

NILAI, ETIKA DAN BUDAYA KERJA DALAM PENTADBIRAN SEKTOR AWAM DI MALAYSIA DARI PERSPEKTIF ISLAM (SATU IMBASAN KEMBALI TINJAUAN KARYA)

Zainal bin Yang

PENDAHULUAN

Bukan mudah membicarakan persoalan nilai dan etika yang melibatkan pertimbangan moral dan kehidupan masyarakat. Pembangunan ekonomi yang pesat sebagai penggerak kepada pertumbuhan dan alat mengukur kemajuan yang muncul di bawah naungan falsafah positivisme (melihat sejarah manusia sebagai gerak kemajuan sehalu dari satu tahap ke satu tahap¹) khususnya pada permulaan abad moden menjadikan persoalan nilai dan etika semakin kurang diberikan penekanan. Keadaan ini lebih menyayat hati apabila didapati bahawa nilai agama adalah diletakkan di tahap paling rendah berbanding tahap sains atau dianggap sebagai tahap positif dari kacamata kemajuan manusia.

Namun, falsafah positivisme mulai dicabar sejak pertengahan abad ini termasuk kritikan daripada ahli sains sendiri. Michael Polanyi dalam *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy* menyarankan konsep *Tacit Dimension*². Tulisan-tulisan oleh Thomas S. Kuhn dalam *The Structure of Scientific Revolutions* (1962) yang menyentuh penggantian paradigma *Ptolemaean* dengan paradigma *Copernican* dan tulisan Paul Feyerabend dalam *Farewell to Reason* dan *Against Method* (1974) telah menjadikan aliran falsafah positivisme semakin sukar dipertahankan dan persoalan nilai dan etika mula menjadi perhatian.³

Perspektif Islam tentang kehidupan adalah berteraskan kepastian, keharmonian sosial dan dinanisme. Kesemua teras ini berlandaskan kepada falsafah Islam itu sendiri yang menyatukan beberapa aspek kehidupan manusia selaras dengan etika sejagat (*universal*) iaitu Keesaan (Tauhid), Keadilan, Kebebasan dan Tanggungjawab yang menjadi sendi dalam sistem Islam. Keesaan suatu unsur penyatuan yang kuat merupakan petunjuk mencari kebenaran yang datang daripada Allah S.W.T. Keadilan suatu unsur nilai yang saling berkaitan mengajar falsafah kesederhanaan membimbing manusia ke arah jalan yang benar. Kebebasan yang diberikan seharusnya melarang manusia melakukan perbuatan tidak bersopan, beradab dan beretika. Kebebasan yang menolak Keesaan dan Keadilan sama sekali tidak dibenarkan dalam Islam. Tanggungjawab merupakan unsur kuasa mengekang dan mengawal kebebasan sewenang-wenang terhadap segala perbuatan dan perkara-perkara yang berlaku sekelilingnya.

Dalam apa jua perkara termasuk hal pentadbiran atau pengurusan, sistem Islam amat penting dan menjadi kunci penghayatan kepada sistem nilai dan etika kehidupan manusia. Sistem Islam menegaskan nilai dan etika dalam pentadbiran dan pengurusan dan apa jua mesti membimbing tingkah laku manusia untuk mencapai kebahagiaan sosial dan keselamatan rohaniah. Begitu juga aspek pengurusan yang mempengaruhi kehidupan individu penjawat jawatan adalah tidak dapat lari daripada falsafah Islam dalam menerapkan nilai-nilai etika dalam pelaksanaannya. Oleh itu, kunci penghayatan yang menyeluruh tentang ketulenan sistem pengurusan Islam terletak pada sistem nilai dan etikanya. Namun begitu, keunggulan etika dalam alam pemikiran Islam tidak menolak kemungkinan bahawa dalam kes-kes ekstrim tertentu, keadaan pengurusan mungkin mempengaruhi tingkah laku nilai dan etika manusia.

SISTEM PENTADBIRAN SEKTOR AWAM

Pentadbiran atau pengurusan secara kolektif boleh dilihat sebagai satu proses yang melibatkan tanggungjawab-tanggungjawab umum dan meliputi empat perkara iaitu perancangan ke arah sesuatu visi dan peranan yang telah ditetapkan bagi sesuatu organisasi; penyelarasan penggembelangan serta gunapakai sumber organisasi secara lebih berkesan; pengawalan dan pemantauan bagi menghindar penyelewengan, pembaziran dan kesalahan dari segi pencapaian objektif organisasi; dan kepimpinan serta dorongan ke atas sumber manusia yang diamanahkan di bawah sesuatu pihak pengurusan untuk melaksanakan segala tugas dan tanggungjawab yang diberikan⁴.

Hasil karya julungkali tentang pentadbiran sektor awam moden telah diterbitkan di Amerika Syarikat pada tahun 1926 yang ditulis oleh Leonard D. White berjudul *Introduction to the Study of Public Administration* dan diikuti oleh hasil karya W.F. Willoughby berjudul *Principles of Public Administration* pada 1927. Namun sebelum itu terdapat gerakan pembaharuan perkhidmatan awam bermula pada tahun 1860-an dan kemuncak gerakan pembaharuan pada waktu itu terbit sebuah esei berjudul *Public Administration* daripada Presiden Amerika Syarikat Woodrow Wilson pada tahun 1887. Bagaimanapun Woodrow Wilson sendiri mengakui bahawa sains pentadbiran bukan lahir di Amerika tetapi telah wujud di Eropah lama sebelum itu. Konsep-konsep pentadbiran yang dicipta di Eropah pada ketika itu sama sekali tidak bergantung kepada kehendak dan persetujuan rakyat sebaliknya berpaksikan kepada kehendak penguasa atau pemerintah feodal semata-mata. Terdapat beberapa ungkapan menarik mengenai pemikiran pentadbiran awam yang diucapkan oleh Woodrow Wilson seperti:

“Public Administration is detailed and systematic execution of public law. Every particular application of general law is an act of administration.”

“It is harder for democracy to organize administration than for monarchy.”

“The field of administration is a field of business. It is removed from the hurry and strike of politics.”⁵

Perkara yang jelas berlaku ialah perkembangan doktrin Perkhidmatan Awam dan amalannya mesti berkaitan dengan ikatan kebudayaan dan dengan itu ianya pasti terikat kukuh kepada nilai-nilai masyarakat umum, golongan berkepentingan dan birokrasi tertentu.⁶

Manakala mengikut Dwight Waldo dalam *Classics of Public Administration*⁷ terdapat dua definisi tipikal pentadbiran awam iaitu pertama organisasi dan pengurusan manusia dan benda-benda bagi mencapai tujuan kerajaan; dan kedua sebagai satu seni dan sains pengurusan yang boleh dikaitkan kepada hal ehwal sebuah negeri atau negara. Namun walaupun terdapat banyak pandangan dan pendapat mengenai pentadbiran awam ianya tidak boleh lari daripada ruang lingkup *cooperative human action*.

Oleh itu jelas pelaksanaan tugas-tugas dan tanggungjawab pentadbiran atau pengurusan memerlukan perancangan dan penelitian berterusan yang bijaksana. Proses memajukan pentadbiran pengurusan sektor awam adalah merupakan tanggungjawab semua anggota dalam

sektor awam serta ahli-ahli pentadbiran Kerajaan. Peningkatan jawatan ke arah yang lebih tinggi menuntut pertambahan tanggungjawab yang lebih besar lagi untuk memajukan pengurusan sektor awam. Penekanan kepada pertambahan tanggungjawab ini menjadi lebih bermakna apabila ia dikaitkan dengan gesaan supaya penjawat awam meningkatkan profesionalisme dan kemahiran mereka serta keperluan menambah ilmu pengetahuan.

Profesionalisme mempunyai kaitan yang sangat rapat dengan dengan usaha kepimpinan organisasi sektor awam yang berkesan. Ciri-ciri seperti keupayaan menentukan arah tujuan yang hendak diikuti, keupayaan menyelesaikan masalah dengan cepat, sistematik dan tidak diragui serta keupayaan melaksanakan sesuatu tugas dengan jayanya adalah merupakan sifat kepimpinan yang baik. Dalam konteks kepimpinan berkesan bagi menzahirkan visi yang jelas dan menentukan matlamat serta arah tuju yang betul maka letaknya kepentingan nilai dan etika⁸.

TAFSIRAN NILAI, ETIKA DAN BUDAYA KERJA

Terdapat banyak tafsiran-tafsiran menyentuh tentang nilai dan etika. Beberapa tafsiran oleh sarjana barat dan sarjana Islam adalah dinyatakan seperti berikut walaupun terdapat banyak lagi tafsiran-tafsiran lain yang berkaitannya.

Ahli falsafah Greek tua, Aristotle, mentafsir etika sebagai persoalan mengenai perkara-perkara yang baik dari segi individu. Tafsiran nilai dan etika ini diperluaskan lagi dan diasingkan keduanya secara lebih tersusun oleh pakar sosiologi Amerika, Talcot Parsons seperti berikut:

'Values – in the pattern sense – we regards as the primary connecting elements between the social and cultural systems. Norms, however, are primarily social. They have regulatory significance for social processes and the relationships but do not embody principles which are applicable beyond social organization.'

Dalam psikologi, terminologi nilai seringkali digunapakai bagi merujuk kepada 'a modality of selective orientation' (Williams, 1968; Pepper, 1958) yang berkait dengan *individual-level preferences, motives, needs, and attitudes*⁹. Kehidupan manusia dalam masyarakat tidak dapat lari daripada aspek-aspek nilai. Petikan berikut memperjelaskan tentang kedudukan unsur nilai dalam kehidupan masyarakat dan kerajaan:

*"... In a society where people seek emancipation rather than security, support and legitimacy becomes increasingly instrumental, based on calculations of interest rather than feelings of belonging. Consequently, while government performance is measured against these new values, its actual output is largely based on goals than correspond to yesterday's values."*¹⁰

Tafsiran mengenai etika mengikut pandangan sarjana barat kebanyakan menghubungkaitkannya dengan akibat tindakan manusia itu. Seumpama beberapa tafsiran oleh Hillel dalam "The Ethics of The Fathers" yang dinyatakan seperti berikut:

“Reflection upon the principles articulated in the great ethical works of humankind is apt to make people more sensitive to the meaning and consequences of their actions.”

“The right path that a person should choose is one that honours the persons who does it, but which also brings honour from humankind.”

“ If I am not for myself, who will be for me, but, if I am only for myself, what am I? ”¹¹

Manuel G. Velasquez memberikan tafsiran etika sebagai *the discipline that examines one's moral standards or the moral standards of a society. It asks how these standards apply to our lives and whether these standards are reasonable or unreasonable – that is, whether they are supported by good reasons or poor ones.*¹²

Seorang penulis Cina, Hans Kung yang menerima pendidikan barat menggunakan istilah etika bagi menunjukkan *the basic moral attitude of an individual or a group* sedangkan katanya lagi etika bermaksud *theory of moral values, norms and attitudes* dan seringkali sukar untuk membezakan antaranya dengan jelas sekali.¹³

Sarjana-sarjana Islam juga banyak memberikan tafsiran tentang nilai dan etika berdasarkan kepada sistem Islam itu sendiri. Ulama agung Imam Al Ghazali dalam kitab *Ibn. Mustawif* memberikan tafsiran nilai dengan makna yang sangat padat iaitu satu keadaan jiwa rohani (*a state of soul*). Tafsiran ini amat mendalam maknanya dan memberikan kita satu kefahaman tentang hati nurani manusia itu sendiri. Tafsiran ini telah dikupas dan diolah dalam perkataan yang lebih jelas oleh Syed Othman Alhabshi seperti berikut:

“A value is normally understood to be a thing towards which society has affective regard or even strong belief in its goodness or otherwise. If society has positive affection or strong belief that something is good or beneficial to society, then such a thing is considered to have positive value..... On the other hand if society abhors something because either it has no affection for it or does not believe that it is of any benefit to it, then that thing is of no value or has negative value. ”¹⁴

Menurut Dr. Syed Othman Alhabshi, dalam sistem Islam, nilai sahaja tidak memberikan apa-apa makna kepada manusia tanpa dikaitkan dengan persediaan bagi menghadapi kehidupan yang lebih bermakna iaitu kehidupan di alam akhirat nanti. Sistem nilai semata-mata tidak boleh bergantung hanya kepada norma-norma dan amalan masyarakat yang cenderung untuk berubah mengikut situasi tertentu dan kesesuaian masa mengikut standard dan penerimaan masyarakat ketika itu. Sifat agung nilai-nilai Islam adalah apa yang dilakukan berturutan dengan prinsip asas kewujudan dan matlamat utama dalam kehidupan manusia. Pandangan oleh Dr. Syed Othman Alhabshi ini selaras dengan pandangan Sachiko Murata dan William C. Chittick yang berbunyi:

“ We may also wish to take into account the inner dimensions of a person. There are basically two questions that we can ask, one having to do more with knowledge, and the other having to do with intention and will. When we look at

an activity, we might be interested in what sort of understanding lies behind the activity. Should we define it in terms of a person and the act, the social or cultural context, the biological determinants, the historical moment? Knowledge of which of these, if any, will provide us with the understanding of the actual situation? This then is a dimension of human experience having to do with knowledge, understanding, and world view. Islam approaches these issues from the vantage point of faith, for reasons that will become clear."¹⁵

Tan Sri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid dalam buku *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Perkhidmatan Awam Malaysia* memberikan tafsiran nilai sebagai:

"A value is a relatively permanent framework which shapes and influence the general nature of an individual's behaviour."

Manakala takrifan etika mengikut Tan Sri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid dalam buku *The Changing Civil Service – Malaysia's Competitive Edge* – disebutkan sebagai:

*"A systematic attempt through the use of reason to make sense of our individual and social moral experience in such a way as to determine the rules which ought to govern human conduct."*¹⁶

Buku *Nilai Dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam* memberi definisi nilai sebagai kepercayaan yang mendorong seseorang atau sesebuah institusi untuk bertindak mengikut pemilihan yang berasaskan nilai-nilai utama masyarakat. Manakala etika pula bermaksud tanggungjawab dan akibat tingkahlaku seseorang atau profesion terhadap masyarakat. Secara ringkas dinyatakan nilai dan etika Perkhidmatan Awam terkandung dalam institusi utama masyarakat yakni agama, pendidikan, keluarga dan persekitaran masyarakat.

Budaya kerja sesebuah organisasi adalah dirujuk kepada jumlah bilangan nilai-nilai dan kepercayaan yang juga termasuk perilaku manusia di dalam organisasi tersebut. Sebenarnya apabila sikap, perasaan dan perilaku manusia dalam organisasi adalah terlalu *natural* kepada mereka sehinggakan individu dalam organisasi mungkin tidak sedar yang mereka memperlihatkan imej atau corak perilaku dimana ianya akan membentuk budaya bagi organisasi tersebut. Satu budaya kerja cemerlang harus mengandungi nilai-nilai murni dan unggul sebagai asasnya. Kajian oleh pakar-pakar pengurusan dan dari contoh-contoh yang diperolehi daripada syarikat-syarikat swasta telah membuktikan bahawa beberapa syarikat-syarikat yang cemerlang dan berjaya mempunyai dan mengamalkan nilai-nilai bersama yang dijadikan budaya kerja syarikat. Dengan mengamalkan nilai-nilai dan budaya kerja cemerlang, syarikat-syarikat berkenaan menjadi kuat dan teguh, sebaliknya organisasi-organisasi yang tidak mempunyai nilai-nilai murni yang unggul yang dikongsi bersama sebagai satu budaya kerja tidak akan berjaya walaupun ia memiliki asas yang kuat dalam bidang-bidang lain.¹⁷

Suatu asas pasti yang perlu bagi budaya kerja cemerlang sama ada bagi sektor awam atau swasta ialah memiliki amalan etika professional yang baik. Dalam Islam, kerja adalah termasuk dalam jenis ibadat umum. Ibadat umum ini mempunyai maslahat umum yang unggul dan tinggi, mengatasi maslahat peribadi yang sempit dan terhad. Dengan itu, seseorang Islam bekerja kerana

menyahut tuntutan agama dan meningkatkan pencapaian tugasnya untuk kepentingan diri dan masyarakatnya. Ia bekerja kerana ditugaskan Allah S.W.T. dan menunaikannya adalah menunaikan tugas suci. Oleh itu, pekerja haruslah mematuhi disiplin, nilai dan etika kerja yang tertentu. Pekerja khususnya dalam Perkhidmatan Awam harus mempunyai sikap dan penilaian positif dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan. Pekerja harus menentukan objektif kerjanya antara mencapai hasil kebendaan dalam bentuk rezeki untuk dirinya sendiri dan orang-orang di bawah pimpinannya dan habuan tertentu untuk masyarakatnya.

Pekerja dalam sektor awam amat perlu mengimbangi antara kepentingan peribadinya dan kepentingan orang lain di dalam masyarakatnya serta tidak harus terhad kepada kelompok-kelompok tertentu sahaja. Dapat dilihat bahawa ciri-ciri bekerja dari segi konsep, sistem, nilai, etika dan cara bekerja yang produktif dengan sikap, komitmen dan niat bekerja itu sendiri adalah dirumuskan dan dijadikan formula konkrit orang-orang Islam sendiri berdasarkan tugas bekerja adalah tugas ketuhanan dan sistem nilai kerja adalah berasaskan sistem nilai moral kerohanian Islam.¹⁸

KEPERLUAN NILAI, ETIKA DAN BUDAYA KERJA DALAM PENTADBIRAN AWAM

Kritikan paling tajam terhadap kegagalan pengurusan Barat daripada aspek nilai pernah dikemukakan oleh James L. Gibsons dalam membuat rumusan terhadap pendapat Anthony Downs yang mengatakan pentadbir atau pengurus organisasi adalah diragui, tidak boleh dipercayai, hasad dengki, tidak beramanah, berfikiran sempit, tidak mengambil peduli, tidak matang, tidak dapat bertolak ansur dalam perbezaan pendapat, tidak boleh berkomunikasi dengan mendalam dengan rakan-rakan dan tidak berpandangan jauh. Secara ringkas dikatakan pentadbir dan pengurus pada waktu itu adalah manusia yang kewibawaan dan moral mereka dipersoalkan secara serius.¹⁹

Mengikut Ahmad Atory Hussain, punca segala kekacauan dan kekeliruan yang dibangkitkan oleh para sarjana Barat adalah disebabkan "*the sansate culture*" (budaya hawa nafsu) iaitu budaya berdasarkan kepada matlamat utama dimana kebenaran sebenar dan nilai adalah *sensory* dan ianya adalah melebihi jangkauan *reality* dan nilai yang boleh dilihat, didengar, dibaui, disentuh dan dirasai dimana tidak ada yang lebih daripada itu. Inilah prinsip asas teori dan praktik pengurusan Barat dan banyak diikuti oleh lain-lain negara. Kebudayaan hawa nafsu menganjurkan sikap yang sangat tidak beretika. Matlamat dan cara tidak lagi penting kerana *self-actualization* yang bermakna pemuasan hawa nafsu semata-mata adalah lebih penting. Budaya hawa nafsu banyak menimbulkan masalah dan tidak memberikan makna kehidupan manusia sebenar. Apatah lagi sekiranya dikaitkan dengan erti dan konsep-konsep pembangunan, modenisasi dan kemajuan yang diinginkan oleh masyarakat Malaysia.

Perkhidmatan Awam yang bertanggungjawab secara langsung dengan hal ehwal pembangunan, modenisasi dan kemajuan perlu kepada satu pendekatan sebagai panduan arah tuju dalam melaksanakan amanah yang diberikan oleh rakyat. Perkhidmatan Awam berperanan sebagai '*stewardship*' negara bagi mempertahankan kepentingan awam dan keadilan rakyat terbanyak. Justeru itu, segala bentuk pemikiran, tindakan dan perilaku anggota Perkhidmatan Awam perlu berasaskan kepada nilai-nilai dan etika Perkhidmatan Awam. Buku *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam* memperjelaskan tentang perlunya kefahaman yang mendalam terhadap nilai-nilai dan etika Perkhidmatan Awam kerana:

- (a) Sebagai penentu arah dan pemberi makna kepada pemikiran, tindakan dan tingkahlaku anggota Perkhidmatan Awam bagi memenuhi tanggungjawab dan amanah mereka sebagai pekerja negara.
- (b) Sebagai pemberi penyatuan dan penyelarasan di antara anggota-anggota Perkhidmatan Awam sebagai institusi utama membuat keputusan kepada pembangunan tamadun masyarakat.
- (c) Sebagai standard mutlak bagi mendorong anggota Perkhidmatan Awam berkhidmat dengan ikhlas dan berkesan.²⁰

Ahmad Atory Hussain dalam *Reformasi Pentadbiran Di Malaysia* banyak membicarakan tentang usaha-usaha pembaharuan Pentadbiran Awam yang menekankan kepada perubahan nilai yang mana sebelum ini hanya menekankan kepada soal-soal meningkatkan kemahiran sahaja. Mengikut Ahmad Atory Hussain, mana-mana teori atau definisi pembangunan pentadbiran melihat pembaharuan pentadbiran adalah perlu bagi sesebuah negara tanpa mengambil kira hala tuju perubahan, masa dan kecepatan kerana perubahan penting dalam pelaksanaan rancangan-rancangan pembangunan dan dasar-dasar baru bagi sesebuah negara. Pembaharuan pentadbiran ini termasuklah yang menekankan aspek nilai dalam pentadbiran.

Petikan Ahmad Atory Hussain memperjelaskan keperluan kepentingan nilai untuk melakukan perubahan terhadap pentadbiran adalah seperti berikut:

“Dikatakan nilai merupakan sesuatu yang lebih asas, di mana melepasi kedua-dua konsep (nilai dan sikap) tadi. Nilai juga dianggap sebagai suatu yang meresap atau mendalam atau terselindung dan sebagai suatu set sikap-sikap yang terselindung atau *underlying*. Satu kepercayaan yang meresap atau mendalam bagi inisiatif seseorang individu itu adalah merupakan satu nilai. Nilai berkembang atau berubah lebih perlahan daripada sikap, tetapi prinsip yang sama berpegang kepada kedua-dua konsep ini. Menurut Leavitt (iaitu Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Pairs and Groups in Organizations*. 1978) satu cara untuk mengubah kelakuan, mula-mula sekali ialah dengan mengubah sikap-sikap dan nilai.”²¹

Dalam buku *Laporan Kemajuan Panel Memajukan Pentadbiran Awam (PANEL) Ke Arah Mewujudkan Perkhidmatan Awam Yang Cemerlang* terbitan Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri bertarikh 15 Ogos 1989, diperjelaskan tentang program-program dan projek-projek yang telah dihasilkan oleh PANEL yang dianggap sebagai satu kemestian untuk membawa Perkhidmatan Awam ke tahap kecemerlangan. Melalui program meningkatkan penghayatan dan amalan budaya kerja yang positif dalam Perkhidmatan Awam sebanyak tiga nilai asas telah diperkenalkan pada masa itu iaitu nilai integriti, nilai prestasi kerja yang berkualiti dan nilai kemanusiaan.²²

Sebagaimana diperkatakan oleh Dr. Haji Malek Shah Haji Mohd Yusoff dalam artikel *Gagasan Pembentukan Pengurusan Berasaskan Nilai (Value-Based Management) Dalam Perkhidmatan Awam* iaitu implikasi amalan nilai-nilai murni terhadap keberkesanan perjalanan sesebuah organisasi dalam perkhidmatan dapat dikaitkan dengan kecekapan dan meninggikan

mutu perkhidmatannya.²³ Jelas bahawa keperluan nilai, etika dan budaya kerja cemerlang sangat dikehendaki dalam pentadbiran awam.

NILAI, ETIKA DAN BUDAYA KERJA PENGURUSAN SEKTOR AWAM MALAYSIA.

Sistem pengurusan sektor awam di Malaysia mula mengutarakan bicara nilai dan etika dengan lebih jelas, serius dan nyata bermula ketika lahirnya Teras Perkhidmatan Awam (1 Januari 1979); Etika Perkhidmatan Awam dan Konsep Perkhidmatan Cemerlang (13 Disember 1980); Bersih, Cekap dan Amanah (April 1982); Dasar Penerapan Nilai-Nilai Islam Dalam Perkhidmatan (1982); Kepimpinan Melalui Teladan (19 Mac 1983) hingga kepada Gerakan Budaya Cemerlang dan Gerakan Kualiti. Namun begitu, gerakan mengambil unsur-unsur nilai dan etika dalam Perkhidmatan Awam di Malaysia telah wujud lebih awal sebelum itu iaitu sejak awal 1960-an lagi tetapi tidaklah sehebat selepas tahun 1979. Kesemua bicara nilai, etika dan budaya kerja dalam Perkhidmatan Awam berjaya dirumuskan dengan tepat dan jelas dalam dua belas peringatan Ketua Setiausaha Negara pada 1992 iaitu Tan Sri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid dan dikenali sebagai Tonggak Dua Belas²⁴. Asas kepada Tonggak Dua Belas adalah seperti berikut:

- (i) Menghargai masa (*The value of time*);
- (ii) Ketekunan membawa kejayaan (*The success of perseverance*);
- (iii) Keseronokan bekerja (*The pleasure of working*);
- (iv) Kemuliaan kesederhanaan (*The dignity of simplicity*);
- (v) Ketinggian peribadi (*The worth of character*);
- (vi) Kekuatan sifat baik hati (*The power of kindness*);
- (vii) Pengaruh teladan (*The influences of examples*);
- (viii) Kewajipan menjalankan tugas (*The obligation of duty*);
- (ix) Kebijaksanaan berhemat (*The wisdom of economy*);
- (x) Keutamaan kesabaran (*The virtue of patience*);
- (xi) Peningkatan bakat (*The improvement of talent*);
- (xii) Nikmat mencipta (*The joy of originating*)

Kefahaman terhadap nilai-nilai dan etika Perkhidmatan Awam sangat penting kerana ia menentukan arah dan memberi makna kepada pemikiran, tindakan dan perilaku anggota sektor awam dalam memenuhi tanggungjawab; memberi penyatuan dan penyelarasan antara anggota Perkhidmatan Awam kepada pembangunan tamadun masyarakat; dan merupakan standard mutlak mendorong anggota Perkhidmatan Awam berkhidmat dengan ikhlas dan berkesan²⁵ seperti dijelaskan dalam buku *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. Satu pendekatan yang sangat prihatin terhadap persoalan nilai, etika dan budaya kerja cemerlang dalam pengurusan sektor awam di Malaysia telah berjaya memberi kefahaman yang jelas dan kepentingannya kepada semua penjawat awam.

NILAI, ETIKA DAN BUDAYA KERJA DARI PERSPEKTIF ISLAM

Usaha untuk merealisasikan aspirasi-aspirasi negara seperti perpaduan negara, pembentukan negara maju, pembentukan budaya bersama, pembentukan keluarga penyayang, kerjasama antara kaum, pengurusan sektor awam cemerlang boleh dicapai melalui sistem nilai dan etika kerja yang baik. Islam mengakui kepelbagaian kaum dan hikmahnya ialah supaya semua orang saling mengenali dan mengambil manfaat dari kepelbagaian ini. Islam menyeru supaya umatnya menyuruh kepada kebaikan dan melarang dari melakukan kejahatan. Usaha-usaha mempertingkatkan kefahaman tentang nilai-nilai kesejahteraan, budaya kerja cemerlang, kualiti dan sebagainya adalah merupakan usaha semua orang. Ianya lebih penting lagi bagi pengurusan sektor awam yang memegang amanah awam dan diberikan kepercayaan serta tanggungjawab dalam merealisasikan matlamat negara demi kesejahteraan rakyat terbanyak.

Penerapan nilai-nilai murni, etika dan budaya kerja cemerlang berlandaskan kepada kepercayaan agama adalah amat penting. Penerapan nilai dan etika yang murni seringkali menghadapi cabaran termasuklah cabaran dari dalam diri sendiri yang sentiasa ingin mengoptimalkan matlamat kehidupan dunia yang mewah. Justeru itu, cabaran-cabaran ini harus diatasi dan melalui penerapan nilai-nilai baik, etika dan budaya kerja cemerlang dapat membina insan mulia yang boleh diamanahkan menerajui pengurusan awam tanpa mengira peringkat, tahap dan perkhidmatan. Dari perspektif Islam, secara umumnya, sesuatu yang baik itu adalah selari dengan fitrah manusia. Islam percaya bahawa manusia dilahirkan dalam keadaan suci dan ia suka kepada segala yang baik dan ia benci pada segala yang buruk. Islam percaya bahawa dalam diri setiap manusia itu potensi untuk ia menjadi baik adalah lebih banyak dari potensinya untuk menjadi jahat. Oleh itu, usaha perlu diambil untuk menghindar atau membanteras segala faktor-faktor, pengaruh-pengaruh dan unsur-unsur yang boleh melemahkan keupayaan dan kekuatan manusia untuk ingin kepada yang baik²⁶.

Sistem nilai Islam yang tercetus daripada pandangan *worldview* didasari oleh tiga prinsip asas iaitu Keesaan (Tauhid – *unity*), Kepimpinan (Khilafah – *vicegerency*) dan Keadilan (Al-‘adl – *justice*). Pandangan *worldview* ini memberikan satu paradigma penting mentadbir sistem kepercayaan Islam, perilaku dan sifat perangai dalam semua tindakan. Seseorang individu Islam tidak boleh menyerahkan segalanya hanya kepada iman semata-mata kerana mereka harus berperilaku sebagai hamba yang soleh dan perilaku yang salah adalah tidak dapat diterima dan memerlukan tindakan pembetulan dan langkah memperbaikinya. Sistem kepercayaan bukan hanya dipengaruhi oleh perilaku semata-mata tetapi juga sifat perangai individu itu. Sifat perangai adalah satu keadaan jiwa rohani (*state of soul*) yang menghasilkan tindakan fizikal yang serta merta dan konsisten. Apabila keadaan jiwa rohani menghasilkan sesuatu tindakan yang mulia akhlaknya maka ia dikatakan satu sifat perangai yang baik. Sebaliknya, bila keadaan jiwa rohani berterusan dan serta merta menghasilkan tindakan yang jahat dikatakan sifat perangai itu adalah jahat atau buruk. Keadaan jiwa rohani yang tidak menghasilkan tindakan fizikal yang konsisten dan serta merta tidak boleh dianggap sebagai satu sifat perangai. Ianya hanya satu perilaku sementara sahaja²⁷.

Terdapat banyak nilai-nilai Islam yang universal dan sesuai untuk semua situasi dan masyarakat. Namun untuk artikel ini dipilih beberapa nilai Islam yang difikirkan sangat berkaitan dengan pengurusan organisasi, diantaranya ialah²⁸:

- (i) **Setiap tindakan harus diiringi dengan niat**

Tidak ada tindakan yang boleh dilaksanakan tanpa niat yang jelas. Dalam terminologi pengurusan niat adalah objektif. Setiap organisasi harus mempunyai kenyataan misi atau objektif organisasi supaya arah tuju, sasaran atau sesuatu bentuk pengukuran prestasi organisasi tersebut. Ini merupakan prinsip dasar dalam Islam.
- (ii) **Ketelitian dan Berpengetahuan dalam semua usaha (itqan)**

Yang pastinya Islam amat menggalakkan umatnya mencari ilmu dan lebih penting ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang hendak dilakukannya. Pengetahuan yang dimaksudkan ialah meliputi segalanya bukan setakat apakah perkara atau benda itu, juga meliputi kemahiran melaksanakan tugas serta ketelitian dalam pengendaliannya. Ketelitian juga membawa maksud kepada ketekunan, kehendak dan komitmen melaksanakannya. Hanya melalui cara ini sahaja seseorang dapat mencapai kejayaan.
- (iii) **Kecekapan dan Kekesanan (ihsan)**

Ihsan membawa maksud melakukan lebih daripada keperluan minima dan juga bermaksud kecekapan dan kekesanan. Dalam ertikata yang lain ianya merujuk kepada peningkatan produktiviti atau dorongan ke arah kecemerlangan.
- (iv) **Keikhlasan**

Merupakan kunci kepada segala usaha yang dilakukan dan memberikan kemampuan yang terbaik. Keikhlasan adalah satu nilai mutlak dan tidak ada sukatan lain baginya. Ini bermakna tidak ada nilai bagi yang kurang ikhlas kerana sebarang kekurangan menunjukkan ada unsur-unsur lain dalam niat yang boleh membantutkan kualiti prestasi.
- (v) **Kehendak kepada Kecemerlangan**

Unsur paling penting bagi prestasi cemerlang ialah adanya kehendak dalam diri individu. Kecemerlangan bukan dicapai melalui carta organisasi yang menarik, kedudukan yang ampuh atau imbuhan yang istimewa semata-mata. Mungkin ianya perlu sebagai satu pra-syarat tetapi tidak mencukupi. Yang penting ialah kehendak individu kearah kecemerlangan. Islam bukan sekadar menerima kecemerlangan sebagai satu keutamaan tetapi juga menggalakkan gerakan ke arah kecemerlangan dalam semua perkara yang dilakukan.
- (vi) **Penilaian diri yang berterusan**

Islam amat menggalakkan penilaian diri berterusan bagi tujuan penambahbaikan diri pada sepanjang masa. Amalan ini selaras dengan prinsip usaha penambahbaikan berterusan seperti mana prinsip *Kaizen* dalam pengurusan Jepun.
- (vii) **Fikiran sentiasa Mengingati kepada Yang Maha Kuasa**

Islam berterusan memperingatkan pengikutnya sentiasa mengingati Yang Maha Kuasa, Allah S.W.T. Allah mengarahkan umatnya melakukan kebaikan (*maaruf*) dan menjauhi yang buruk (*munkar*). Apa yang baik bagi orang Islam termasuklah nilai-

NOTA AKHIR

¹ Syed Nawab Haider Naqvi. “Kata Pengantar” oleh Menteri Pendidikan Malaysia dalam *Etika Dan Ekonomi. Satu Sintesis Islam*. Diperjelaskan bahawa aliran falsafah positivisme yang mendokong sepenuhnya konsep objektiviti dalam pelbagai disiplin ilmu telah menolak unsur-unsur nilai yang dianggap sebagai membantutkan perkembangan ilmu. Ilmu sains berlumba mengeneppikan faktor bukan objektif dan menjadi pendekatan utama kepada ilmu-ilmu sains sosial. Ilmu ekonomi, “*the queen of the social sciences*” mempunyai kedudukan istimewa dan kecenderungannya untuk tidak melibatkan persoalan moral berhasil menjadikannya satu dogma.

² Sains tidak boleh wujud dan berkembang tanpa konsep *Tacit Dimension* kerana ilmu sains itu sendiri terikat dengan diri ahli sains berkenaan yang tidak boleh lari daripada kehidupan masyarakat yang mempunyai sistem nilai dan persoalan moral yang merupakan sebahagian daripada kehidupan manusia.

³ Lihat Dr. Abdul Rahman Hj. Abdullah. *Tradisi Falsafah Ilmu. Penghantar Sejarah dan Falsafah Sains*. ms. 48-51. Diterangkan dengan jelas sekali tentang munculnya bidang sejarah dan falsafah sains sebagai satu disiplin baru yang khusus dan tersendiri. Dinyatakan bahawa Thomas S Kuhn adalah penulis yang memperkenalkan dan mempopularkan istilah paradigma yang merupakan satu konsep berkait rapat dengan teori perkembangan sains yang berkembang secara revolusioner. Dengan konsep *paradigm shift* Thomas S. Kuhn menolak pandangan konvensional yang menekankan bahawa perkembangan atau perubahan-perubahan besar dalam sejarah sains adalah kerana upaya empirikal membuktikan kesalahan suatu teori atau sistem. Manakala Paul Feyerabend adalah penulis yang banyak memihak kepada Thomas S. Kuhn. Dikatakan Paul Feyerabend menggunakan prinsip anarkistik epistemologikal yang menekankan peranan positif ahli-ahli sains yang menolak metod-metod yang disarankan oleh ahli-ahli falsafah sains. Menurut Paul Feyerabend pada masa kini ilmu sains menduduki posisi sebagai kuasa mutlak, dimana seseorang itu mahu atau tidak mahu harus mempelajari sains. Ini telah menjadikan sains tidak lagi berfungsi membebaskan manusia, sebaliknya memperbudakkan manusia. Oleh itu Paul Feyerabend berpandangan bahawa sains bukanlah satu-satunya bentuk pengetahuan yang paling unggul dan ia menolak sikap autoritarian dalam apa bentuk sekalipun.

⁴ Aidit Haji Ghazali. “Pengurusan Berteraskan Islam” dalam *Islam, Budaya Kerja Dan Pembangunan Masyarakat – Satu Kefahaman*. ms 167. Falsafah Islam yang utama dalam pengurusan ialah Tauhid. Penghayatan Tauhid akan membawa kepada pendekatan pengurusan yang berstatus ibadat dan wujudnya keseimbangan dari segi gelagat manusia dan kehendak Illahi, antara urusan duniawi dan ukhrawi dan kepentingan peribadi dan kemaslahatan umum. Rujukan kepada *Pengurusan di Malaysia Dari Perspektif Islam* oleh Azam Che Umar juga memberikan pandangan yang sama iaitu keperluan pengurusan berasaskan Tawhid Uluhiyyah dan Tawhid Rububiyyah. Dimana dikatakan bahawa sifat dan kelakuan pengurus Islam ialah Ubudiyah, Mas’uliah, Itqan, Qanaah dan Murunah.

⁵ Lihat Ahmad Atory Hussain. *Pentadbiran Awam Asas Pemikiran dan Falsafah*. Dalam Bab 2 : Satu Kajian Tentang Pentadbiran Oleh Woodrow Wilson, ms. 10-18, Ahmad Atory telah membicarakan tentang pemikiran Woodrow Wilson betapa perlunya kesinambungan pemikiran disiplin pentadbiran awam. Banyak lagi ungkapan yang dipetik oleh Ahmad Atory daripada ucapan Woodrow Wilson tentang pentadbiran awam termasuk juga kaedah mengembangkan pentadbiran serta keperluan membezakan pentadbiran dengan persoalan politik.

⁶ Ibid. Dalam Bab 1. Definisi dan Konsep Pentadbiran Awam, Ahmad Atory memperjelaskan tentang pengertian Perkhidmatan Awam, pengkajiannya serta perkembangan sektor Perkhidmatan Awam. Perkara pokok yang dijelaskan oleh Ahmad Atory ialah pentadbiran awam dianggap sebagai salah satu proses politik utama dan keperluan pentadbiran awam untuk memilih nilai-nilai yang lebih baik dan perlu ditekankan untuk anggota Perkhidmatan Awam bagi menghasilkan perkhidmatan yang efektif dan tidak dipersoalkan kewibawaannya.

⁷ Ibid. Dalam Bab 1. Definisi dan Konsep Pentadbiran Awam, Ahmad Atory mengambil petikan daripada Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, *Classic of Public Administration*. 1978 .

⁸ Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid. *Penerapan Nilai Dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia. Koleksi ucapan-ucapan dalam tahun 1992*. ms. 8. Kupasan lebih terperinci mengenai aspek profesionalisme pegawai awam dapat dilihat dalam *Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia*, 1992.

⁹ Lihat Jan W. Van Deth & Elinor Scarbrough. *Beliefs in Government Volume Four. The Impact of Values*. Dalam Bab *The Concept of Values*, ms. 22 – 28, Jan W. Van Deth memperjelaskan tentang konsep nilai sejak daripada era Revolusi Perusahaan hingga ke era Peperangan Dunia KeDua di Eropah dimana nilai pada masa itu tidak diberikan penekanan sewajarnya dalam proses pentadbiran kerajaan walaupun terminologi nilai itu telah ada. Banyak tafsiran tentang nilai diberikan dalam Bab *Concept of Values* ini.

¹⁰ Ibid. Dalam Bab *Introduction: The Impacts of Values*, Jan W. Van Deth menyentuh secara umum tentang kedudukan nilai dalam politik, agama, perniagaan. Namun Jan W. Van Deth banyak merujuk kepada apa yang berlaku di Eropah kerana sesuai dengan bukunya yang membuat kajian tentang impak nilai di negara-negara Eropah. Walaupun terdapat bab yang berkaitan dengan kedudukan dan impak nilai dan agama tetapi tiada yang menyentuh nilai Islam sebagai rujukan.

¹¹ Rujuk Henry Kessinger. *The Diplomacy*. ms. 123. Henry Kessinger mengambil petikan daripada Hillel dalam *The Ethics of the Fathers* untuk membuat rujukan bagi menyatakan betapa pentingnya nilai dan etika dalam membuat keputusan khususnya dalam hal perhubungan diplomatik dan juga menjaga kepentingan negara.

¹² Manuel G. Velaquez dalam *Business Ethics. Concept and Cases* banyak merujuk kepada konsep etika dalam perniagaan. Contoh-contoh pelanggaran etika dalam syarikat-syarikat korporat yang besar diambil sebagai kes atau panduan rujukan bukunya. Ia juga banyak sekali mengaitkan etika dengan isu moral.

¹³ Hans Kung. *A Global Ethics for Global Politics and Economics*. ms 93. Hans Kung mengatakan bahawa *global ethic as a foundation for global society* namun wujud konflik dan mustahil untuk mendapatkan *global consensus* dalam persoalan etika. Perkara ini dianggapnya sebagai satu cabaran dan ransangan kepada para pemimpin khususnya dalam politik dan pengurusan ekonomi.

¹⁴ Dr. Syed Othman Alhabshi. “*Islamic Values: Its Universal Nature and Applicability*” dalam *Islamic Value and Management*. ms. 10-13. Beberapa contoh nilai positif yang diberikan ialah seperti kebersihan, pendidikan, pemurah, kebebasan dan lain-lain. Manakala contoh nilai negatif adalah seperti kedekut, kejam, jenayah, maki hamun, tamak, dan lain-lain. Kriteria digunakan

oleh masyarakat membezakan nilai positif dan negatif adalah amat bergantung kepada norma-norma atau keunggulan atau standard yang diterima oleh masyarakat berkenaan.

¹⁵ Sachiko Murata and William C. Chittick. *The Vision of Islam*. ms. xxxiii. *Chapter Introduction – Three Dimensions of Islam*. Disebutkan bahawa agama dalam pandangan Islam ada tiga dimensi iaitu Islam (*submission*), Iman (*faith*) dan Ihsan (*doing what is beautiful*). *Religion is a right or correct way. The hadith of Gabriel suggests that in the Islamic understanding, religion embraces right ways of doing things, right ways of thinking and understanding, and right ways of forming the intentions that lie behind the activity. In this hadith, the Prophet gives each of the three right ways a name. Thus one could say that “submission” is religion as it pertains to acts, “faith” is religion as it pertains to thoughts, and “doing the beautiful” is religion as it pertains to intentions. These three dimensions of religion conlesce into a single reality known as Islam.*

¹⁶ Ahmad Sarji. *The Changing Civil Service – Malaysia’s Competitive Edge*. Lihat Bab 8: Civil Service Ethics. ms. 60-61. Ahmad Sarji menerangkan makna etika dan kaitannya dengan proses tindakan, sebab musabab hasil daripada tindakan dan keperluan memiliki etika dalam Perkhidmatan Awam serta dilema berbangkit daripada pembuat keputusan apabila didapati wujudnya konflik pertanggungjawapan.

¹⁷ MAMPU. “Program Keempat : Program Meningkatkan Penghayatan Dan Amalan Budaya Kerja Yang Positif Dalam Perkhidmatan Awam”. *Laporan Kemajuan Panel Memajukan Pentadbiran Awam. Ke Arah Mewujudkan Perkhidmatan Awam Yang Cemerlang*. ms. 35-38. Dalam laporan program keempat ini dilaporkan bahawa kejayaan beberapa syarikat swasta seperti Hewlett Packard, Matsushita Electric Company dan IBM adalah kerana memiliki budaya kerja cemerlang berasaskan kepada pemilikan nilai-nilai bersama yang dikongsi antara pekerja-pekerja dan juga dengan pihak pengurusan syarikat. Diantara nilai-nilai bersama yang menjadi budaya kerja syarikat ini ialah *the individual must be respected; the customer must be given the best possible service; excellent and superior performance must be pursued; national service through industry; fairness; harmony and co-operatian; and struggle for betterment*. Panel pada 1987 telah mengenalpasti terdapat tiga nilai asas untuk mewujudkan Perkhidmatan Awam cemerlang iaitu integriti; prestasi kerja yang berkualiti; dan kemanusiaan. Model yang diambil dan digunapakai pada ketika itu adalah berdasarkan *McKinsey 7-s Framework* yang diperkenalkan oleh Robert Waterman. Jr., Thomas J. Peters dan Julien R. Philips.

¹⁸ Ulasan lebih mendalam tafsiran budaya kerja Islam dengan kaitannya dengan niat yang ikhlas kerana Allah S.W.T. serta salah tanggapan sesetengah orang Islam dalam melaksanakan kerja secara spontan atau sebagai *routine* harian tanpa melibatkan perancangan, etika, kualiti dan sebagainya dapat dilihat dalam artikel “Budaya Kerja” oleh Ismail Haji Ibrahim dalam *Islam, Budaya Kerja Dan Pembangunan Masyarakat – Satu Kefahaman* di ms. 151-157. Menurut Ismail Haji Ibrahim, individu Islam harus mempunyai kesedaran dan *conscience* hidup beramanah dan bertanggungjawab secara jujur serta peka kepada kesejahteraan masyarakat dan negara umumnya.

¹⁹ Lihat Ahmad Atory Hussain. *Pentadbiran Awam Asas Pemikiran dan Falsafah*. Dalam Bab 29 : Teori Pengurusan Barat: Satu Kritikan. Kutipan daripada ms. 305.

²⁰ INTAN. *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. ms. 18-20. Menjelaskan rasional nilai dan etika dalam Perkhidmatan Awam serta kaitannya dengan empat peranan utama pentadbir Perkhidmatan Awam iaitu sebagai satu sistem sosial yang bertanggungjawab memimpin negara; sebagai pemberi perkhidmatan kepada Raja, Kerajaan dan masyarakat dengan penuh kesetiaan; sebagai satu tanggungjawab membentuk masyarakat yang adil dengan sistem ekonomi terbuka;

dan sebagai penjalan hak-hak dan kuasa-kuasa untuk berlaku adil kepada rakyat yang menerima khidmatnya.

²¹ Ahmad Atory Hussain. *Reformasi Pentadbiran Di Malaysia*. Lihat Bab 2: Gelintaran Susastera (*Literature Review*) Pemodenan Reformasi Pentadbiran. ms. 21-29. Ahmad Atory Hussain mengupas tentang usaha-usaha pembaharuan pentadbiran dengan mengaitkannya dengan nilai dan sikap. Pendekatan kelakuan dalam ilmu psikologi telah diambil sebagai asas perbincangan. Dikatakan alat berkesan untuk perubahan organisasi ialah kumpulan sensitiviti atau pembangunan. Perbandingan juga dibuat dengan model-model lain seperti *Manipulative Strategy* oleh Kurt Lewin (1959) dan *Change in Value Strategy* oleh Chris Argyris (1959).

²² MAMPU. *Laporan Kemajuan Panel Memajukan Pentadbiran Awam Ke Arah Mewujudkan Perkhidmatan Awam Yang Cemerlang*. Lihat Program Keempat: Program Meningkatkan Penghayatan dan Amalan Budaya Kerja Yang Positif Dalam Perkhidmatan Awam. ms. 35-43. Hasil idea yang dipertengahan dalam buku laporan dan dijadikan panduan adalah berasaskan kepada *Mckinsey 7-s Framework* daripada idea sarjana Barat.

²³ Lihat Dr. Haji Malek Shah bin Haji Mohd Yusoff, "Gagasan Pembentukan Pengurusan Berasaskan Nilai Dalam Perkhidmatan Awam" dalam *Pengurusan Awam Penerbitan Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia*. ms. 17. Keperluan amalan nilai-nilai murni dinyatakan sebagai amat penting untuk memastikan supaya penjawat jawatan dalam Perkhidmatan Awam dapat mengelak daripada nilai-nilai buruk yang mengancam keberkesanan pelaksanaan amanah dan tanggungjawab.

²⁴ Lihat Bab I – Pendahuluan: *Penerapan Nilai Dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia*. Koleksi ucapan-ucapan dalam tahun 1992 oleh Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid. ms. 12-19. Penjelasan tentang keperluan meningkatkan profesionalisme, produktiviti dan kualiti, penekanan kepada aspek kepimpinan yang dinamik merangkumi juga intelektualisme dan dinamisme kepimpinan dalam pengurusan. Penghasilan kepada asas falsafah Tonggak Dua Belas adalah berasaskan kepada kepercayaan dan keyakinan perlunya satu sistem nilai-nilai utama demi menghasilkan sistem pengurusan awam yang berkesan. Tonggak Dua Belas memperincikan ciri-ciri asas pembentukan peribadi penjawat awam tanpa mengira peringkat, kedudukan dan jenis perkhidmatan. Terdapat tiga tonggak utama yang menjadi teras iaitu ketinggian peribadi, pengaruh teladan dan peningkatan bakat. Kesemua aspek ini adalah bertujuan untuk menghasilkan budaya kerja cemerlang dalam pengurusan awam.

²⁵ INTAN. *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. Penjelasan tentang rasional kepentingan nilai dan etika dengan mengaitkannya dengan pegangan iman sesebuah masyarakat. Warisan nilai sesebuah negara dilihat daripada nilai dan etika yang diuar-uarkan oleh pemimpin negara. Nilai murni menjadi ukuran utama kemuliaan tingkahlaku dan jaminan keamanan dan kebahagiaan hidup dalam negara.

²⁶ Aidit Haji Ghazali dalam forum "Negara Maju Berdasarkan Sistem Nilai". Lihat Siti Fatimah Abdul Rahman (penyunting) *Ke Arah Negara Maju Berdasarkan Sistem Nilai*. ms. 13-24. Penghayatan kepada persoalan nilai adalah lebih penting kerana pengenalan kepada soal baik buruk memang cukup difahami oleh masyarakat tetapi kerana tiadanya penghayatan maka perkara-perkara pelanggaran nilai masih lagi berlaku. Tiga strategi membina masyarakat yang berpegang teguh kepada nilai-nilai murni ialah strategi membina (peranan pemupukan akhlak dan kerohanian oleh individu, kerajaan dan masyarakat); strategi mencegah (kekuatan dan pelaksanaan undang-undang dan peraturan); dan strategi membetulkan (untuk individu yang

tidak takut kepada undang-undang dan masih melaksanakan kesalahan: bukan setakat melalui hukuman semata-mata tetapi usaha mendakwah serta kaunseling).

²⁷ Dr. Syed Othman Alhabshi. *Islamic Values: Its Universal Nature And Applicability* dalam *Islamic Values And Management*. ms. 11-12. Islam adalah satu agama berasaskan prinsip Tawhid, Khilafah dan Al'-adl. Tiga prinsip asas membentuk *world view* Islam yang dimanifestasikan dalam semua bentuk amalan manusia dalam semua aspek kehidupan. Oleh itu seorang muslim mesti patuh kepada tata kelakuan Islam dalam semua aktiviti. Sifat yang dipertontonkan oleh nilai Islam menjadikan ianya tunjang kepada prinsip asas kewujudan manusia dan matlamat utama dalam kehidupan. Sifat nilai Islam inilah membentuk asas justifikasi nilai universal dan pemakaiannya dalam semua ruang lingkup kehidupan manusia.

²⁸ Ibid. ms. 13-17. Bagaimanapun sedikit pindaan dibuat ke atas nilai no. (xiii), (xiv), (xv), (xvi) dan (xvii) iaitu terjemahan *excessive love of the world* nilai no. (xiii) dinyatakan dalam perkataan sebaliknya iaitu tidak terlalu mencintai dunia; *excessive love of wealth* nilai no. (xiv) dinyatakan sebagai sebaliknya iaitu tidak terlalu mencintai kekayaan; *miserliness* nilai no. (xv) dinyatakan sebaliknya iaitu sebagai dermawan; *excessive love of influence* nilai no. (xvi) dinyatakan sebaliknya iaitu sebagai tidak terlalu mencintai pengaruh; dan *pride* nilai no. (xvii) dinyatakan sebaliknya iaitu sebagai merendah diri. Perubahan ini dibuat untuk menunjukkan kesemua nilai yang dinyatakan adalah nilai murni Islam tanpa mengubah maksud sebagaimana dinyatakan oleh Dr. Syed Othman Alhabshi yang memberikan penjelasan bagi setiap nilai tersebut.

²⁹ Lihat Ahmad Atory Hussain. *Pentadbiran Awam Asas Pemikiran dan Falsafah*. Dalam Bab 28: Pengurusan, Pentadbiran dan Kepimpinan Menurut Prinsip Islam, Ahmad Atory telah menyorot dan membuat penyesuaian tulisan Mohd Affandi Hassan (INTAN) dalam ISLAMIKA III (1985) yang telah membicarakan konsep al-falah dan al-fasad sebagai nilai akhir keperluan manusia. Kesedaran timbul tentang kebanyakan pentadbir dan pengurus merupakan produk daripada corak pengurusan barat yang semata-mata melihat matlamat dalam konteks perkembangan penghasilan kebendaan semata-mata. Ini adalah merupakan konflik kepada manusia beragama. Pengurusan organisasi yang gagal membezakan al-falah dengan al-fasad akan gagal kerana kuasa hawa nafsu pentadbir tidak akan dapat membuat penilaian diantara nilai-nilai baik untuk manfaat dan kesejahteraan rakyat.

³⁰ Lihat Haji Johary Haji Alias, *Menunaikan Kewajipan dan Tanggungjawab*. *Nilai-nilai Islam 3*. Dalam Bab 11: Kewajipan Dan Tanggungjawab Pemimpin, ms. 194-212, Haji Johary telah membicarakan tentang pengertian pemimpin yang meliputi semua peringkat bermula dari pemerintah, politik, pentadbiran dan hingga sebagai pemimpin keluarga. Keperluan pemimpin untuk memiliki nilai-nilai Islam adalah merupakan satu kewajipan. Haji Johary juga banyak membicarakan tentang kewajipan berilmu dan banyak rujukan dibuat kepada hadith-hadith Rasulullah S.A.W. dan kisah-kisah teladan para sahabat. Pendapat Sayidina Umar al-Khattab r.a. dalam mengkategorikan pemimpin kepada empat golongan juga dijelaskan.

³¹ Lihat INTAN. *Tonggak Dua Belas*. Pendahuluan. ms. xiv-xvi. Dalam ruangan Pendahuluan, disenaraikan dua belas peringatan bagi membantu mewujudkan nilai-nilai murni oleh Ketua Setiausaha Negara pada waktu itu, senarai nilai-nilai utama untuk pentadbiran menurut pandangan YAB Perdana Menteri sebanyak tiga belas nilai, senarai nilai-nilai utama pentadbiran awam dan nilai-nilai Islam sebanyak sebelas nilai dan senarai nilai-nilai utama hasil resolusi seminar sebanyak dua puluh empat nilai.

³² Dr. Haji Malek Shah bin Hj. Mohd Yusoff dan Nor Shah bin Mohamed, "Gagasan Pembentukan Pengurusan Berasaskan Nilai (*Value-Based Management*) Dalam Perkhidmatan Awam". *Pengurusan Awam. Penerbitan Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia*. Dr. Haji Malek Shah dan Nor Shah Mohamed telah mencadangkan satu model Pengurusan Berasaskan Nilai (PBN). Model ini yang menyentuh aspek-aspek nilai-nilai teras dan nilai-nilai kembangan boleh dijadikan asas kepada pelaksanaan PBN. Teras kepada model ini adalah pengaruh program. Namun mengikut Dr. Haji Malek Shah dan Nor Shah, model ini memerlukan strategi pemantauan dari segi *follow-up* dan *follow-through* bagi memastikan penetapan nilai bermula daripada peringkat menimbulkan kesedaran (kognitif) kepada pengukuhan penghayatan (afektif) dan amalan (tingkah laku).

RUJUKAN

- Ahmad Atory Hussain, (1990). *Pentadbiran awam. asas pemikiran dan falsafah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Atory Hussain, (1998). *Reformasi pentadbiran di Malaysia*. Siri Pengurusan Dan Pentadbiran Utusan. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Ahmad Sarji, (1993). *The changing civil service. Malaysia's competitive edge*. Kuala Lumpur : Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
- Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid, (1993). *Penerapan nilai dan budaya kerja cemerlang dalam pentadbiran awam Malaysia*. Koleksi ucapan-ucapan dalam tahun 1992. Kuala Lumpur : Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Aidit Haji Ghazali, (1993). Pengurusan berteraskan Islam. *Islam, budaya kerja dan pembangunan masyarakat – satu kefahaman*. Kuala Lumpur : Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM). Kumpulan rencana yang telah disiarkan di akhbar-akhbar tempatan. Nik Mustapha Haji Nik Hassan (ed.) ms. 167-172.
- Azman Che Umar, (2001). *Pengurusan di Malaysia : dari perspektif Islam*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Deth, Jan W. Van & Scarbrough, Elinor, (1995). *Beliefs in government volume four. The impact of values*. New York, USA : Oxford University Press.
- Dr. Abdul Rahman Hj. Abdullah, (2002). *Tradisi falsafah ilmu. Penghantar sejarah dan falsafah sains*. Batu Caves, Selangor : Pustaka Ilmi.
- Dr. Haji Malek Shah Bin Haji Mohd. Yusoff, (2000). Gagasan kualiti menurut perspektif Islam. *Buletin P&Q*. Kuala Lumpur : INTAN. Jilid 6 Bil. 1. 2000. ms. 7-12.
- Dr. Haji Malek Shah Bin Haji Mohd. Yusoff dan Nor Shah Bin Mohamed, (2002). Gagasan pembentukan pengurusan berasaskan nilai (*Value-Based Management*) dalam perkhidmatan awam. *Pengurusan Awam. Penerbitan Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur : Jilid 1 Bil. 1. Januari 2002. ms. 1-18.

-
- Dr. Haji Malek Shah Bin Haji Mohd. Yusoff dan Liew Swee Liang, (2002). Model kompetensi dan perkhidmatan awam Malaysia. *Pengurusan Awam. Penerbitan Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur : Jilid 1 Bil. 2. Julai 2002. ms. 1-14.
- Haji Johari Haji Alias, (1992). *Nilai-Nilai Islam 3. Menunaikan kewajipan dan tanggungjawab*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), (1991). *Nilai dan etika dalam perkhidmatan awam*. Kuala Lumpur : INTAN.
- Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), (1992). *Tonggak dua belas (The Twelve Pillars)*. Kuala Lumpur : INTAN.
- Ismail Haji Ibrahim, (1993). Budaya kerja. *Islam, budaya kerja dan pembangunan masyarakat – satu kefahaman*. Kuala Lumpur : Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM). Kumpulan rencana yang telah disiarkan di akhbar-akhbar tempatan. Nik Mustapha Haji Nik Hassan (ed). ms. 151-157.
- Ismail Mohamed Taib, (2002). Anjakan Tadbiran Politik Pejabat. *Menara*. Penerbitan Jabatan Agama Islam Wilayah Persekutuan (JAWI). Kuala Lumpur : Bil. 70. September 2002. ms. 6-8.
- Kissenger, Henry, (1994). *Diplomacy*. New York, USA : Simon & Schuster.
- Kung, Hans, (1998). *A Global ethics for global politics and economics*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Murata, Sachiko and Chittick, William C., (2000) (Reprinted). *The vision of Islam*. London : I.B. Tauris Publishers.
- Siti Fatimah Abdul Rahman (ed), (1993). *Ke arah negara maju berdasarkan sistem nilai*. Kuala Lumpur : Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM). Suntingan Transkrip Forum Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Syed Muhammad Naquib Al-Attas, (1993) (Second Impression). *Islam and secularism*. Kuala Lumpur : International Institute of Islamic Thought And Civilization (ISTAC).
- Syed Nawab Haider Naqvi, (1990). *Etika dan ekonomi. Satu sinthesis Islam*. Kuala Lumpur : Berita Publishing Sdn. Bhd.
- Syed Othman Alhabshi and Aidit Haji Ghazali (ed), (1994). *Islamic values and management*. Kuala Lumpur : Institute of Islamic Understanding Malaysia (IKIM).
- Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri, (1989). *Ke arah memajukan perkhidmatan awam yang cemerlang. Laporan kemajuan memajukan perkhidmatan awam*. Kuala Lumpur : Jabatan Percetakan Negara.
- Velasquez, Manuel G., (2002). *Business ethics. Concept and cases*. Fifth Edition. Upper Saddle River, New Jersey, USA : Prentice Hall.