan izin-Nya, tesis ini dapat dihasilkan. Semoga usaha penulisan tesis ini diterima sebagai ibadah untuk memperkayakan ilmu dan mendapatkan keredaan-Nya.

Setinggi-tinggi penghargaan buat Profesor Dr. Muhammad Syukri Salleh selaku penyelia utama dan Prof. Madya Dr. Suhaiza Hanim Mohd. Zailani selaku penyelia bersama kerana tidak pernah jemu membimbing, memberi tunjuk ajar dan mengemukakan cadangan-cadangan yang tidak ternilai di sepanjang proses penghasilan tesis ini. Segala komitmen dan perhatian yang ditunjukkan itu telah memberi dorongan kepada pengkaji untuk terus gigih berusaha menyempurnakan kajian ini.

Penghargaan juga dirakamkan buat Prof. Madya Dr. Ismail Baba, Dekan Pusat Pengajian Sains Kemasyarakatan, semua ahli jawatankuasa pengurusan, staf pentadbiran, felo, felo bersekutu serta penyelidik bersekutu di Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam (ISDEV), Pusat Pengajian Sains Kemasyarakatan di atas segala galakan, bantuan dan kerjasama yang telah diberikan. Ribuan terima kasih juga diucapkan kepada semua pihak dan individu yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung dalam menjayakan kajian ini. Hanya Allah SWT dapat membalas segala kebaikan yang telah dihulurkan.

Akhirnya, penghargaan teristimewa buat ayah dan ibu atas doa restu, dorongan dan sokongan di sepanjang perjalanan kajian ini.

Fadzila Azni binti Ahmad  
Pusat Pengajian Sains Kemasyarakatan  
Universiti Sains Malaysia

## SENARAI KANDUNGAN

### HALAMAN

Penghargaan .....	ii
Senarai Kandungan .....	iii
Senarai Jadual.....	viii
Senarai Rajah .....	x
Senarai Singkatan.....	xi
Panduan Transliterasi .....	xv
Abstrak .....	xvi
Abstract .....	xviii

### **BAB 1: PENGENALAN**

1.1	Pendahuluan .....	1
1.2	Latar Belakang Kajian.....	2
1.2.1	Latar Belakang dan Sejarah Perkembangan Institusi-Institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	6
1.2.2	Pembangunan dan Perkembangan Institusi-Institusi Pembangunan Berteraskan Islam di Malaysia .....	9
1.2.3	Kaedah-kaedah Pengurusan Yang Diguna Pakai di Malaysia .....	17
1.3	Pernyataan Masalah .....	21
1.4	Objektif Kajian.....	26
1.5	Persoalan Kajian.....	27
1.6	Definisi Operasional Kajian.....	28
1.6.1	Kaedah Pengurusan .....	29
1.6.2	Institusi Pembangunan Berteraskan Islam.....	30
1.6.3	Kesesuaian Pemakaian Kaedah Pengurusan .....	32
1.6.3.1	Tasawur .....	33
1.6.3.2	Epistemologi.....	34
1.6.3.3	Ontologi.....	35
1.7	Skop dan Batasan Kajian .....	36

1.8	Reka Bentuk Kajian .....	39
1.9	Kepentingan Kajian.....	42
1.10	Sumbangan Kajian .....	42
1.11	Organisasi Tesis .....	43

## **BAB 2: KAJIAN-KAJIAN TERDAHULU**

2.1	Pengenalan .....	46
2.2	Kajian Tentang Kaedah-kaedah Pengurusan .....	47
2.2.1	Kajian Tentang Kaedah-kaedah Pengurusan Lazim .....	47
2.2.2	Kajian Tentang Kaedah Pengurusan Lazim Menurut Perspektif Islam.....	57
2.2.3	Kajian Tentang Kaedah-kaedah Pengurusan Berteraskan Islam ...	64
2.3	Kajian Tentang Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	73
2.4	Kajian Tentang Kaedah Pengurusan di Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	83
2.5	Analisis Kajian-kajian Terdahulu .....	86
2.6	Kesimpulan .....	91

## **BAB 3: SOROTAN KARYA**

3.1	Pengenalan .....	93
3.2	Kaedah Pengurusan.....	93
3.3	Institusi Pembangunan Berteraskan Islam dan Pengurusan Institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	100
3.4	Pembangunan Berteraskan Islam dan Pengurusan Pembangunan Berteraskan Islam .....	106
3.5	Aspek Perbezaan Pembangunan Berteraskan Islam dan Pembangunan Lazim.....	114
3.5.1	Ciri-ciri Asas Pembangunan Lazim .....	115
3.5.2	Perbezaan Di Antara Pembangunan Berteraskan Islam Dengan Pembangunan Lazim.....	118
3.5.2.1	Tasawur .....	120
3.5.2.2	Epistemologi .....	124
3.5.2.3	Ontologi .....	132

3.6	Kerangka Teoretis Kajian .....	141
3.7	Kesimpulan .....	146

#### **BAB 4: KAEDAH PENYELIDIKAN**

4.1	Pengenalan .....	148
4.2	Paradigma Kajian .....	149
4.3	Kaedah Kajian Empirikal .....	150
4.3.1	Sampel Kajian .....	151
4.3.1.1	Teknik Pensampelan .....	152
4.3.1.2	Profil Sampel .....	155
4.3.2	Strategi Pengumpulan Data .....	170
4.3.2.1	Strategi Pengumpulan Data Sekunder .....	170
4.3.2.2	Strategi Pengumpulan Data Primer .....	171
4.3.2.2.1	Temu Bual Berstruktur .....	171
4.3.2.2.2	Pemerhatian Bukan Peserta .....	172
4.3.3	Tatacara Kajian Lapangan .....	173
4.3.3.1	Kajian Rintis .....	173
4.3.3.2	Kajian Lapangan Sebenar .....	174
4.3.4	Kaedah Penganalisan Data .....	175
4.4	Kaedah Kajian Teoretikal .....	175
4.4.1	Sumber Data .....	176
4.4.2	Kaedah Penganalisan Data .....	179
4.5	Kesimpulan .....	182

#### **BAB 5: KAEDAH PENGURUSAN INSTITUSI-INSTITUSI PEMBANGUNAN BERTERASKAN ISLAM TERPILIH**

5.1	Pengenalan .....	183
5.2	Maklumat Asas Institusi .....	184
5.2.1	Jenis Institusi .....	184
5.2.2	Bentuk Institusi .....	187
5.2.3	Unit Atau Jabatan Pengendali Kaedah Pengurusan Institusi .....	190
5.3	Kaedah Pengurusan Institusi .....	193
5.3.1	Sorotan Kaedah-kaedah Pengurusan .....	195

5.3.1.1	Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).....	196
5.3.1.2	Siri Persijilan ISO 9000 (ISO 9000) .....	199
5.3.1.3	Kumpulan Kawalan Kualiti (QCC).....	202
5.3.1.4	Amalan Pengurusan 5-S (5-S).....	204
5.3.1.5	Kawalan Kualiti Menyeluruh (TQC) .....	206
5.3.1.6	Perekayasaan Proses Perniagaan (BPR) .....	207
5.3.1.7	Kerangka Pengurusan 7-S McKinsey (7-S) .....	209
5.3.1.8	Kaizen .....	211
5.3.1.9	Kaedah Pengurusan Tauhidik .....	212
5.3.1.10	Kaedah Pengurusan Dengan Syura (PDS) .....	216
5.3.1.11	Kaedah Pengurusan Ilahiyah.....	219
5.3.2	Kategori Kaedah Pengurusan.....	221
5.3.3	Kaedah-kaedah Pengurusan Institusi .....	222
5.4	Pemakaian Kaedah Pengurusan TQM .....	231
5.4.1	Peringkat-peringkat Pemakaian TQM.....	232
5.4.2	Sumber-sumber Rujukan TQM.....	236
5.4.3	Pandangan Informan Terhadap Kesesuaian Pemakaian TQM.....	241
5.5	Kesimpulan .....	244

## **BAB 6: ANALISIS TEORETIS KAEDAH PENGURUSAN INSTITUSI PEMBANGUNAN BERTERASKAN ISLAM**

6.1	Pengenalan .....	246
6.2	TQM Sebagai Kaedah Pengurusan Institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	246
6.2.1	Definisi TQM .....	248
6.2.2	Sejarah dan Latar Belakang Perkembangan TQM.....	258
6.2.3	Falsafah TQM.....	293
6.2.4	Prinsip-prinsip TQM .....	297
6.2.5	Teras Elemen Teoretikal TQM.....	302
6.2.5.1	Pentakrifan TQM .....	302
6.2.5.2	Sejarah Pembentukan dan Latar Belakang Perkembangan TQM.....	305
6.2.5.3	Falsafah TQM .....	308

6.2.5.4	Prinsip-prinsip TQM.....	308
6.3	Analisis Kesesuaian Pemakaian TQM di Institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	310
6.3.1	Kesesuaian dari Aspek Tasawur.....	312
6.3.2	Kesesuaian dari Aspek Epistemologi .....	324
6.3.3	Kesesuaian dari Aspek Ontologi .....	334
6.4	Rumusan Kesesuaian Pemakaian Ke Atas Pengurusan Institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	349
6.5	Kesimpulan.....	351

## **BAB 7: PENUTUP**

7.1	Pengenalan .....	353
7.2	Hasil Penemuan Utama dan Rumusan Kajian.....	353
7.3	Implikasi dan Cadangan Dasar.....	360
7.3.1	Pemakaian Kaedah Pengurusan Lazim di Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	360
7.3.2	Pemakaian Kaedah Pengurusan Islam di Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	363
7.3.3	Kaedah Pengurusan Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	365
7.4	Cadangan Kajian Masa Hadapan .....	371
7.4.1	Subjek Kajian .....	371
7.4.2	Sampel Kajian .....	372
7.4.3	Skop Analisis Kajian .....	373
7.5	Kesimpulan.....	376

<b>RUJUKAN</b> .....	377
----------------------	-----

<b>SENARAI TEMU BUAL</b> .....	432
--------------------------------	-----

## **LAMPIRAN**

Lampiran A : Set Soalan Temu Bual Dengan Informan Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam .....	434
--	-----



## SENARAI JADUAL

### HALAMAN

Jadual 3.1	Sebahagian Contoh Kaedah Pengurusan Mengikut Kategori Fungsi Pengurusan.....	99
Jadual 3.2	Ringkasan Perbezaan Di Antara Pembangunan Berteraskan Islam Dan Pembangunan Lazim .....	119
Jadual 4.1	Senarai Institusi Pembangunan Berteraskan Islam Yang Dikaji ....	155
Jadual 4.2	Profil Sampel – Visi dan Misi Korporat Institusi .....	157
Jadual 4.3	Profil Sampel – Ciri-ciri Utama Institusi .....	163
Jadual 4.4	Rangka Pengekodan dan Pengkategorian Kajian Teoretikal .....	181
Jadual 5.1	Maklumat Asas – Pembahagian Institusi Mengikut Bentuk.....	189
Jadual 5.2	Maklumat Asas Institusi – Unit Atau Jabatan Yang Bertanggungjawab Mengendali Kaedah Pengurusan Institusi .....	191
Jadual 5.3	Pihak Yang Bertanggungjawab Mengendali Atau Memantau Pelaksanaan Kaedah Pengurusan Di Institusi Mengikut Jenis Institusi.....	192
Jadual 5.4	Pihak Yang Bertanggungjawab Mengendali Atau Memantau Pelaksanaan Kaedah Pengurusan Di Institusi Mengikut Bentuk Institusi.....	193
Jadual 5.5	Bilangan Kaedah Pengurusan Di Setiap Institusi .....	195
Jadual 5.6	Kaedah-kaedah Pengurusan Yang Diguna Pakai Mengikut Kategori Kaedah Pengurusan.....	222
Jadual 5.7	Kaedah-kaedah Pengurusan Yang Diguna Pakai Oleh Setiap Institusi.....	225
Jadual 5.8	Kaedah-kaedah Pengurusan Yang Diguna Pakai Mengikut Jenis Institusi.....	227
Jadual 5.9	Kaedah-kaedah Pengurusan Yang Diguna Pakai Mengikut Bentuk Institusi .....	229

Jadual 5.10	Pemakaian Kaedah Pengurusan TQM Dan Kaedah-kaedah Pengurusan Yang Terangkum Di Bawah TQM.....	233
Jadual 5.11	Penganugerahan Dan Pengiktirafan Yang Diterima Menerusi Pemakaian TQM di Institusi .....	235
Jadual 5.12	Sumber-sumber Rujukan Pemakaian TQM Yang Digunakan Oleh Institusi.....	238
Jadual 5.13	Kesesuaian Pemakaian TQM dan Kaedah-kaedah Pengurusan Yang Terangkum Dalam TQM di Institusi.....	242
Jadual 6.1	Teras Elemen-elemen Teoretikal TQM .....	303

## SENARAI RAJAH

### HALAMAN

Rajah 1.1	Tatacara Reka Bentuk Kajian .....	41
Rajah 2.1	Perkembangan Penulisan Tentang QCC Mengikut Tahun, 1977 – 1986 .....	51
Rajah 2.2	Perkembangan Penulisan Tentang TQM Mengikut Tahun, 1990 – 2001 .....	52
Rajah 2.3	Perkembangan Penulisan Tentang BPR Mengikut Tahun, 1990 – 2001 .....	52
Rajah 3.1	Model Konseptual Kajian .....	145
Rajah 5.1	Kerangka Pengurusan 7-S McKinsey .....	210
Rajah 5.2	Proses-proses Pengurusan Dalam Kaedah Pengurusan Tauhidik ..	215
Rajah 6.1	Kitar PDCA atau Kitar Deming .....	268
Rajah 6.2	Trilogi Juran.....	271
Rajah 6.3	Rajah Ishikawa.....	276
Rajah 6.4	Kaedah Pengurusan 7S McKinsey.....	284
Rajah 6.5	Empat Tahap Dalam Pembentukan dan Perkembangan TQM .....	292
Rajah 6.6	Tiga Tahap Evolusi TQM .....	293
Rajah 6.7	Penglibatan Setiap Individu Dan Elemen Dalam Merealisasi TQM.....	300

## SENARAI SINGKATAN

ABIM	Angkatan Belia Islam Malaysia
AIBIM	<i>Association of Islamic Banking Institutions Malaysia</i> (Persatuan Institusi Perbankan Islam Malaysia)
ASQ	<i>The American Society for Quality</i> (Persatuan Kualiti Amerika)
BAHEIS	Bahagian Hal Ehwal Islam
BIMB	Bank Islam Malaysia Berhad
BMMB	Bank Muamalat Malaysia Berhad
BNM	Bank Negara Malaysia
BPR	<i>Business Proses Re-engineering</i> (Proses Perekayasaan Semula Perniagaan)
DIRFT	<i>Do It Right The First Time</i> (Lakukan Dengan Betul Pada Kali Pertama)
DOE	<i>Design of Experiments</i> (Reka Bentuk Uji Kaji)
GOE	<i>Generic Office Environment</i> (Persekitaran Pejabat Generik)
HAFAS	<i>Halal Food Assurance System</i> (Sistem Jaminan Makanan Halal)
HRMIS	<i>Human Resource Management Information System</i> (Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia)
IDB	<i>Islamic Development Bank</i> (Bank Pembangunan Islam)
IDMP	<i>Islamic Development Management Project</i> (Projek Pengurusan Pembangunan Islam)
IKIM	Institut Kefahaman Islam Malaysia
INTAN	Institut Tadbiran Awam Negara
IRC	<i>Islamic Representative Council</i> (Majlis Perwakilan Islam)
IRTI	<i>Islamic Research and Training Institute</i> (Institut Penyelidikan dan Latihan Islam)

ISDEV	<i>Centre for Islamic Development Management Studies</i> (Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam)
ISI 2020	<i>Universal Integrated System ISI 2020</i> (Sistem Integrasi Universal ISI 2020)
ISO	<i>International Organisation for Standardisation</i> (Pertubuhan Pemiawaian Antarabangsa)
JAKIM	Jabatan Kemajuan Islam Malaysia
JIM	Jamaah Islah Malaysia
JKSM	Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia
JMA	<i>Japanese Management Association</i> (Persatuan Pengurusan Jepun)
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JUSE	<i>Union of Japanese Scientist and Engineers</i> (Persatuan Saintis dan Jurutera Jepun)
JAWHAR	Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji
KBMC	<i>Kampong Baru Medical Centre</i> (Pusat Perubatan Kampong Baru)
KESUMA	Bahagian Pembangunan Keluarga, Sosial dan Pengurusan Masjid
KMK	Kumpulan Kawalan Kualiti / Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja
KPNDPM	Kementerian Perpaduan Negara Dan Pembangunan Masyarakat
LTH	Lembaga Tabung Haji
LUZAM	Lembaga Urusan Zakat Malaysia
MAMPU	<i>Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit Malaysia</i> (Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia)
MAS	<i>Malaysian Airlines System</i> (Sistem Penerbangan Malaysia)
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> (Anugerah Kualiti Kebangsaan Malcolm Baldrige)
MIQA	<i>Malaysia Institute of Quality Assurance Bhd</i> (Institut Jaminan Kualiti Malaysia Bhd)
MITI	<i>Ministry of International Trade and Industries</i> (Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri)

MKI	Majlis Kebangsaan bagi Hal-Ehwal Ugama Islam
MUIS	Majlis Ugama Islam Singapura
NGO	Non-Governmental Organization (Pertubuhan Bukan Kerajaan)
NPC	<i>National Productivity Corporation</i> (Perbadanan Produktiviti Nasional)
OIC	<i>Organisation of Islamic Conference</i> (Pertubuhan Persidangan Islam)
PAS	Parti Islam Se-Malaysia
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i> (Perancangan – Pelaksanaan – Penyemakan – Tindakan)
PDS	Pengurusan Dengan Syura
PKPA	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
PKZ	Pusat Kutipan Zakat Pahang
PMQA	<i>Prime Minister Quality Award</i> (Anugerah Kualiti Perdana Menteri)
PPIM	Persatuan Pengguna Islam Malaysia
PPZ	Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan
Pusrawi	Pusat Rawatan Islam Sdn Bhd
PUZ	Pusat Urus Zakat Pulau Pinang
PZM	Pusat Zakat Melaka
PZS	Pusat Zakat Selangor
QA	<i>Quality Assurance</i> (Jaminan Kualiti)
QC	<i>Quality Control</i> (Kawalan Kualiti)
QCC	<i>Quality Control Circles</i> (Kumpulan Kawalan Kualiti)
QMEA	<i>Quality Management Excellence Award</i> (Anugerah Kecemerlangan Pengurusan Kualiti)
RISIS	<i>Research Institute of Standards in Islam</i> (Institut Penyelidikan Piawaian dalam Islam)
SPC	<i>Statistical Process Control</i> (Kawalan Proses Berstatistik)

SPI	Skim Perbankan Islam
SPTF	Skim Perbankan Tanpa Faedah
SQC	<i>Statistical Quality Control</i> (Kawalan Kualiti Berstatistik)
TQC	<i>Total Quality Control</i> (Kawalan Kualiti Menyeluruh)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Pengurusan Kualiti Menyeluruh)
TWG	<i>Technical Work Group</i> (Kumpulan Kerja Teknikal)
UDM	Universiti Darul Iman Malaysia
UIAM	Universiti Islam Antarabangsa Malaysia
USIM	Universiti Sains Islam Malaysia
YaPEIM	Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia

## PANDUAN TRANSLITERASI

HURUF RUMI		HURUF JAWI		HURUF RUMI		HURUF JAWI	
d		ڤ		ب		ب	
t		ت		ت		ت	
z		ز		ث		ث	
‘		ح		ث		ث	
gh		ج		ج		ج	
f		ڦ		ه		ه	
q		ق		خ		خ	
k		ك		ڤ		ڤ	
l		ل		د		د	
m		م		ڤ		ڤ	
n		ن		ر		ر	
w		و		ز		ز	
h		ه		س		س	
y		ي		س		س	
<b>PENDEK</b>		<b>PANJANG</b>		<b>DIFTONG</b>			
a	<input type="checkbox"/>	a	آ	ay		أَيّ	
i	<input type="checkbox"/>	i	ي	aw		أَوّ	
u	<input type="checkbox"/>	u	و				



## **KAEDAH PENGURUSAN INSTITUSI-INSTITUSI PEMBANGUNAN BERTERASKAN ISLAM DI MALAYSIA**

### **ABSTRAK**

Tesis ini bertujuan mengenal pasti kaedah pengurusan yang diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia dan menilai kesesuaian pemakaiannya ke atas pengurusan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam. Dengan menjurus kepada kaedah pengurusan yang diguna pakai oleh majoriti institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia, tesis ini menganalisisnya dari perspektif Islam berdasarkan tasawur, epistemologi dan ontologi. Daripada analisis ini, kesesuaian pemakaian kaedah pengurusan tersebut dalam pengurusan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam dapat dikenal pasti. Pengenalpastian kesesuaian kaedah pengurusan yang diguna pakai oleh majoriti institusi pembangunan berteraskan Islam ini penting untuk memastikan kriteria pembangunan berteraskan Islam dilaksanakan oleh institusi-institusi tersebut sesempurna mungkin.

Gabungan antara kajian lapangan dan kajian teoretikal diguna sebagai kaedah penyelidikan kajian ini. Kajian lapangan dilakukan untuk mengenal pasti kaedah-kaedah pengurusan yang diguna pakai di dua puluh buah institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia. Dua puluh institusi ini dipilih berdasarkan teknik pensampelan pertimbangan. Kajian teoretikal pula dijalankan untuk mendapatkan konsep-konsep teoretikal berkaitan kaedah pengurusan yang paling banyak diguna pakai. Data-data yang dikumpulkan daripada kedua-dua kajian lapangan dan kajian teoretikal ini dianalisis melalui tiga fasa penganalisan. Fasa penganalisan pertama bertujuan mengenal pasti kaedah pengurusan yang paling banyak diguna

pakai oleh institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia. Ini diikuti dengan analisis ke atas elemen-elemen teoretikal kaedah pengurusan yang telah dikenal pasti sebelumnya. Akhirnya, penganalisan terakhir dilakukan untuk menilai kesesuaian kaedah pengurusan yang diguna pakai oleh institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam tersebut.

Dapatan daripada fasa pertama penganalisan membuktikan bahawa Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) adalah kaedah pengurusan yang paling banyak diguna pakai oleh institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam. Dapatan daripada fasa penganalisan kedua dan ketiga pula merumuskan bahawa TQM tidak begitu sesuai diguna pakai oleh institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam. Rumusan ini dibuat berdasarkan kepada ketidaksiharan TQM dengan tasawur, epistemologi dan ontologi Islam.

Kajian ini mempunyai implikasi ke atas perspektif '*managerial*' institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam. Pertama, oleh kerana TQM didapati kurang sesuai, penggunaannya oleh institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam perlu dikaji semula sewajarnya. Kedua, penggunaan kaedah pengurusan berteraskan Islam yang sedia ada ke atas pengurusan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam perlu digalakkan.

Akhir sekali, kajian ini mencadangkan dilakukan satu kajian mendalam untuk meneroka dengan lebih lanjut pembangunan dan penggunaan kaedah pengurusan yang selari dengan tasawur, epistemologi dan ontologi sebagaimana digariskan Islam.

# **MANAGEMENT METHODS OF THE ISLAMIC-BASED DEVELOPMENT INSTITUTIONS IN MALAYSIA**

## **ABSTRACT**

The purposes of this thesis are to identify the management methods used by the Islamic-based development institutions in Malaysia and to evaluate their applicability on the management of the Islamic-based development institutions. By focusing on the existing management methods practiced by the majority of the Islamic-based development institutions in Malaysia, this thesis analyzed the management methods from the Islamic perspectives based on tasawur, epistemology and ontology. From the analysis, the applicability of the management methods on the management of the Islamic-based development institutions can be identified. The identification on the applicability of the management methods practiced by majority of the Islamic-based development institutions is crucial to ensure the execution of Islamic-based development criterion have been carried out by the institutions as much as possible.

The combinations of the field research and theoretical research have been used as research methodology in this study. The field research is carried out to identify the management methods used by twenty Islamic-based development institutions in Malaysia. These twenty institutions are selected based on judgmental sampling technique. On the other hand, the theoretical research is undertaken to obtain the theoretical concepts concerning the most widely management methods used. The data gathered from both studies are analyzed through three phases of analysis. The first phase of analysis is to identify the most widely management methods used in the Islamic-based development institutions in Malaysia. This is followed by the

analysis on the theoretical elements of the management methods that have been identified earlier. Lastly, the final analysis is carried out to evaluate the applicability of the management method adopted by the Islamic-based development institutions.

Results from the first phase of analysis prove that Total Quality Management (TQM) is the most widely management method used by the Islamic-based development institutions. The findings from the second and third phase of analysis conclude that TQM is less appropriate to be used by the Islamic-based development institutions. This conclusion is made based on the incongruent of TQM against the Islamic tasawur, epistemology and ontology.

This study has implications on the managerial perspective of the Islamic-based development institutions. First, since TQM is found to be less appropriate, its usage by the Islamic-based development institutions should be revised accordingly. Second, the use of existing Islamic management methods on the management of Islamic-based development institutions should be encouraged.

Finally, this study recommends the execution of an extensive study to further explore the development and use of management methods which is in accordance with the tasawur, epistemology and ontology as laid out by Islam.

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 PENDAHULUAN**

Secara umum, tesis ini bertujuan meneliti kaedah pengurusan di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia dan menilainya dari perspektif Islam.

Secara lebih khusus, kajian yang bersifat penerokaan ini berhasrat mengenal pasti kaedah pengurusan yang paling banyak diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia dan menganalisis kaedah pengurusan tersebut dari perspektif Islam berdasarkan tiga aspek, iaitu aspek tasawur, aspek epistemologi dan aspek ontologi. Penganalisan yang dilakukan ini bertujuan merumuskan kesesuaian pemakaian kaedah pengurusan tersebut ke atas institusi pembangunan berteraskan Islam keseluruhannya.

Sebagai bab permulaan, bab pertama ini akan memperkenalkan tesis ini dengan membincangkan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, dan persoalan kajian. Bab ini juga turut memuatkan definisi operasional kajian, skop dan batasan kajian, kepentingan serta sumbangan kajian dan organisasi tesis.

## 1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN

Institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam merupakan mekanisme utama pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam. Institusi pembangunan berteraskan Islam di sini merujuk kepada institusi-institusi yang bertunjangkan kepada falsafah dan prinsip pembangunan berteraskan Islam. Pembangunan berteraskan Islam pula merujuk kepada pembangunan holistik yang bertunjangkan kepada ketauhidan terhadap Allah, berlandaskan kepada tasawur Islam dan bersumberkan epistemologi Islam. Ia menyatupadukan kedua-dua aspek kebendaan atau material dan aspek kerohanian atau spiritual di dalam semua kegiatan pembangunan termasuklah pembangunan ibadah, pembangunan pendidikan, pembangunan pentadbiran, pembangunan pengurusan, pembangunan ekonomi, pembangunan perundangan dan sebagainya<sup>1</sup>.

Secara relatifnya, pembangunan berteraskan Islam merupakan satu disiplin yang baru. Ia muncul di sekitar tahun-tahun 70-an yang lalu (Muhammad Syukri Salleh, 2003:1). Kelahirannya didorong oleh sekurang-kurangnya dua faktor utama. Faktor pertama, suntikan rasa kesedaran di kalangan umat Islam ekoran era kebangkitan semula Islam yang melanda seluruh dunia akhir dekad 60-an dan awal dekad 70-an<sup>2</sup>. Hasil daripada kesedaran tersebut, komitmen umat Islam terhadap

---

<sup>1</sup> Definisi ini merupakan inti pati daripada huraian yang dikemukakan oleh Muhammad Syukri Salleh menerusi tulisan-tulisan beliau tentang Pembangunan Berteraskan Islam. Sila rujuk Muhammad Syukri Salleh (2002a:8-9 & 47-57, 2003a dan 2003b).

<sup>2</sup> Istilah 'kebangkitan semula Islam' merujuk kepada komitmen umat Islam terhadap Islam dari sudut pengkajian, pemahaman, penghayatan, pelaksanaan dan perkembangannya. Ini termasuklah bertambahnya perbincangan dan penulisan tentang Islam baik dalam bentuk akademik mahupun yang sebaliknya, usaha-usaha melaksanakan prinsip-prinsip Islam dalam semua aspek kehidupan termasuk pengamalan, penginstitutionan, perundangan, pentadbiran dan sebagainya serta meningkatnya gerakan atau pertubuhan Islam (Muhammad Syukri Salleh, 1994a:106; 1999 & 2000b dan Chandra Muzaffar, 1988:2). Untuk melihat sejarah dan perkembangan serta tokoh-tokoh

Islam menjadi semakin meningkat. Justeru itu diperhatikan usaha-usaha serius mula dilaksanakan agar doktrin Islam dapat dilaksanakan dalam semua aspek kehidupan umat Islam<sup>3</sup>.

Faktor kedua ialah kemelut-kemelut pembangunan yang semakin meruncing pada ketika itu (Muhammad Syukri Salleh, 2002a:1). Rata-rata di seluruh dunia isu-isu seperti kemiskinan, pengangguran, penyalahgunaan kuasa, rasuah, inflasi, krisis hutang yang dahsyat, jurang pendapatan yang ketara, kemerosotan ekologi dan kerosakan akhlak semakin mencapai tahap yang membimbangkan (Mohd. Kamal Hasan, 1990:3, Saiful Azhar Rosly, 1992:82). Walaupun pelbagai pendekatan dan dasar telah diterapkan namun matlamat pembangunan yang diharapkan masih tidak berjaya dicapai (Shujaat A. Khan, 1998:10). Hal ini mendorong umat Islam terutamanya para cendekiawan berfikir semula tentang bentuk dan kaedah pembangunan yang seharusnya dilaksanakan (Muhammad Syukri Salleh, 2002a:1).

Kedua-dua faktor di atas merupakan antara pendorong kepada lahirnya disiplin pembangunan berteraskan Islam pada dekad 70-an yang lalu. Walaupun ia merupakan disiplin yang agak baru yakni berusia 3 dekad, namun perkembangannya kelihatan agak pesat. Perkembangan disiplin pembangunan berteraskan Islam ini tergambar sekurang-kurangnya dalam dua aspek. Aspek

---

yang memelopori era kebangkitan Islam ini dengan lebih lanjut, lihat Zainal Abidin Ahmad (1981), Chandra Muzaffar (1988), Saiful Muzani (1993), Hasan al-Turabi (2001) dan Yusuf Qaradawi (2001).

<sup>3</sup> Untuk perbincangan terperinci tentang fenomena kebangkitan semula Islam dan hubungannya dengan kelahiran disiplin pembangunan berteraskan Islam, lihat Muhammad Syukri Salleh (2002a).

pertama ialah aspek perbendaharaan ilmunya. Aspek kedua pula ialah aspek pelaksanaannya (Muhammad Syukri Salleh, 2002a:8).

Perkembangan aspek perbendaharaan ilmu yang berhubung dengan pembangunan berteraskan Islam di peringkat global adalah cukup positif. Sejak dekad 70-an, pelbagai pertemuan akademik yang merangkumi seminar, bengkel, simposium, persidangan dan konvensyen bagi membincangkan ilmu berkenaan pembangunan berteraskan Islam giat diadakan<sup>4</sup>. Selain pertemuan akademik, penulisan dan penerbitan berhubung pembangunan berteraskan Islam juga semakin bertambah<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Muhammad Syukri Salleh (2002a:3-8) telah memperincikan senarai pertemuan-pertemuan akademik di peringkat antarabangsa berhubung pembangunan berteraskan Islam. Di antaranya ialah *Persidangan Antarabangsa Pertama dalam Ekonomi Islam* yang diadakan pada tahun 1976 di Makkah; *Persidangan Antarabangsa Islam dengan tema Islam dan Cabaran Masa Kini* yang diadakan pada tahun 1976 di Institut Komanwel, London; *Simposium Pertama Mengenai Ekonomi Islam* yang diadakan pada tahun 1977 di Amerika Utara; *Konvensyen Kelima Persatuan Ahli-ahli Sains Sosial Islam* yang diadakan pada tahun 1977; *Persidangan Antarabangsa Ekonomi dengan tema Dunia Muslim dan Masa Depan Orde Ekonomi* yang diadakan pada tahun 1977; *Persidangan Mengenai Ekonomi Zakat* yang di adakan pada tahun 1979 di Universiti Cornell, Ithaca, New York; *Persidangan Antarabangsa Mengenai Ekonomi Islam Kedua* yang diadakan pada tahun 1983 di Islamabad, Pakistan. Selain itu, antara pertemuan akademik yang terkini ialah *Bengkel Antarabangsa Mengenai Ekonomi Politik Islam dan Globalisasi Kapitalis* yang diadakan pada tahun 1994, *Persidangan Antarabangsa Mengenai Ekonomi Politik Islam* yang diadakan pada tahun 1996 dan *Persidangan Antarabangsa Pertama Mengenai Pengurusan Pembangunan Islam* yang diadakan pada tahun 1998. Ketiga-tiga pertemuan akademik ini di adakan di Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang di bawah anjuran Projek Pengurusan Pembangunan Islam, IDMP (kini dikenali sebagai Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam atau singkatannya ISDEV). Walau bagaimanapun, hampir kebanyakan perbincangan dalam pertemuan-pertemuan akademik tersebut tidak menjurus kepada bidang pembangunan berteraskan Islam itu secara khusus. Kebanyakannya hanya menyentuh tentang sebahagian elemen pembangunan berteraskan Islam sahaja, umpamanya elemen ekonomi, sains politik, antropologi, sosiologi dan sebagainya. Setakat ini pertemuan-pertemuan akademik di peringkat antarabangsa yang ada membincangkan tentang pembangunan berteraskan Islam secara khusus hanyalah *Konvensyen Kelima Persatuan Ahli-ahli Sains Sosial Islam* (1977), *Persidangan Dunia Muslim dan Masa Depan Orde Ekonomi* (1977), *Persidangan Antarabangsa Kedua Mengenai Ekonomi Islam* (1983) dan *Persidangan Antarabangsa Pertama Mengenai Pengurusan Pembangunan Islam* (1998) (Muhammad Syukri Salleh, 2002a:8).

<sup>5</sup> Muhammad Syukri Salleh (2002a:7-11) telah menyenaraikan secara terperinci penulisan yang ada hubungan dengan pembangunan berteraskan Islam. Menurut Muhammad Syukri Salleh (2002a:8-11) lagi, sebagaimana perbincangan berhubung pembangunan berteraskan Islam di dalam pertemuan-pertemuan akademik, penulisan dan penerbitan yang ada juga hampir kebanyakannya hanya membincangkan pembangunan berteraskan secara terpisah-pisah atau bersifat eklektik. Beliau menekankan bahawa perbincangan tentang pembangunan berteraskan Islam yang bersifat bersepadu dan holistik di dalam bentuk penulisan masih boleh dikatakan amat terhad. Sehingga kini penulisan di dalam bentuk buku yang benar-benar mengkhusus kepada pembangunan berteraskan Islam ialah *Landlord and Peasant in Early Islam: A Study of the Legal Doctrine of*



Seiring dengan perkembangan positif perbendaharaan ilmu pembangunan berteraskan Islam, usaha-usaha ke arah merealisasikan disiplin pembangunan berteraskan Islam ini juga kian dipandang serius oleh pelbagai pihak. Kesungguhan merealisasikan pembangunan berteraskan Islam dimanifestasikan antara lain menerusi pembangunan institusi-institusi yang bertunjangkan falsafah dan prinsip pembangunan berteraskan Islam itu sendiri<sup>6</sup>. Institusi-institusi sedemikian dirujuk juga sebagai institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam. Secara lebih khusus, institusi pembangunan berteraskan Islam merupakan institusi yang beroperasi dengan bertunjangkan ajaran Islam dalam setiap aspek. Ia merangkumi aspek peribadatan seperti masjid dan surau, aspek pendidikan seperti universiti-universiti Islam dan kolej-kolej universiti Islam, aspek perbankan seperti bank-bank Islam, aspek kewangan seperti syarikat-syarikat takaful dan gadaian, aspek sosioekonomi seperti pusat-pusat pengurusan zakat, aspek pentadbiran seperti majlis-majlis agama Islam, aspek perundangan seperti mahkamah-mahkamah syariah, aspek perubatan seperti hospital dan pusat-pusat rawatan Islam dan aspek kemasyarakatan seperti institusi-institusi dakwah.

---

*Mazura or Sharecropping* (1977) oleh Ziaul Haque; *Islam and Development: A Collection of Essays* (1980) oleh Cesar Adib Majul; dan enam buah buku karya Muhammad Syukri Salleh bertajuk *Falsafah Ilmu Pembangunan Berteraskan Islam* (1985), *Konsep dan Pelaksanaan Pembangunan Berteraskan Islam* (suntingan, 1987), *Pembangunan Zaman Rasulullah s.a.w.: Antara Kemiskinan dan Kekayaan* (2000), *Pembangunan Berteraskan Islam* (2002), *Tujuh Prinsip Pembangunan Berteraskan Islam* (2003) dan *Pengurusan Pembangunan Berteraskan Islam: Konsep dan Perkaedahan* (2003).

<sup>6</sup> Walau bagaimanapun, disebabkan usia disiplin pembangunan berteraskan Islam yang masih terlalu baru, usaha-usaha merealisasikan pembangunan berteraskan Islam termasuklah usaha di peringkat institusi masih belum boleh dikatakan sebagai sepenuhnya telah menepati konsep dan falsafah pembangunan berteraskan Islam secara teoretikal (Muhammad Syukri Salleh, 2002a:8). Apa yang ada setakat ini hanyalah usaha-usaha ke arah itu.

### **1.2.1 Latar Belakang dan Sejarah Perkembangan Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam**

Menerusi catatan sejarah, institusi pembangunan berteraskan Islam yang paling awal dibangunkan di zaman Islam ialah Masjid Quba'. Ia dibina sendiri oleh Rasulullah s.a.w. dan para sahabat sewaktu peristiwa Hijrah<sup>7</sup>. Selepas terbangunnya Masjid Quba', Rasulullah dan para sahabat membangunkan pula Masjid Nabawi apabila tiba di kota Madinah. Sebagai salah sebuah institusi pembangunan berteraskan Islam yang paling awal dibangunkan, Masjid Nabawi telah memelopori fungsi sebagai pusat pembangunan umat Islam di masa itu (Moh. E. Ayub, 1996: 3 dan Nasoha Saabin, 2001: 12). Antara peranan yang dimainkan ialah sebagai pusat ibadat, pusat penyebaran syiar Islam, pusat pemerintahan dan pentadbiran, pusat pembentukan akhlak, gedung ilmu pengetahuan, pusat pembiayaan dan kewangan, tempat menuntut hak dan keadilan, markas tentera dan pusat pertahanan serta pusat kebajikan. Peranan sebagai pusat pembangunan umat Islam ini juga turut dimainkan oleh hampir keseluruhan masjid yang dibangunkan di zaman awal Islam (Muhammad Syukri Salleh et.al., 2002).

Walau bagaimanapun, setelah kejatuhan empayar kerajaan Islam Uthmaniah dalam tahun 1924 Masihi, masjid-masjid tidak lagi menjadi institusi pembangunan berteraskan Islam utama. Dalam maksud yang lain, masjid tidak lagi berfungsi sebagai pusat pembangunan kesemua aspek kehidupan umat Islam yang bersifat menyeluruh dan komprehensif (BAHEIS, 1996 dan MUIS, 2000: 65). Sebaliknya, ia lebih tertumpu kepada aspek peribadatan sahaja seperti tempat menunaikan

---

<sup>7</sup> Masjid Quba' ini terletak 5 km di tenggara Madinah. Ia dibina sewaktu perjalanan hijrah Rasulullah s.a.w dari Makkah ke Madinah tanggal 12 Rabiulawal tahun pertama Hijrah bersamaan tahun 622M (Moh. E. Ayub, 1996: 3 dan Nasoha Saabin, 2001: 12).

sembahyang lima waktu semata-mata. Begitu juga dengan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam yang lainnya hanya tertumpu kepada satu-satu aspek pembangunan seperti aspek perekonomian, aspek pendidikan, aspek perundangan dan sebagainya. Selain daripada itu, institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam yang wujud juga lebih bersifat informal dan dibangunkan di peringkat bawahan (*grassroots*) seperti di peringkat individu, keluarga dan pertubuhan tertentu (Ahmad Baie Jaafar, 2005). Pembangunan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di waktu itu juga dilihat secara terasing daripada agenda pembangunan di peringkat negara dan peringkat global yang lebih tinggi (Ahmad Fauzi Abdul Hamid, 2003: 128).

Hanya selepas dekad 60-an barulah pembangunan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam mula dilakukan secara formal dan dimasukkan sebagai agenda pembangunan negara umat Islam. Perkembangan ini berkait rapat dengan era kebangkitan Islam dan perkembangan bidang pembangunan berteraskan Islam ketika itu (Ahmad Fauzi Abdul Hamid, 2003: 128). Walau bagaimanapun, institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam yang dibangunkan masih bersifat eksklusif. Ia hanya tertumpu kepada satu-satu aspek pembangunan tertentu sahaja. Bahkan sehingga kini, setakat yang diteliti oleh pengkaji, masih belum wujud institusi pembangunan berteraskan Islam yang meliputi semua aspek pembangunan. Meskipun begitu, institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam yang wujud tetap memainkan peranan sebagai mekanisme utama pembangunan berteraskan Islam. Sebagaimana yang telah dinyatakan, peranan yang dimainkan oleh institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam masa kini lebih tertumpu kepada aspek-aspek tertentu semata-mata seperti umpamanya aspek perbankan.

Usaha mewujudkan institusi perbankan Islam bermula pada tahun 1963 apabila Mit Ghamr Local Saving Bank yang terletak di Kaherah, Mesir ditubuhkan. Sebagai institusi perbankan Islam awal, ia beroperasi dalam skala yang kecil. Sekalipun demikian, ia menerima sambutan yang menggalakkan sehingga berupaya menjadi pemacu kepada penubuhan institusi perbankan Islam di negara-negara lain (Muhammad Syafi'i, 2001:18)<sup>8</sup>. Di antara bank Islam awal yang utama ialah Nasser Social Bank yang ditubuhkan pada tahun 1971 dan Faisal Islamic Bank yang ditubuhkan pada tahun 1978 di Mesir, Islamic Development Bank (IDB) yang ditubuhkan pada tahun 1975 di Jeddah, Dubai Islamic Bank yang ditubuhkan pada tahun 1975 di Arab Saudi, Kuwait Finance House yang ditubuhkan pada tahun 1977 di Kuwait dan Faisal Islamic Bank of Sudan yang ditubuhkan pada tahun 1977 di Sudan (Sudin Haron & Bala Shanmugan, 1997:11).

Dengan tertubuhnya lebih banyak institusi perbankan Islam, aktiviti perekonomian yang berlandaskan syariat dalam kalangan umat Islam semakin aktif dijalankan. Kesan daripada itu, semakin banyak institusi pembangunan berteraskan Islam lain ditubuhkan untuk menyokong aktiviti perbankan dan perekonomian Islam yang sedang dilaksanakan. Islamic Research and Training Institute (IRTI) misalnya telah ditubuhkan oleh IDB pada tahun 1981 khusus untuk membuat penyelidikan dan pelatihan bagi mengembangkan sistem ekonomi dan kewangan yang

---

<sup>8</sup> Menurut Sudin Haron & Bala Shanmugan (1997: 11) sambutan positif terhadap Mit Ghamr Bank ini dapat dilihat menerusi peningkatan mendadak bilangan pendepositnya iaitu daripada 17,560 orang pada tahun kewangan 1964 kepada 251,152 orang pada tahun kewangan 1967. Jumlah deposit juga turut meningkat sebanyak 44%. Sehingga tahun 1967, terdapat sembilan buah cawangan Mit Ghamr Bank telah dibangunkan. Walau bagaimanapun, operasi berasaskan perkongsian keuntungan dan penghapusan riba yang dilaksanakan oleh Mit Ghamr Bank tidak dapat bertahan lama. Apabila berlaku peralihan kuasa politik di Mesir, Mit Ghamr Bank kembali memasukkan elemen riba di dalam produk-produk yang ditawarkan.

berlandaskan syariah. Institusi-institusi kewangan Islam lain yang turut dibangunkan ialah Islamic Investment Company Ltd di Emiriah Arab Bersatu (1979), Dar al-Maal al-Islami di Geneva (1981), Islamic Investment House di Jordan (1981) dan Al-Baraka Investment & Development Company di Arab Saudi (1982)<sup>9</sup>. Selain itu, institusi wakaf, institusi *hisbat*, institusi zakat, institusi pendidikan Islam dan institusi pentadbiran Islam seperti Majlis Syura mula dibangunkan dan semakin banyak bilangannya di negara-negara umat Islam (Kemal A. Faruki, 1987:58-61).

### **1.2.2 Pembangunan dan Perkembangan Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam di Malaysia**

Sebagaimana di negara-negara umat Islam yang lain, pembangunan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia juga adalah hasil daripada pelbagai usaha yang dilakukan untuk merealisasi pembangunan berteraskan Islam. Bahkan, usaha-usaha pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam di Malaysia amnya dan pembangunan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia khasnya boleh dilihat agak terkedepan sekiranya dibandingkan dengan negara-negara umat Islam yang lain. Kenyataan ini dibuktikan menerusi huraian yang berikut ini.

Asas kepada usaha pembangunan berteraskan Islam di Malaysia telah wujud sejak ia mencapai kemerdekaan pada tahun 1957 lagi. Asas yang dimaksudkan ialah Perkara 3 (1) dan Perkara 12 (2) Perlembagaan Persekutuan Malaysia. Perkara 3(1) Perlembagaan Persekutuan mengkanunkan Islam sebagai agama rasmi

---

<sup>9</sup> Angka di dalam kurungan menunjukkan tahun institusi tersebut ditubuhkan.

Malaysia. Perkara 12 (2) pula menetapkan penubuhan atau penyelenggaraan institusi-institusi Islam, penyediaan prasarana pendidikan agama Islam dan penanggungjawab perbelanjaan berhubung dengannya oleh kerajaan Persekutuan sebagai sah (Perlembagaan Persekutuan, 1999).

Walau bagaimanapun, pada waktu itu, elemen-elemen perlembagaan tersebut terutamanya Perkara 3 (1) sering ditafsirkan sebagai tanggungjawab melaksanakan Islam dalam majlis-majlis keraian dan sambutan perayaan hari-hari kebesaran Islam sahaja. Pemahaman seperti ini membuatkan perspektif usaha pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam di peringkat awal menjadi terlalu sempit. Sedangkan Perkara 3 (1) ini boleh diterjemahkan dalam konteks yang lebih luas, umpamanya pelaksanaan syariat Islam dalam setiap aspek kehidupan. Secara tidak langsung, fenomena di atas memberi konotasi bahawa usaha pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam di Malaysia pada peringkat awalnya sangat dipengaruhi oleh fahaman sekularisme (Ahmad Fauzi Abdul Hamid, 2004:44)<sup>10</sup>. Hal ini merupakan antara faktor mengapa usaha-usaha pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam sekali gus pembangunan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam dalam tempoh awal kemerdekaan Malaysia berlaku secara perlahan dan bersifat tidak bersepadu.

---

<sup>10</sup> Pengaruh fahaman sekularisme juga boleh dilihat menerusi pemisahan hal-ehwal pentadbiran agama dengan hal-ehwal pentadbiran negara yang lain. Corak pentadbiran yang diasaskan oleh penjajah British meletakkan hal-ehwal pentadbiran agama di bawah kuasa Kerajaan Negeri. Hal-ehwal pentadbiran negara yang lain diletakkan di bawah pentadbiran Kerajaan Persekutuan. Walaupun dari segi pelaksanaan terdapat banyak kelemahan, namun sesetengah pihak berpendapat corak pentadbiran sedemikian ada kebaikannya. Di antara kebaikannya ialah kedudukan agama Islam dalam negara tetap terpelihara dan tidak dicerobohi kuasa asing (Ahmad Baei Jaafar, 2005).

Hanya pada akhir dekad 60-an dan awal dekad 70-an barulah bermulanya kesedaran untuk merealisasikan pembangunan yang berteraskan Islam dalam konteks yang lebih luas. Kesedaran ini antara lain telah dicetuskan oleh usaha-usaha dakwah gerakan-gerakan Islam yang ada di Malaysia. Di antara gerakan-gerakan Islam yang utama pada masa itu ialah Parti Islam Se-Malaysia (PAS), Jemaah Tabligh, Darul Arqam, Angkatan Belia Islam Malaysia (ABIM) dan Jamaah Islah Malaysia (JIM) (Muhammad Syukri Salleh, 1999:40, dan Ahmad Fauzi Abdul Hamid, 2003:129)<sup>11</sup>.

Di peringkat permulaan, kesedaran yang timbul hasil usaha dakwah gerakan-gerakan Islam kelihatan agak meluas di kalangan rakyat berbanding pihak pemerintah. Hanya selepas pemerintahan Mahathir Mohamad (1981-2003)<sup>12</sup> barulah usaha pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam mula dipandang serius oleh pihak kerajaan (Ahmad Fauzi Abdul Hamid, 2003:128). Usaha pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam kemudiannya diteruskan oleh pengganti beliau, Abdullah Ahmad Badawi (2003-kini). Hasilnya, terbangunlah institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam dari setiap aspek pembangunan secara lebih formal, tersusun dan bersepadu. Secara lebih khusus, pembangunan institusi-

---

<sup>11</sup> Menurut Muhammad Syukri Salleh (1999), walaupun PAS dan Jemaah Tabligh ditubuhkan agak awal (masing-masing 1952 dan 1955) namun usaha dakwah gerakan-gerakan ini kelihatan agak intensif hanya selepas akhir dekad 60-an. Kerancangan usaha dakwah dikatakan meningkat apabila Darul Arqam dan ABIM diasaskan masing-masing pada tahun 1968 dan 1971. JIM pula ditubuhkan pada tahun 1991. Walau bagaimanapun, usaha dakwah oleh JIM telah bermula menerusi gerakan IRC (*Islamic Representative Council*) yang diasaskan oleh pelajar-pelajar Malaysia yang berada di luar negara pada tahun 1974. Menurut Muhammad Syukri Salleh (2000b) lagi, kelima-lima gerakan Islam utama ini mempunyai pendekatan dan konsep dakwah yang berbeza antara satu sama lain. PAS, ABIM dan JIM menggunakan pendekatan politik, manakala Darul Arqam dan Jemaah Tabligh pula menggunakan pendekatan tidak berunsur politik (*apolitical*) dalam menjalankan usaha dakwah mereka. Untuk huraian lanjut berhubung kaedah perjuangan gerakan-gerakan Islam ini, sila rujuk Muhammad Syukri Salleh (1999 dan 2000b).

<sup>12</sup> Mahathir Mohamad merupakan Perdana Menteri keempat Malaysia.

institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia adalah berasaskan aspek-aspek pembangunan yang asas seperti aspek-aspek peribadatan umat Islam hinggalah kepada aspek pembangunan yang lebih umum seperti aspek-aspek pendidikan, pentadbiran, perbankan, kewangan dan sebagainya. Usaha pembangunan institusi peribadatan misalnya bertitik tolak daripada kesedaran dan keseriusan usaha pihak pemerintah untuk memenuhi keperluan rakyat beragama Islam dalam menunaikan ibadah-ibadah asas seperti sembahyang dan juga zakat (Ahmad Fauzi Abdul Hamid, 2003:129).

Sebagai contoh, pembinaan institusi masjid dijadikan satu bahagian lengkap di dalam pelan pembangunan lima tahun negara. Ia bertujuan untuk menyediakan persekitaran yang moden bagi umat Islam menunaikan ibadah (Osman Bakar, 2003). Selain daripada itu, jaringan kebangsaan masjid juga dibentuk agar sistem maklumat bagi institusi masjid dapat diurus secara berkesan. Selanjutnya, untuk memakmurkan institusi masjid pula, Program Takmir Masjid telah diwujudkan pada tahun 1986 (Md. Zaki Abd. Manan et al., 1999:20). Pada tahun 1998, Bahagian Pembangunan Keluarga, Sosial dan Pengurusan Masjid (KESUMA) pula ditubuhkan. Ia bertujuan untuk menyelaras dan melaksanakan aktiviti-aktiviti pemakmuran institusi masjid<sup>13</sup>. Bahagian ini diletakkan di bawah pentadbiran Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Selain menyelaras dan melaksanakan aktiviti-aktiviti pemakmuran institusi masjid, KESUMA juga bertindak sebagai Kumpulan Kerja Teknikal (*Technical Work Group* atau TWG) Membanteras Gejala Sosial di peringkat Jabatan di mana Urus Setia Induknya diletakkan di bawah Kementerian Perpaduan Negara Dan Pembangunan Masyarakat (KPNDPM) (JAKIM, tt).

<sup>14</sup> JAKIM merupakan sebuah jabatan di dalam pentadbiran kerajaan yang berperanan menggubal dasar dan menyelaras pembangunan dan kemajuan hal-ehwal Islam di Malaysia (JAKIM, 2008).



Untuk mengurus pelaksanaan ibadah zakat dari aspek memperkemas pengutipan dan pengagihan zakat setempat pula, sejumlah institusi-institusi pengurusan zakat telah dibangunkan di kebanyakan negeri di Malaysia. Di antaranya ialah Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan (PPZ) yang ditubuhkan pada tahun 1991, Pusat Zakat Selangor (PZS) yang ditubuhkan pada tahun 1994, Pusat Urus Zakat Pulau Pinang (PUZ) yang juga ditubuhkan pada tahun 1994, Pusat Kutipan Zakat Pahang (PKZ) yang ditubuhkan pada tahun 1995, Pusat Zakat Melaka (PZM) yang ditubuhkan pada tahun 1996 dan Pusat Zakat Negeri Sembilan yang ditubuhkan pada tahun 1998 (PKZ Pahang, 2005). Dengan tertubuhnya pusat-pusat pengurusan zakat ini, keberkesanan pengurusan zakat di Malaysia dipertingkatkan (Muhammad Syukri Salleh, 2002b). Dalam perkembangan terbaru, pihak kerajaan telah bertindak menyeragamkan urusan kutipan dan pengagihan zakat antara negeri-negeri melalui penubuhan sebuah jabatan baru yang dinamakan Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR) (Helmi Mohd Foad, 2004 dan JAWHAR, tt)<sup>15</sup>.

Di dalam mengurus dan mengendali pelaksanaan ibadah haji dan umrah umat Islam pula, Lembaga Tabung Haji telah ditubuhkan pada tahun 1969. Pada asalnya Lembaga Tabung Haji diasaskan pada tahun 1963 dengan nama Perbadanan Wang Simpanan Bakal-bakal Haji (Ab. Mumin Ab. Ghani, 1999:326). Matlamat asas penubuhannya di ketika itu ialah untuk menguruskan urusan haji dan jemaah haji termasuk menerima deposit dan melabur wang deposit para bakal jemaah haji melalui pelaburan yang berlandaskan syariah (Mohd. Daud Bakar 2000:78). Sekali

---

<sup>15</sup> Sebelum daripada ini, pihak kerajaan bercadang menyatukan urusan zakat dengan menubuhkan Lembaga Urusan Zakat Malaysia (LUZAM). Walau bagaimanapun cadangan tersebut tidak dapat diteruskan kerana menyentuh kedudukan politik dan kuasa negeri-negeri seperti yang termaktub dalam Perlembagaan Persekutuan. Sila rujuk Helmi Mohd. Foad (2004).

gus ini menjadikan Lembaga Tabung Haji sebagai pelopor institusi kewangan Islam di negara ini.

Institusi kewangan Islam di negara ini menjadi semakin bertambah apabila pada 1 Mac 1983 bank Islam yang pertama di Malaysia iaitu Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB) ditubuhkan (Sudin Haron & Bala Shanmugan, 1997)<sup>16</sup>. Sehubungan dengan penubuhan BIMB, Akta Bank Islam 1983 telah digazet pada 10 Mac 1983 dan mula dikuatkuasakan pada 7 April 1983. Akta ini mengemukakan peraturan-peraturan yang mesti dipatuhi oleh BIMB dan juga mana-mana bank Islam lain yang ingin beroperasi di Malaysia. Ia juga menggariskan kuasa-kuasa Bank Negara Malaysia (BNM) selaku bank pusat dalam mengawal selia BIMB (Sudin Haron, 1996:21).

Penubuhan BIMB telah menjadi titik tolak komitmen kerajaan untuk memperkenalkan sistem perbankan Islam di Malaysia<sup>17</sup>. Selepas BIMB, Bank

---

<sup>16</sup> Walau bagaimanapun, sejarah ke arah penubuhan BIMB bermula sejak awal tahun 1970-an lagi. Ia bermula dengan cadangan daripada pihak kerajaan kepada OIC (*Organisation of Islamic Conferences*) untuk membantu membangunkan bank Islam di Malaysia. Namun begitu, cadangan tersebut terhenti di setakat itu sahaja (Zakariya Man, 1991:241). Gerakan ke arah penubuhan bank Islam di Malaysia bangkit semula pada tahun 1980 iaitu apabila peserta-peserta Kongres Ekonomi Bumiputera meluluskan usul yang meminta kerajaan membenarkan Lembaga Urusan dan Tabung Haji menubuhkan bank Islam bagi keperluan rakyat Islam pada waktu itu. Pada tahun 1981 kerajaan didesak sekali lagi agar lebih serius memikirkan tentang usaha penubuhan bank Islam (Sudin Haron, 1996:20). Hasilnya pada 30 Julai 1981 kerajaan telah membentuk Jawatankuasa Pemandu Kebangsaan Bank Islam yang dipengerusikan oleh Raja Tan Sri Mohar Raja Badiuzaman. Jawatankuasa ini telah menggunakan operasi Faisal Islamic Bank of Egypt dan Faisal Islamic Bank of Sudan sebagai panduan kepada penubuhan bank Islam di negara ini. Akhirnya, pada 1 Mac 1983 BIMB ditubuhkan. BIMB diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965. Selain Akta Syarikat 1965, operasi BIMB juga tertakluk kepada Akta Bank Islam 1983. Untuk huraian lanjut, sila rujuk Fadzila Azni Ahmad (2003:38).

<sup>17</sup> Di peringkat awal, sistem perbankan Islam yang diperkenalkan di Malaysia wujud secara beriringan dengan sistem perbankan konvensional di negara ini. Fenomena ini dirujuk juga sebagai Sistem Dwi Perbankan. Di atas dasar tersebut, Skim Perbankan Tanpa Faedah (SPTF) yang kemudiannya dikenali sebagai Skim Perbankan Islam (SPI) mula diwujudkan pada tahun 1993. Di bawah skim ini semua bank komersial, bank perdagangan dan syarikat-syarikat kewangan konvensional diberi kebenaran menawarkan produk dan perkhidmatan perbankan Islam secara

Kerjasama Rakyat Malaysia atau lebih dikenali sebagai Bank Rakyat mula mengusahakan operasi sebagai bank koperasi syariah yang pertama di Malaysia apabila ia menawarkan produk perbankan Islam di empat buah cawangannya. Hal ini berlaku pada 1 Mei 1993. Pada tahun 2002, Bank Rakyat telah diubah menjadi bank koperasi syariah sepenuhnya (Bank Rakyat, tt.). Sementara itu bank Islam yang kedua iaitu Bank Muamalat Malaysia Berhad pula ditubuhkan pada 1 Oktober 1999. Seiring dengan perkembangan pesat sistem perbankan Islam di negara ini, pelbagai institusi kewangan Islam sokongan turut dibangunkan. Di antaranya ialah Syarikat Takaful Malaysia yang ditubuhkan pada tahun 1984, Takaful Nasional Sdn Bhd yang ditubuhkan pada tahun 1993, Pasaran Modal Islam yang diasaskan pada tahun 1994 dan sebagainya. Perkembangan pesat sistem perbankan dan kewangan Islam di Malaysia telah menjadikan Malaysia sebagai model bagi pelaksanaan sistem perbankan dan kewangan Islam untuk negara-negara lain (Mustapa Mohamed, 2003).

Dalam bidang pendidikan, pembangunan institusi pembangunan berteraskan Islam amat ketara di peringkat pendidikan tinggi. Di antara institusi-institusi pendidikan tinggi Islam yang dibangunkan termasuklah Kolej Agama Sultan Zainal Abidin atau KUSZA (ditubuhkan pada 1980)<sup>18</sup>, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia atau UIAM (1983), Kolej Islam Melaka atau KIM (1994), Kolej Islam Johor atau KIJ (1995), Kolej Islam Darul Ehsan atau KISDAR (1996), Kolej Islam Pahang Sultan Ahmad Shah atau KIPSAS (1996), Kolej Universiti Teknologi Islam atau

---

beriringan dengan produk-produk perbankan konvensional (Rustam Mohd. Idris, 2001 dan BNM, 2005).

<sup>18</sup> KUSZA telah dinaikkan taraf menjadi Universiti Darul Iman Malaysia (UDM) pada 1 Januari 2007 (UDM, 2007).

UNITI (1997), Kolej Universiti Islam Malaysia atau KUIM (1997)<sup>19</sup>, Kolej Perbankan dan Kewangan Islam atau KPKI (1998), Kolej Islam Darul Ridzuan atau KIDR (1999) dan Kolej Islam Antarabangsa Sultan Ismail Petra atau KIAS (1999) (Pasukan Penyelidik USM, 2004)<sup>20</sup>.

Institusi pentadbiran Islam di negara ini pula diwakili oleh Jabatan Kemajuan Islam Malaysia atau JAKIM. Ia telah ditubuhkan untuk menggubal dasar dan menyelaraskan pembangunan dan kemajuan hal-ehwal Islam di Malaysia termasuk menyelaraskan aktiviti persijilan halal di negara ini. JAKIM sebenarnya mula ditubuhkan atas nama Majlis Kebangsaan bagi Hal-Ehwal Ugama Islam (MKI) pada 17 Oktober 1968. Ia kemudiannya dinaikkan taraf menjadi Bahagian Hal Ehwal Islam (BAHEIS) pada 21 Mei 1985. Peranan BAHEIS dalam mentadbir hal-ehwal Islam di negara ini telah diganti dan diambil alih oleh JAKIM apabila ia ditubuhkan pada 1 Januari 1997 (Md Zaki Abd Manan et al., 1999:12). Peranan JAKIM ini disokong oleh Majlis-majlis dan Jabatan-jabatan Agama Islam Negeri yang turut ditubuhkan di seluruh negara.

Selain institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam yang dikemukakan di atas, terdapat banyak lagi institusi pembangunan berteraskan Islam dari aspek-aspek pembangunan lain ditubuhkan di negara ini sejak dekad 80-an. Di antaranya ialah institusi perundangan seperti Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia (1996) dan Mahkamah-mahkamah Syariah Negeri; institusi perubatan seperti Pusat

---

<sup>19</sup> KUIM telah dinaikkan taraf menjadi Universiti Sains Islam Malaysia (USIM) pada 1 Februari 2007 (USIM, 2008).

<sup>20</sup> Untuk maklumat lanjut berhubung institusi-institusi ini sila rujuk Pasukan Penyelidik USM (2004).

Rawatan Islam Sdn Bhd (PUSRAWI) (1984), Hospital Tawakal (1984), Pusat Perubatan Kohilal (1996) dan Kampong Baru Medical Centre (KBMC); institusi kemasyarakatan seperti Persatuan Pengguna Islam Malaysia (PPIM) (1997); dan institusi dakwah seperti Yayasan Dakwah Islamiah Malaysia (1974).

### **1.2.3 Kaedah-kaedah Pengurusan yang Diguna Pakai di Malaysia**

Huraian sebelum ini menggambarkan bahawa pembangunan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia terutamanya selepas dekad 1980-an adalah sangat giat dan proaktif. Walau bagaimanapun, pembangunan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam ini tidak diiringi dengan pembentukan atau pembangunan kaedah pengurusan yang khusus untuk diguna pakai ke atas pengurusan institusi-institusi ini. Bahkan berdasarkan penelitian menyelidik, masih belum jelas sama ada institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia ini mempunyai satu konsep atau kaedah pengurusan tertentu yang diguna pakai. Yang jelasnya, bagi pelaksanaan pembangunan negara amnya, Malaysia mempunyai beberapa kaedah pengurusan yang diguna pakai selama ini<sup>21</sup>. Bahkan kaedah-kaedah pengurusan ini telah pun diterapkan secara ekstensif di jabatan-jabatan kerajaan khususnya di dalam perkhidmatan awam di Malaysia.

Satu daripada kaedah pengurusan tersebut ialah Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) atau *Quality Control Circle* (QCC). Saranan dan panduan terhadap

---

<sup>21</sup> Sistem pembangunan yang dilaksanakan di Malaysia selama ini adalah berasaskan sistem pembangunan lazim di mana ia adalah berasaskan sistem ekonomi pasaran bebas yang merupakan elemen penting sistem liberal-kapitalis (Mustapa Mohamed, 2003 dan Hassan Harun, 2004). Untuk huraian lanjut berhubung falsafah pembangunan lazim dari perspektif Islam dan perbezaannya dengan pembangunan berteraskan Islam, sila rujuk Muhammad Syukri Salleh (2003a:7-18).

pelaksanaan KMK di dalam perkhidmatan awam telah diutarakan menerusi Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA) Bil. 7, Tahun 1991 (Kerajaan Malaysia, 2003)<sup>22</sup>. Secara ringkas, asas konsep KMK ialah pengurusan secara penyertaan dan pengurusan secara kemanusiaan. Pengurusan secara penyertaan bermaksud setiap kakitangan di dalam sesebuah organisasi perlu diberi peluang untuk memberikan sumbangan kepada organisasinya. Antara sumbangan yang dimaksudkan ialah penyelesaian masalah yang dihadapi oleh jabatan atau unit dan pembuatan keputusan secara bersama. Pengurusan secara kemanusiaan pula berasaskan kepada konsep pengurusan yang mengutamakan manusia dan perasaannya kerana manusia dianggap sebagai aset organisasi (Wan Azmi Ramli, 2001:431).

Selain KMK, kaedah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) juga turut disarankan menjadi kaedah pengurusan standard bagi perkhidmatan awam di negara ini. Saranan tersebut dibuat menerusi PKPA Bil. 1, Tahun 1992. PKPA yang bertajuk *Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam* ini mengandungi penerangan dan panduan terhadap pelaksanaan TQM untuk diambil tindakan oleh Ketua-ketua Jabatan Kerajaan (Kerajaan Malaysia, 2003). Dari segi konsep, TQM merupakan proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan bertujuan membawa perubahan menyeluruh ke arah melahirkan organisasi cemerlang dan bersistematik (Oakland, 1996:318). Ia berasaskan konsep penambahbaikan berterusan di semua peringkat organisasi dan menekankan elemen-elemen sistematik, integrasi dan konsisten

---

<sup>22</sup> PKPA merupakan arahan dan garis panduan pelaksanaan program-program pembaharuan oleh Kerajaan yang merangkumi kaedah-kaedah pengurusan untuk setiap jabatan dalam Perkhidmatan Awam. PKPA tersebut perlu dipatuhi oleh semua agensi Kerajaan (Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1994:9).

secara menyeluruh di dalam organisasi. Fokus utama TQM pula ialah kepuasan pelanggan sepenuhnya. Ia merangkumi mendengar pandangan pelanggan, memenuhi keperluan mereka dan mencapai jangkauan mereka (Saylor, 1996:22).

Selanjutnya, untuk tujuan pelaksanaan kaedah pengurusan TQM yang universal dan berlandaskan kepada standard yang diiktiraf di peringkat antarabangsa, Kerajaan telah menggariskan pelaksanaan MS ISO 9000 pula dalam Perkhidmatan Awam menerusi PKPA Bil. 2, Tahun 1996. Ini diikuti pula dengan PKPA Bilangan 2 tahun 2002 yang dikeluarkan bagi tujuan memperincikan lagi pelaksanaan MS ISO 9000:2000 (Kerajaan Malaysia, 2003). Bahkan untuk tujuan mengaudit pelaksanaan MS ISO 9000 dalam Kementerian-kementerian, jabatan-jabatan dan agensi-agensi kerajaan pula, beberapa badan dan pakar runding persijilan MS ISO 9000 telah dilantik oleh Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU). Di antara yang dilantik ialah SIRIM QAS International Sdn Bhd, Malaysia Institute of Quality Assurance Bhd. (MIQA), Perbadanan Produktiviti Negara (NPC), dan QMS Management Consultant Sdn. Bhd. (MAMPU, 2004).

Kebelakangan ini satu lagi kaedah pengurusan diperkenalkan di dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. Kaedah pengurusan tersebut dinamakan *Business Process Reengineering* (BPR). BPR didefinisikan sebagai pemikiran dan pengolahan semula reka bentuk proses perniagaan organisasi untuk meningkatkan pencapaian organisasi di dalam perniagaan (Malhotra, 1998). Kaedah pengurusan ini telah diperbincangkan di dalam Bengkel Persekitaran Pejabat Generik (*Generic Office Environment – GOE Workshop*) anjuran Jabatan Perdana Menteri pada 22-

23 Jun 1999. Ia bertujuan untuk mewujudkan persekitaran pejabat tanpa kertas dan membantu Kerajaan Malaysia menjadi lebih efisien dan lebih produktif selaras dengan hasrat untuk membentuk Kerajaan Elektronik (*Electronic Government*)<sup>23</sup>. Selari dengan perkembangan ini, Kerajaan telah menggariskan pelaksanaannya menerusi PKPA Bilangan 1 Tahun 2002.

Untuk membantu jabatan-jabatan di dalam Perkhidmatan Awam melaksanakan kaedah-kaedah pengurusan yang disarankan, Kerajaan telah menubuhkan Unit Pemeriksaan (Inspektorat) di Unit Perancangan Pengurusan dan Modenisasi Pentadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri. Selain itu, pihak Institut Tadbiran Awam (INTAN) juga giat melaksanakan pelbagai program latihan kepada kakitangan dan staf di Jabatan-jabatan Kerajaan agar saranan berhubung kaedah-kaedah pengurusan yang dikemukakan benar-benar difahami<sup>24</sup> (Wan Liz Ozman, 1996:13).

Selain jabatan-jabatan di dalam Perkhidmatan Awam, badan-badan berkanun termasuk institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam yang tidak sepenuhnya beroperasi di bawah kawalan kerajaan seperti Bank Islam Malaysia Berhad,

---

<sup>23</sup> Kerajaan Elektronik merupakan salah satu aplikasi penting dalam Projek Koridor Raya Multimedia (MSC) yang diasaskan oleh Mahathir Mohamad pada tahun 1996. Di bawah aplikasi Kerajaan Elektronik ini dibangunkan projek-projek berasaskan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) seperti Sistem Pemantauan Projek atau *Project Monitoring System* (SPP II), Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia atau *Human Resource Management Information System* (HRMIS), Persekitaran Pejabat Generik atau *Generic Office Environment* (GOE), Perolehan Elektronik atau *Electronic Procurement* (EP), Perkhidmatan Elektronik atau *Electronic Services* (E-Services), Bursa Buruh Elektronik atau *Electronic Labour Exchange* (ELX) dan E-Syariah (Salmah Khairuddin, tt).

<sup>24</sup> Selain memberikan program latihan kepada kakitangan di jabatan-jabatan Kerajaan, INTAN juga menyediakan program latihan dan kursus berhubung pelaksanaan kaedah-kaedah pengurusan yang disarankan dalam Perkhidmatan Awam kepada badan-badan bukan kerajaan dan institusi-institusi pembangunan termasuk institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di negara ini (INTAN, 2008).



Lembaga Tabung Haji dan sebagainya juga dianjurkan untuk menjadikan kaedah-kaedah pengurusan yang disarankan sebagai panduan pengurusan organisasi. Bagi institusi-institusi ini, panduan dan bimbingan berhubung kaedah-kaedah pengurusan yang disarankan diberi oleh Institut Tadbiran Awam (INTAN) dan Pusat Produktiviti Negara (NPC) (Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1994:9).

### **1.3 PERNYATAAN MASALAH**

Daripada perbincangan di atas, dapat disimpulkan bahawa dari satu sudut, diperhatikan bahawa institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam semakin giat dibangunkan sebagai manifestasi kepada keseriusan usaha melaksanakan pembangunan berteraskan Islam oleh pelbagai pihak. Walau bagaimanapun, di satu sudut yang lain pula, tidak ternampak adanya satu kaedah pengurusan yang khusus dibentuk untuk diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam ini. Apa yang ada dan nampaknya dipromosikan sungguh-sungguh oleh pihak kerajaan setakat ini ialah kaedah pengurusan lazim yang berasal daripada paradigma di luar Islam. Persoalannya, apakah institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam yang berada di bawah pentadbiran kerajaan turut menerima pakai kaedah-kaedah pengurusan lazim yang dipromosikan dan digalakkan pemakaiannya oleh kerajaan ini?

Dalam pada itu, terdapat juga institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia yang tidak sepenuhnya beroperasi di bawah kawalan kerajaan. Tentunya institusi-institusi ini bebas membentuk dan membangunkan kaedah pengurusan tersendiri yang bersesuaian untuk dipakai. Persoalannya, apakah bentuk kaedah

pengurusan yang diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam ini? Adakah institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam ini mempunyai kaedah pengurusan tersendiri yang berasal daripada paradigma Islam ataupun institusi-institusi ini hanya menerima pakai kaedah pengurusan lazim yang sedia ada?

Oleh itu, kajian ini berhasrat mengenal pasti apakah kaedah pengurusan yang diguna pakai oleh institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia ini.

Sekiranya institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam ini menerima pakai kaedah pengurusan lazim, timbul pula persoalan, bolehkah kaedah pengurusan lazim tersebut diguna pakai untuk mengurus institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam yang merupakan mekanisme pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam? Sekiranya pembangunan berteraskan Islam mesti dibezakan daripada pembangunan lazim di peringkat akar umbi lagi, dapatkah kaedah pengurusan yang berasal daripada paradigma di luar Islam ini diguna pakai ke atas pengurusan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam tersebut<sup>25</sup>?

---

<sup>25</sup> Pembangunan lazim dalam kajian ini merujuk kepada pendefinisian yang dikemukakan oleh Muhammad Syukri Salleh (2003). Beliau merujuk pembangunan lazim sebagai pembangunan yang berideologikan falsafah pembangunan lazim iaitu Kapitalisme, Sosialisme, Marxisme dan sebagainya yang menjadi sistem pembangunan dominan masa kini. Untuk huraian lanjut berhubung falsafah pembangunan lazim dari perspektif Islam dan perbezaannya dengan pembangunan berteraskan Islam, sila rujuk Muhammad Syukri Salleh (2003a:7-18). Berasaskan pendefinisian lazim tersebut, kaedah pengurusan lazim dalam kajian ini pula membawa maksud kaedah pengurusan yang dipakai secara meluas pada masa kini. Walau bagaimanapun, kaedah pengurusan yang dikaitkan oleh tokoh-tokohnya dengan Islam seperti bersumberkan sumber-sumber rujukan Islam, berasaskan falsafah Islam atau berlandaskan prinsip-prinsip hukum Islam akan dirujuk sebagai kaedah pengurusan Islam dalam tesis ini.

Menurut Muhammad Syukri Salleh (2000c:30), pengurusan pembangunan berteraskan Islam dalam erti kata yang sebenar hanya boleh direalisasikan sekiranya setiap aspek di dalam pelaksanaannya selari dengan falsafah dan prinsip pembangunan berteraskan Islam itu sendiri. Ini bermaksud, setiap aspek dalam pelaksanaan pengurusan pembangunan berteraskan Islam termasuklah kaedah pengurusan yang diguna pakai perlulah dipastikan berteraskan Islam juga<sup>26</sup>.

Memandangkan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam merupakan mekanisme pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam, seharusnya kaedah-kaedah pengurusan yang diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam ini juga boleh dijadikan kaedah pengurusan yang standard untuk apa juga bentuk pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam. Walau bagaimanapun, adakah kaedah pengurusan yang diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam ini cukup dan sesuai untuk diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam khasnya dan pelaksanaan pembangunan berteraskan Islam amnya? Dalam perkataan lain, apakah kaedah pengurusan yang diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam ini benar-benar Islamik dan benar-benar sesuai untuk diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam?

Kajian ini berhasrat meneliti persoalan-persoalan di atas. Dengan maksud yang lain, kajian ini secara umumnya bertujuan mengenal pasti kaedah pengurusan yang paling banyak diguna pakai di institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di

---

<sup>26</sup> Falsafah dan prinsip-prinsip pembangunan berteraskan Islam serta perbezaannya dengan sistem-sistem pembangunan lazim akan diperbincangkan secara terperinci di dalam bab yang berikutnya.

Malaysia dan menganalisisnya dari perspektif Islam. Oleh kerana bilangan institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam di Malaysia cukup banyak, maka kajian ini hanya memberi fokus kepada institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam terpilih sahaja. Institusi-institusi yang terpilih ini mewakili salah satu daripada aspek pembangunan yang utama. Aspek-aspek yang dimaksudkan itu ialah peribadatan, pendidikan, perbankan, kewangan, sosioekonomi, pentadbiran, perubatan, perundangan dan kemasyarakatan.

Dalam kajian ini, institusi-institusi yang terpilih ialah Masjid Putra, Masjid Negara, Masjid Wilayah yang mewakili institusi peribadatan; Universiti Islam Antarabangsa Malaysia dan Institut Kefahaman Islam Malaysia yang mewakili institusi pendidikan; Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan, Pusat Urus Zakat Pulau Pinang dan Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia yang mewakili institusi sosioekonomi; Bank Islam Malaysia Berhad dan Bank Muamalat Malaysia Berhad yang mewakili institusi perbankan; Lembaga Tabung Haji, Syarikat Takaful Malaysia dan Bank Rakyat yang mewakili institusi kewangan bukan bank; Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia yang mewakili institusi perundangan; Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, Jabatan Mufti Selangor dan Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji yang mewakili institusi pentadbiran; Pusat Rawatan Islam Sdn Bhd dan Kampong Baru Medical Centre yang mewakili institusi perubatan; dan Persatuan Pengguna Islam Malaysia yang mewakili institusi kemasyarakatan<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Penerangan terperinci tentang institusi-institusi pembangunan berteraskan Islam terpilih ini akan dilakukan dalam bab 4 tesis ini.