

**LAPORAN PENYELIDIKAN**

**PERSEPSI TERHADAP SYURA DI FAKULTI-FAKULTI PENGAJIAN  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**WAZIN BIN MAN @ OTHMAN**

**JABATAN PENTADBIRAN MUAMALAT  
FAKULTI PENGURUSAN PERNIAGAAN  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2006**

## **PENGAKUAN TANGGUNGJAWAB**

### **(DISCLAIMER)**

Saya dengan ini, mengaku bertanggungjawab di atas ketepatan semua pandangan, komen teknikal, laporan fakta, data, dan gambarajah, yang telah diutarakan dalam laporan ini. Saya bertanggungjawab sepenuhnya bahawa bahan yang diserahkan ini telah disemak dari aspek hakcipta dan hak keempunyaan. Universiti Utara Malaysia tidak bertanggungjawab terhadap ketepatan mana-mana komen, laporan, dan maklumat teknikal dan fakta lain dan terhadap tuntutan hakcipta dan juga hak keempunyaan. Saya akui bahawa penulisan ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali petikan-petikan dan ringkasan-ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

12/10/2006

.....  
(WAZIN BIN MAN@OTHMAN)

## **ABSTRAK**

### **PERSEPSI TERHADAP SYURA DI FAKULTI-FAKULTI PENGAJIAN UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap pengetahuan, penerimaan dan pelaksanaan syura di fakulti-fakulti pengajian di Universiti Utara Malaysia. Pada keseluruhannya, kajian ini dapat menjawab beberapa persoalan mengenai tahap pengetahuan, penerimaan, dan pelaksanaan syura di 13 fakulti pengajian UUM. Boleh dikatakan bahawa kebanyakan daripada mereka mempunyai pengetahuan umum yang agak baik mengenai syura, tetapi kurang pengetahuan mengenai perkara-perkara yang lebih khusus mengenainya. Mengenai tahap penerimaan, mereka menerima untuk menjadikan syura sebagai asas utama dalam pengurusan organisasi, tetapi tidak dapat menerima cadangan untuk mengadakan beberapa majlis syura dalam setiap peringkat pentadbiran organisasi serta mewujudkan syura yang terdiri daripada penasihat-penasihat agama dan juga pakar-pakar bidang yang diperlukan untuk mempertingkatkan kemajuan organisasi. Tahap pelaksanaan terhadap asas-asas syura juga menampakkan bahawa mereka beranggapan bahawa ketua mereka mempunyai komitmen untuk melaksanakannya, tetapi tidak beranggapan bahawa mereka telah melaksanakan sebahagian besar daripada tuntutan syura. Kajian ini juga mendapati bahawa cabaran untuk melaksanakan syura secara menyeluruh adalah tinggi, tetapi ia boleh dilaksanakan dengan berjaya sekiranya persiapan dan latihan ke arahnya dijalankan dengan sempurna.

## PENGHARGAAN

Bismillah al Rahman al Rahim,

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam, yang telah mencukupkan segala nikmat untuk hamba-Nya, dan dengan limpah kurnia dan iradah-Nya, kajian ini berjaya untuk disiapkan. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad s.a.w, kaum keluarga Baginda, para sahabat, tabiin, dan orang-orang yang mengikuti jejak langkah mereka sehingga hari kiamat.

Ucapan penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua yang terlibat memberikan sumbangan secara langsung atau tidak langsung dalam menyiapkan kajian ini. Terima kasih dan penghargaan khas ditujukan kepada mentor saya dalam kajian ini, **Prof. Madya Dr. Abdullah Bin Hj. Abdul Ghani**, yang memberikan memberikan tunjuk ajar untuk menjayakan kajian ini. Penghargaan dan terima kasih juga ditujukan kepada semua responden yang terdiri daripada tuan/puan dekan, timbalan dekan, pengarah pentadbiran, dan ketua-ketua jabatan yang telah menjawab soal selidik yang dikemukakan. Begitu juga kepada semua kakitangan dan warga UUM yang turut terlibat dalam memberikan kemudahan dan sumbangan. Semoga Allah mengurniakan ganjaran yang berlipat-ganda kepada mereka semua dan ditinggikan darjat mereka disisi-Nya. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada sahabat-sahabat yang membantu dalam mendapatkan bahan-bahan kajian, memberikan pandangan, teguran, dan dorongan.

Akhir sekali, penghargaan tidak terhingga kepada ibu tercinta, **Hajjah Aminah Bt. Razak**, ayah tercinta, **Hj. Othman Hj. Hasyim**, isteri tercinta, **Karimah Abdullah**, dan anak-anak tersayang, **Nurul Iman, Nurul Hannan, Muhammad Muslim Sofiyuddin, dan Nurul Mukminah**, kalian semua menjadi aspirasi dalam menjayakan kajian ini. Semoga Allah mencucuri rahmat kepada kita semua.

## **KANDUNGAN TESIS :**

<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
JUDUL (LUAR)	i
PENGAKUAN	ii
ABSTRAK (BAHASA MALAYSIA)	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN KAJIAN	v
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xii
TRANSLITERASI	xiii
SENARAI KEPENDEKAN	xiv

## **BAB SATU : PENDAHULUAN**

Latar belakang kajian	1
Penyataan Masalah	11
Kajian-Kajian Lepas	14
Skop Kajian	17
Kepentingan Kajian	18
Objektif Kajian	20

<b>Bab Dua: Metodologi Penyelidikan</b>	<b>30</b>
Rekabentuk Kajian	22
Populasi Kajian :	23
Kaedah Pengutipan Data	23
Angkubah dan Intrumen Pengukuran	24
Klasifikasi Soalan	27
Analisis Kebolehpercayaan Instrumen kajian	28
Analisis Diskriptif Kajian	30

## **BAB TIGA:**

### **KONSEP SYURA DALAM ISLAM**

<b>Definisi Syura :</b>	<b>32</b>
Syura dari sudut bahasa	32
Syura dari sudut istilah syara'	34
<b>Hukum Pelaksanaan Syura</b>	<b>38</b>
<b>Keluasan Pensyariatan Syura</b>	<b>39</b>
Syura Mulzim, Muklim dan <i>Istisyarat</i> .	40
<b>Dasar Keputusan Syura: Syariat Islam</b>	<b>42</b>
<b>Hak syura</b>	<b>48</b>
<b>Sifat Ahli Syura</b>	<b>48</b>
Gambaran ahli syura menurut al Quran	49
Gambaran ahli syura menurut al Sunnah	50
<i>al-Sunnat al-Qauliyyat</i> (Hadis perkataan)	50
Analisis Gambaran Ahli Syura Menurut <i>al-Sunnat al-Qauliyyat</i>	53
<i>al Sunnat al Fi'liyyat</i> (Hadis Perbuatan)	55

Kesimpulan gambaran ahli syura menurut al Sunnah	
<b>Pensyariaan Syura dalam pengurusan organisasi</b>	<b>63</b>
<b>Hukum Pelaksanaan Syura Dalam Organisasi</b>	<b>66</b>
<b>Matlamat Pelaksanaan Syura Dalam Organisasi</b>	<b>67</b>
Pelaksanaan tugas sebagai hamba Allah	69
Pelaksanaan tugas sebagai Khalifah	71
Pelaksanaan perjanjian setia sesama manusia	72
Pelaksanaan Prinsip Kerjasama Dalam Kebaikan Dan Taqwa	73
Pelaksanaan Prinsip Amanah sesama manusia	74
Mewujudkan Persefahaman dan Kesatuan	75
Mewujudkan Kebebasan dan Keadilan	78
Mencapai Keputusan Terbaik	80
<b>Syura Sebagai Dasar Utama Pengurusan Organisasi</b>	<b>83</b>
Syura Dalam Kepimpinan	84
Kepentingan Mewujudkan Pimpinan Melalui Syura	84
Syura dan Kepimpinan Rasulullah s.a.w	85
Syura dan kepatuhan Kepada Pemimpin	86
Peranan Syura Dalam Kepimpinan	88
Syura dalam Membuat Perancangan	89
Syura dan Perancangan Rasulullah s.a.w	89
Syura dan perancangan untuk kecemerlangan	91

Syura Dalam Pengorganisasian	92
Syura dan Konsep Pengorganisasian Menurut Islam	92
Syura dan Hak-Hak Pengorganisasian	93
Peranan Syura dalam Pengorganisasian	94
Syura Dalam Membuat Pengawasan	95
Syura dan Pengawasan Aqidah	95
Pengawasan Pentadbiran Berlandaskan Syura	96
Pengawasan Melalui Dasar Syura Terbuka	97
Peranan Syura Dalam Memberi Motivasi	100
Syura dan Motivasi Melalui Peringatan	101
Syura dan Motivasi Melalui Latihan	101
Syura dan Motivasi Melalui Hubungan Kemanusiaan	102
Syura dan Motivasi Melalui Ganjaran	105
Syura dan Etika Kerja	106
Syura Memelihara Prinsip dan Mempelbagaikan Kaedah	108
Syura dan Pembentukan Syakhsiah	110
<b>Bentuk Pelaksanaan Syura Dalam Organisasi</b>	<b>111</b>
Hak bersuara dalam organisasi	112
Sifat Keanggotaan Ahli Majlis Syura	114



Cara Pemilihan Ahli Majlis Syura	115
Organisasi Sukarela	117
Organisasi Jabatan Kerajaan	117
Organisasi Swasta	119
Pembentukan Majlis-Majlis syura peringkat tertinggi organisasi	120
Majlis syura organisasi	121
Majlis syura perwakilan organisasi	123
Majlis syura penasihat organisasi	125
Majlis syura pemilik-pemilik syarikat (Lembaga pengarah)	127
Bidang kuasa majlis syura tertinggi	130
Membuat perancangan, polisi dan dasar	130
Kuasa pemantauan	131
Menyiasat pengaduan ahli organisasi	132
Pelantikan dan pemecatan ketua	133
Pemberhentian pekerja	134
Majlis-Majlis syura peringkat pelaksanaan.	136
Syura Peringkat Pelaksanaan Tertinggi(Eksekutif)	136
Syura di peringkat pengurus pertengahan	140
Syura di peringkat pengurus bawahan dan pekerja am	142
Syura setiap Anggota Organisasi ( <i>Istisyarat</i> )	144
<b>Penutup Bab Tiga</b>	<b>145</b>

## **BAB EMPAT**

### **KAJIAN PERSEPSI MENGENAI PENGETAHUAN, PENERIMAAN DAN AMALAN SYURA DI FAKULTI-FAKULTI PENGAJIAN UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

<b>Pengenalan</b>	<b>153</b>
<b>Keputusan kajian</b>	<b>154</b>
Tahap pengetahuan	155
Tahap penerimaan	155
Tahap pelaksanaan	156
<b>Analisis Kebolehpercayaan</b>	<b>158</b>
<b>Analisis Keputusan</b>	<b>160</b>
Analisis Tahap pengetahuan mengenai syura	161
Pengetahuan mengenai syura dalam organisasi	161
Pengetahuan mengenai kewajipan melaksanakan syura	162
Pengetahuan mengenai matlamat pelaksanaan syura	162
Analisis keseluruhan tahap pengetahuan	164
Analisis Tahap penerimaan	164
Tahap penerimaan syura sebagai mekanisme utama pengurusan	164
Penubuhan majlis syura organisasi	165
Penubuhan majlis penasihat organisasi	166
Analisis keseluruhan tahap penerimaan	166
Analisis Tahap Pelaksanaan	167
Tahap perancangan dan pemantauan organisasi melalui proses syura	167

Tahap pelaksanaan syura di semua peringkat heirarki organisasi	168
Tahap komitmen ketua terhadap syura	168
Analisis keseluruhan tahap pelaksanaan	169
Tahap keseluruhan kajian	169
<b>Analisis Keseluruhan Kajian: Cabaran Pelaksanaan Syura</b>	<b>170</b>
Pengetahuan dan penghayatan Islam	170
Program pendidikan dan latihan	173
Sokongan daripada kerajaan dan masyarakat	175
Kajian yang berterusan	176
<b>Penutup Bab Empat</b>	<b>177</b>
<b>BAB LIMA : RUMUSAN DAN CADANGAN</b>	
<b>5.0 Mukaddimah</b>	<b>178</b>
<b>5.1 Rumusan Kajian</b>	<b>177</b>
<b>5.2 Saranan</b>	<b>179</b>
<b>5.3 Kesimpulan</b>	<b>183</b>
<b>BIBLIOGRAFI</b>	<b>184</b>

## **SENARAI JADUAL :**

Jadual 1 : Ringkasan keputusan kajian	156
Jadual 2 : Koefisien Kebolehpercayaan	158

## **SENARAI RAJAH :**

Rajah 1 : Gambaran syura di zaman Rasulullah s.a.w	148
Rajah 2 : Gambaran syura di zaman khulafak al Rasyidin	149
Rajah 3 : Struktur syura organisasi jabatan kerajaan	150
Rajah 4 : Struktur syura organisasi sukarela	151
Rajah 5 : Struktur syura organisasi swasta	152

## Transliterasi

Dalam mengeja perkataan `arab penulis menggunakan tranliterasi berikut:

Huruf `Arab	Nama dan Trankripsi	Huruf `Arab	Nama dan Trankripsi
ا	a	ط	T
ب	b	ظ	Z
ت	t	ع	`
ث	th	غ	Gh
ج	j	ف	F
ح	h	ق	Q
خ	kh	ك	K
د	d	ل	L
ذ	dh	م	M
ر	r	ن	N
ز	z	و	W
س	s	ه	H
ش	sy	ي	Y
ص	s	ة	<u>T</u>
ض	d		

Sumber: Pedoman transliterasi huruf a`rab ke huruf rumi, Buku Panduan Penulisan Tesis/Disertasi Ijazah Tinggi, Kuala Lumpur: Akademi Pengajian Islam, 2001.hlm.34-35.  
Pedoman Tranliterasi Huruf arab ke huruf Rumi, Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP),

## **SENARAI KEPENDEKAN:**

s.w.t	<i>Subhanahu Wa Ta'ala</i>
s.a.w	<i>Sallahu 'Alaihi Wa Sallam</i>
r.a	<i>Radiyallahu 'anhu / ha</i>
r.h.m	<i>Radiyallahu 'anhum</i>
cet.	Cetakan
t.t	Tanpa Tarikh
Ruj.	Rujukan
hlm.	Halaman
Ibid.	Rujukan Lalu
Terj.	Terjemahan
No.	Nombor
SPSS	Sistem Pakej Statistik Sains Sosial
DBP	Dewan Bahasa dan Pustaka
INTAN	Institut Tadbiran Awam Malaysia
UIAM	Universiti Islam Antarabangsa Malaysia
USM	Universiti Sains Malaysia
UUM	Universiti Utara Malaysia
PACE	Pusat Pendidikan Profesional dan Lanjutan.

## **BAB SATU**

### **PENDAHULUAN**

#### **LATAR BELAKANG KAJIAN**

Organisasi yang tersusun adalah antara fenomena zaman moden yang memperlihatkan kematangan manusia dalam menguruskan kehidupan dan sumber-sumber alam kurniaan Allah s.w.t. Ia telah lahir dan berkembang dengan cepat dan pesat dari segi saiz dan pengaruh. Manifestasi perkembangan organisasi ini dapat kita lihat dalam firma-firma swasta serta jabatan-jabatan kerajaan. Terdapat banyak organisasi besar yang mempunyai pekerja-pekerja yang mahir, cawangan-cawangan di merata tempat, bangunan-bangunan yang besar, penguasaan pasaran ekonomi, penguasaan undang-undang, mempunyai pelbagai agensi, dan berpengaruh dalam masyarakat. Boleh dikatakan bahawa hampir semua gerakan manusia dalam kerja harian mereka pada zaman moden ini dikawal dan berkisar pada kehendak organisasi. (Abdul Syukur, hlm.1,1991)

Namun begitu, perkembangan yang sangat cepat dan pesat ini telah telah mewujudkan satu *paradoks* (kekeliruan); sementara organisasi kerja menjadi diperlukan bagi mengisi kemahuan dan aspirasi manusia, ia menjadi semakin sukar untuk dikelola dan diuruskan. (Razali, hlm.1,1999)

Kebanyakan organisasi kerja pada hari ini menghadapi sindrom seperti seperti korupsi, pembaziran dan penipuan, tersebar luas sifat-sifat tamak, hasad dengki, iri hati, inginkan sanjungan setiap masa, benci kepada teguran, berpura-pura, hilangnya rasa jijik kepada

kejahatan, tidak jujur, tidak amanah, kurang kreatif, dan tiada inisiatif kerana kurang keikhlasan. Dalam situasi begini, pengurus-pengurus berdepan dengan persoalan yang kritikal untuk membuat keputusan, komunikasi, perancangan dan pengawalan. (Mohd Affandi, hlm.24, 1986)

Bila kita memerhatikan pekerja-pekerja dalam sesebuah organisasi pengurusan masa kini, kita akan menemui rata-rata para pekerja itu berada dalam suasana jiwa yang tidak tenteram. Mereka sentiasa menunjukkan sikap memberontak terhadap kuasa dan peraturan organisasi yang dikenakan ke atas mereka. (Ahmad Ibrahim, hlm.304,1991). Ini adalah petanda yang menunjukkan bahawa pengurusan moden tidak begitu berupaya melahirkan pengurus dan pekerja yang mempunyai keseimbangan dari segi intelektual dan kerohanian walaupun mereka mungkin produktif dari segi melahirkan teori-teori baru untuk kemajuan organisasi. (Lokman, hlm. 1, 1997). Kecacatan ini terhasil daripada sistem pengurusan yang memisahkan antara akidah, syariat, akhlak, dan sistem syura dari realiti kehidupan manusia.

Fenomena ini semakin jelas kelihatan apabila telah wujud angin kesedaran dalam amalan pengurusan moden mengenai keinginan untuk menghayati nilai-nilai murni dalam pengurusan. Hal ini jelas tergambar dalam buku pengurusan yang popular *In Search of Excellence* yang ditulis oleh Peters dan Waterman (1982) yang mengatakan bahawa nilai bersama ialah antara faktor utama yang mengawal kemahiran dan gaya pengurusan. Amalan pengurusan Jepun pula didapati amat kuat berpegang kepada *Zen Buddisme*. Atas dasar itu, Konsuke Matsusita percaya bahawa moral dan agama memainkan



peranan penting di dalam pengurusan. Beliau telah mewujudkan aliran pemikiran untuk mengembangkan falsafahnya tentang moral dan unsur-unsur kerohanian. (Lokman, hlm.3, 1997) Covey juga menekankan kepentingan nilai-nilai keagamaan dalam pengurusan melalui bukunya *Seven Habit of Very Efektive People*. (Abu Mansor, hlm 38-39, 1999). Begitu juga dengan William Ouichi, beliau telah memperkenalkan teori Z yang mempunyai unsur-unsur syura dan kerjasama. Rensis Likert pula mengemukakan teori empat sistem pengurusan yang menekankan pengurus perlu melibatkan pekerja di dalam menentukan hala tuju dan membuat keputusan di dalam organisasi. (Jaafar, hlm.167, 11992). Menurut kajian yang dibuat oleh Projek Pengurusan Islam (IDMP) di Pusat Sains Kemasyarakatan USM, 82.5 peratus daripada para majikan yang dikaji memilih untuk mengambil graduan yang mengkhusus di dalam bidang pengajian yang menggabungkan ilmu pengajian Islam dan ilmu semasa. (Mohd Syukri, 2000)

Semua kenyataan ini menggambarkan keadaan organisasi hari ini memerlukan pendekatan yang berasaskan keagamaan, dan agama yang benar ialah Islam. (Al Quran, Surah Ali Imran (3), Ayat 19) Sebagai satu cara hidup yang syumul, Islam memberi perhatian yang serius terhadap persoalan pengurusan dan menganggapnya sebagai tunggak *survival* umat dan kemajuan negara. (Wan salim, 2000) Pengurusan Islam yang berpaksikan tauhid telah terbukti mampu mencorakkan rupa bentuk tamadun Islam yang mampu menggabungkan unsur-unsur asli dan mengadaptasikan unsur-unsur luaran ke dalam satu struktur yang bersepadu. Penggabungan ini menjadikannya sesuatu yang dinamik, rasional dan inovatif bagi sesebuah tamadun. (Wan salim, 2000) Falsafah pengurusan Islam adalah suatu teori yang bersifat syumul. Ia merangkumi input yang

bermatlamatkan keredhaan Allah, pelaksanaan tugas khalifah, program amali yang selari dengan nilai-nilai masyarakat muslim, bertanggungjawab, dan berasaskan syura dalam memastikan segala matlamat dan dasar dilaksanakan dengan baik. Gerak kerja pengurusan pula adalah berpusatkan kepada keupayaan tenaga, keyakinan diri, disiplin, kerjasama dan syura yang melahirkan sikap patuh terhadap tugas masing-masing. (Ahmad Ibrahim, hlm.336-342, 1991) Seterusnya Pengurusan Islam dilengkapi dengan output yang sempurna bagi memastikan masyarakat berada dalam keadaan stabil, adil, serta terpelihara dari kekufuran, kezaliman, dan kejahilan. Teori ini disempurnakan lagi dengan mekanisme penilaian semula melalui sistem syura bagi memastikan sesebuah organisasi telah melaksanakan tanggungjawabnya, dan sejauh mana penerimaan masyarakat terhadap pelaksanaan dasar-dasarnya.

Berpandukan kenyataan ini, penulis yakin bahawa antara unsur utama pengurusan Islam ialah syura dan ia mempunyai peranan yang sangat besar di dalam hampir segenap aspek pentadbiran. Pengabaian terhadap sistem ini telah mewujudkan pelbagai masalah dalam organisasi seperti yang dinyatakan sebelum ini. Namun begitu, penulis mendapati bahawa kajian mengenai syura di dalam pengurusan organisasi belum dibuat secara khusus dan komprehensif. Kebanyakan kajian mengenai syura adalah di peringkat kenegaraan kerana ia adalah peringkat syura yang terpenting dalam Islam.

Tumpuan kajian para ulama' lebih banyak kepada peringkat ini kerana penyelewengan mengenainya telah berlaku sejak selepas era pemerintahan *khulafa' al rasyidin*. Zaman kerajaan Umayyah, Abbasiyyah dan Uthmaniyyah menyaksikan pengabaian yang ketara terhadap prinsip syura dari sudut politik, walaupun dari sudut keilmuan dan perundangan syariah ia masih tetap dilaksanakan dengan baik. (Dr Taufiq al Syawi, hlm 26 &103)<sup>1</sup>

Walau bagaimanapun, kesedaran mengenai kewajipan umat Islam kembali kepada sistem Islam secara menyeluruh telah timbul sejak zaman penjajahan oleh kuasa-kuasa Eropah dan lemahnya negara-negara Islam ketika itu. Pada akhir pemerintahan Uthmaniyyah, telah banyak berlaku penjajahan ke atas sebahagian besar dunia Islam. Hal ini telah membangkitkan kesedaran tentang keperluan *islah* dan *tajdid* untuk mengembalikan kekuatan umat Islam. Gerakan ini dipelopori oleh Sayyid Jamaluddin al-Afghani (Muhammad 'Imarah, hlm.40-46) serta beberapa tokoh yang mengikuti gerakan ini seperti Syeikh Muhammad Abduh dan al-Sayyid Rasyid Redha. Al-Afghani telah merantau ke Iran, India, Mesir, Saudi, dan Turki dalam usaha menimbulkan kesedaran ini. (al-Makhzumii, hlm. 151) Gerakan ini melahirkan kesedaran umat Islam untuk menuntut kemerdekaan serta kembali kepada Islam yang sebenar beserta mengambil segala yang bermanfaat daripada tamadun barat. Antara seruan dalam gerakan ini ialah pengembalian umat kepada amalan syura dalam pemerintahan negara Islam.

Seterusnya gerakan yang berbentuk pemikiran ini telah berubah kepada gerakan berbentuk jamaah atau pengorganisasian. Telah lahir beberapa gerakan Islam seperti al-

---

<sup>1</sup>. Penulis mendapati terdapat beberapa kajian secara umum dan mendatar mengenai syura dalam pengurusan organisasi di dalam buku-buku pengurusan Islam dan kertas-kertas kerja yang berkaitan, tetapi tidak begitu meluas dan mendalam.

Mahdi di Sudan, Muhammad Bin Abdul Wahhab di Arab Saudi, al-Sanusiyyah di Utara Afrika, Ikhwan al-Muslimun di Mesir, Jamaat al-Islami di Pakistan, Sarekat Islam di Indonesia, dan Hizbul Muslimin di Malaysia. Gerakan-gerakan ini adalah tunjang utama yang menuntut kemerdekaan di serata dunia Islam dan hasilnya hampir keseluruhan negara-negara umat Islam telah mencapai kemerdekaan. (Mustaffa Kamil Ayub, hlm. 12)

Walaupun telah mencapai kemerdekaan, negara-negara umat Islam ini masih kuat terpengaruh dengan pemikiran serta sistem pentadbiran yang diwarisi daripada penjajah barat. Hal ini meningkatkan lagi kesedaran umat Islam untuk mengisi kemerdekaan dengan mengembalikan seluruh sistem pemerintahan dan pentadbiran Islam dalam negara mereka. Kebangkitan ini berlaku kepada hampir seluruh negara-negara umat Islam. Malaysia tidak terkecuali dalam hal ini. Di Malaysia, zaman 1970 an menyaksikan kelahiran Angkatan Belia Islam Malaysia (ABIM) dan al-Arqam di samping Parti Islam SeMalaysia (PAS) yang telah sedia ada, menuntut pelaksanaan sistem Islam dalam seluruh kehidupan. (Wan Liz, hlm. 209) Seterusnya pada tahun 1990 muncul pula Jamaah Islah Malaysia, juga dalam usaha dakwah membangunkan masyarakat berdasarkan Islam sepenuhnya. (Saari Sungip, hlm. 4.)

Hal ini telah mendorong pemerintah Malaysia untuk berusaha memenuhi sebahagian tuntutan-tuntutan ini. Perkara ini terbukti dengan pelbagai usaha oleh kerajaan Barisan Nasional yang didominasi oleh Pertubuhan Kebangsaan Melayu Bersatu (UMNO). Antaranya ialah Dasar Penerapan Nilai-Nilai Islam, penubuhan Pusat Islam, Institut Kefahaman Islam (IKIM), Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia (JKSM), Yayasan

Dakwah Islam Malaysia(YADIM), Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam(YAPIM), Bank Islam Malaysia Berhad(BIMB), Universiti Islam Antarabangsa Malaysia(UIAM), Kolej Universiti Islam Malaysia (KUIM), dan lain-lain yang berasaskan Islam.

Walaupun seruan dan desakan ke arah pelaksanaan sistem Islam dalam seluruh pentadbiran negara begitu kuat, ia masih kurang didokong oleh kajian, kerangka teori, dan bentuk pelaksanaan yang lengkap untuk melaksanakannya secara menyeluruh. Antara prinsip yang kurang diberi perhatian dengan sewajarnya ialah syura dalam pengurusan organisasi.

Syura dalam pengurusan organisasi hanya disentuh secara umum dan sepintas lalu dalam tulisan-tulisan mengenai pengurusan Islam. Hal ini boleh dilihat dengan jelas dalam tulisan-tulisan seperti Mohd Afandi Hassan, Muhammad Kamal Hassan, Mohd Sahar Sidek, Abdul Halim al-Muhammadiyah, Abdullah Alwi, Yusuf Ismail, Wan Liz, Syed Othman al-Habsyi, dan lain-lain.

Kebanyakan tulisan-tulisan ini lebih menumpukan kupasan teori berhubung dengan syura dari sudut konsep dan pelaksanaan. Tidak terdapat banyak kajian lapangan mengenai syura yang dilakukan di Malaysia secara khusus.

Walau bagaimanapun, terdapat beberapa kajian telah dibuat oleh sebilangan penyelidik dalam skop yang berbeza-beza, dan antaranya ialah kajian yang dibuat oleh saya sendiri sebagai tesis sarjana di Bahagian Pengajian Islam, Pusat Ilmu Kemanusiaan, Universiti

Sains Malaysia. Kajian tersebut telah dilakukan di jabatan-jabatan kerajaan di Negeri Perlis.

Bertolak dari kesedaran bahawa tidak banyak kajian lapangan mengenai syura dalam pengurusan organisasi di negara ini, penulis berhasrat untuk meneruskant kajian berkenaan dalam organisasi yang lain bagi meluaskan lagi limitasi kajian serta mendapatkan pemerhatian hasil kajian dari organisasi yang berbeza.

Kajian ini adalah untuk mengenal pasti persepsi mengenai tahap pengetahuan, penerimaan, dan pelaksanaan beberapa konsep dan bentuk syura yang sedia ada pada organisasi yang terbabit. Kajian mengenai persepsi anggota beberapa organisasi masa kini perlu dijalankan untuk mengenalpasti tahap cabaran yang perlu dihadapi untuk melaksanakannya secara menyeluruh. Dalam hal ini, fakulti-fakulti pengajian di Universiti Utara Malaysia telah dipilih untuk dikaji mengenai pengetahuan, penerimaan dan amalan syura dalam pengurusan sebagai langkah penerusan dalam memenuhi objektif kajian ini.

Justifikasi mengapa UUM dipilih dalam kajian ini adalah untuk menyatakan perkaitan antaranya dengan gelombang kebangkitan Islam yang menuntut pelaksanaan sistem Islam dalam pentadbiran. Apabila berlaku arus kebangkitan Islam di Malaysia, Kerajaan Malaysia mengambil langkah menerapkan nilai-nilai Islam dalam pentadbiran, memperbanyakkan serta meneguhkan institusi-institusi Islam dalam negara, UUM adalah tidak terkecuali dalam hal ini. Malah perkara ini jelas kelihatan dalam buku Etika

Profesion Staf Akademik dan Pentadbiran UUM, dalam etika yang pertama dinyatakan tanggungjawab kepada Tuhan dengan menerima tanggungjawab sebagai amanah, melaksanakan kerja sebagai ibadah, ikhlas, mengabdikan diri untuk mendapat keredhaan Tuhan, dan lain-lain. (Universiti Utara Malaysia, Etika Profesion Staf Akademik dan Pentadbiran, Hlm. 6). Semua ini menunjukkan dengan jelas unsur penerapan nilai-nilai Islam yang sedia wujud di Universiti Utara Malaysia.

Oleh itu penulis mengambil keputusan untuk memilih UUM sebagai bahan kajian, kerana ia adalah sebahagian daripada Malaysia, menerima kesan kebangkitan Islam serta penerapan nilai-nilai Islam, sama sebagaimana jabatan-jabatan kerajaan di seluruh Malaysia.

Faktor yang menambah hasrat pengkajian ialah pengisytiharan visi UUM untuk menjadi ‘universiti pengurusan yang terulung dan bertaraf dunia’. Dari sudut ini, penulis ingin melihat sejauh mana kesan nilai-nilai Islam telah diadaptasikan ke dalam amalan pengurusan di fakulti-fakulti pengajian di UUM.

Oleh itu kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti secara persepsi, adakah terdapat kefahaman yang jelas mengenai salah satu prinsip pengurusan Islam iaitu syura di kalangan pentadbir-pentadbir fakulti di UUM. Apakah mereka mengetahui mengenai konsep syura dalam organisasi, adakah mereka boleh menerima beberapa bentuk syura yang dikemukakan, dan bagaimanakah tahap pengetahuan, penerimaan, dan amalan syura yang sedia ada dilaksanakan setakat ini.

Hasil kajian ini boleh dijadikan sebagai ukuran awal kepada tahap cabaran yang perlu diatasi bagi melaksanakan syura secara menyeluruh, bersepadu, dan konsisten. Sekiranya tahap sedia ada menunjukkan pencapaian yang tinggi, adalah diramalkan bahawa cabaran untuk melaksanakan syura secara menyeluruh tidaklah besar. Sebaliknya sekiranya tahap sedia ada menunjukkan tahap yang rendah, cabaran pelaksanaannya secara menyeluruh adalah besar dan sukar.

Oleh itu kajian ini adalah rintisan awal ke arah pelaksanaan sistem syura yang menyeluruh dalam organisasi-organisasi moden yang wujud pada hari ini. Hal ini bertitik tolak daripada kepercayaan bahawa syura mampu menyelesaikan berbagai kareh organisasi seperti yang dinyatakan sekiranya ia dapat dilaksanakan dengan sempurna sebagaimana yang dikehendaki oleh syariat Islam. Ini bertepatan dengan firman Allah s.w.t yang bermaksud : *“Dan lakukanlah syura bersama mereka, dan apabila kamu telah berazam, maka bertawakkallah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal”* (Al Quran, Surah Ali Imran(3), ayat 159)



## **PENYATAAN MASALAH \* :**

Lanjutan daripada apa yang dinyatakan dalam latar belakang kajian, pelaksanaan sistem Islam secara umum dan syura secara khusus telah tenggelam semasa penjajahan Barat sejak lebih 400 tahun lampau, dan hal ini masih berlanjutan sehingga selepas merdeka. Di Malaysia, usaha-usaha ke arah pengembalian sistem Islam dalam pelbagai lapangan kehidupan telah dilakukan oleh pelbagai pihak samada dari kerajaan dan bukan kerajaan. Hal yang sama telah berlaku dalam pelbagai agensi kerajaan dan swasta hasil gelombang kebangkitan Islam, langkah-langkah penerapan nilai-nilai Islam, dan pendekatan Islam Hadhari pada hari ini.

Oleh kerana syura adalah antara elemen terpenting dalam sistem pemerintahan dan pengurusan Islam, kajian ke arah pelaksanaannya secara komprehensif mestilah dijalankan secara berterusan. Sebagai langkah penerusan dalam usaha ini, penulis mengkaji tahap pengetahuan, penerimaan dan pengamalan syura oleh fakulti-fakulti pengajian di UUM.. Perkara ini sangat perlu untuk mengukur tahap pencapaian sedia ada sebagai persediaan ke arah cadangan pelaksanaannya secara menyeluruh. Ia juga bertujuan untuk mengenal pasti beberapa perkara yang perlu diperbaiki atau dipertingkatkan.

Kajian ini juga perlu kerana gambaran awal mengenai syura di kalangan anggota organisasi terutamanya para pengurus dan pentadbir organisasi, masih belum diketahui

---

\* Ejaan menurut Kamus Dewan, hlm. 863.

secara jelas, walaupun konsep syura ada diperkatakan di pentas akademik dan juga di kalangan segolongan masyarakat awam.

Oleh itu, penulis membuat kajian secara persepsi terhadap tahap pengetahuan, penerimaan dan amalan syura anggota yang terlibat dalam menguruskan organisasi di fakulti-fakulti pengajian di UUM(kawasan kajian). Perkara-perkara ini adalah ukuran utama dalam menilai tahap cabaran yang perlu dihadapi untuk melaksanakan sistem syura secara sepenuhnya dalam organisasi zaman sekarang. Hal ini juga memandangkan bahawa konsep syura tidak boleh dilaksanakan dalam ruang yang *vakum* (kosong) dimana tidak wujudnya kefahaman dan komitmen di kalangan anggota organisasi, atau tidak adanya asas kesediaan intelek dan rohani ke arah pelaksanaannya. Dalam konteks pengurusan hari ini, persoalan yang perlu dijawab ialah adakah ia boleh dilaksanakan dan apakah cabaran-cabaran yang perlu diatasi untuk memastikan sejauh mana keberkesanannya. Oleh itu penulis juga merasa amat perlu untuk membuat kajian mengenai tahap pengetahuan, penerimaan dan amalan syura yang sedia ada di kalangan anggota beberapa organisasi tersebut.

Secara umumnya tiga perkara asas yang dikaji dihuraikan seperti berikut:

### **Tahap Pengetahuan**

Tahap pengetahuan diuji dari segi pengetahuan secara umum mengenai syura meliputi hukum dan objektif pensyariatannya. Pengetahuan mengenai hukum dan objektif ini

menunjukkan bahawa ahli dan organisasi terbabit mempunyai pengetahuan asas mengenai hal ini.

### **Tahap Penerimaan Sistem Syura**

Tahap penerimaan bermaksud kadar rasa keutamaan dan keperluan ahli-ahli organisasi untuk melaksanakan sistem syura. Sebagai persediaan untuk melaksanakan syura secara menyeluruh, kajian ini perlu untuk mengenal pasti tahap penerimaan terhadap sistem syura secara umum dalam organisasi yang terlibat dalam kajian. Perkara ini belum diketahui secara jelas setelah sekian lama pelaksanaan penerapan nilai-nilai Islam dan pendekatan Islam hadhari diperkenalkan dewasa ini.

### **Tahap Pelaksanaan**

Tahap pelaksanaan syura dalam kajian ini diukur dari sudut beberapa teknikal syura yang telah diamalkan dalam organisasi yang dikaji. Pengetahuan mengenai tahap ini perlu untuk mengetahui sejauh mana beberapa sudut utama teknikal pelaksanaan syura telah sedia ada wujud bagi membolehkan pengukuran yang bersesuaian bagi pelaksanaan secara menyeluruh diwujudkan.

Hasil kajian ini dianalisis untuk menilai cabaran–cabaran yang seharusnya dilepasi untuk merealisasikan pelaksanaan syura secara yang sempurna sebagaimana yang dikehendaki dalam Islam. Perkara ini penting kerana pelaksanaan pengurusan Islam secara umum dan syura secara khusus adalah tidak sama dengan pelaksanaan sistem-sistem lain. Syura yang merupakan antara dasar utama pengurusan Islam perlu dilaksanakan di dalam

suasana anggota organisasi dapat memahami dan menerima ajaran Islam melalui program-program pendidikan serta contoh pelaksanaan oleh pemimpin-pemimpin yang menjiwai Islam secara keseluruhan di dalam kehidupan mereka. Sekiranya perkara ini tidak terlaksana berkemungkinan matlamat sebenar yang dikehendaki oleh pengurusan Islam tidak akan dapat dicapai dengan sempurna.(Abdullah Alwi, hlm.91, 1991)

Ini berdasarkan kenyataan bahawa pengurusan Islam bukan hanya menguruskan manusia dari sudut jasmani dan akalunya sahaja, malah lebih dari itu ia perlu membentuk jiwa atau rohani yang mantap untuk mencapai keseimbangan dalam semua aspek tersebut. Inilah antara cabaran besar yang perlu dikaji secara teliti mengenai cara melaksanakannya. Adalah ditakuti sekiranya terdapat kecacatan dari sudut pelaksanaan, ia akan membawa natijah yang tidak baik kepada sistem pengurusan yang dinamakan dengan nama Islam, tetapi sebenarnya kosong dari nilai-nilai Islam yang sebenar.

#### **KAJIAN-KAJIAN LEPAS :**

Terdapat beberapa kajian mengenai syura dibuat dalam beberapa aspek syura di Malaysia. Kebanyakan kajian yang dibuat adalah dalam bentuk kualitatif dengan pendekatan temubual dan kajian fakta daripada teks perundangan, buku, majalah, suratkhobar, dan lain-lain.

Mohd Asri Che Ibrahim telah membuat kajian yang bertajuk: “Pelaksanaan Sistem Syura dalam Pentadbiran Kerajaan Negeri Kelantan dari Tahun 1990 - 1995”. Kajian beliau

menumpukan kepada syarat-syarat pemilihan Menteri Besar, pemilihan Ahli Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri, prosedur persidangan Dewan Undangan Negeri, pelantikan Ahli Dewan Negara, dan Pelantikan wakil-wakil kerajaan dari kalangan bukan Islam. Kaedah kajian adalah secara temubual dan penilitian kepada dokumen-dokumen perundangan dan teks-teks yang berkaitan serta membuat perbandingan dengan perundangan Islam mengenai syura. Hasil kajian beliau mendapati bahawa pelaksanaan perkara-perkara yang dikaji adalah tidak bertentangan dengan prinsip syura Islam dan Kelantan telah melaksanakan sebahagian besar syura dalam pentadbirannya. (Mohd Asri, 2005)

Mahadi Mohamad membuat kajian bertajuk 'Metod Pembuatan Keputusan di Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Kelantan: Satu kajian Perbandingan Dengan Syura'. Kajian beliau menggunakan pendekatan kajian perpustakaan, sejarah, dekomendasi, dan temubual. Analisis yang dilakukan menggunakan kaedah induktif, deduktif, dan komparatif. Hasil kajian beliau mendapati bahawa metod pembuatan keputusan di jabatan berkenaan mempunyai persamaan-persamaan tertentu dengan syura dari sudut perundangan dan pelaksanaan musyawarah. Namun kajian mendapati beberapa perbezaan dari sudut kelayakan ahli-ahli syura yang menganggotai mesyuarat. (Mahadi Mohamad, 2000)

Mohd Mahalli Md. Noh membuat kajian bertajuk 'Konsep Syura dan Pendekatannya Dalam Badan Eksekutif Kerajaan Malaysia'. Kajian ini mendapati bahawa majlis kabinet yang bertanggungjawab sebagai badan eksekutif kerajaan Malaysia terlalu lemah untuk

diklasifikasikan sebagai sebuah institusi yang menepati kehendak syura Islam.(Mohd Mahalli, 1995)

Rodziah Rahmat membuat kajian bertajuk ‘Amalan Pengurusan Dengan Syura: Satu Kajian di Institut Pentadbiran Awam Malaysia (INTAN). Kajian beliau berdasarkan fakta-fakta melalui penelitian dan temubual. Analisis dibuat secara induktif dan deduktif. Beliau mendapati Intan telah melaksanakan sistem pengurusan dengan syura dalam organisasinya.(Rodziah, 1995)

Zailina Selamat membuat kajian bertajuk ‘ Syura dan Amalannya di Jabatan-Jabatan Kerajaan di Malaysia: Kajian Khusus di Jabatan Agama Islam Wilayah Persekutuan’.Beliau mendapati kebanyakan ciri-ciri syura telah diamalkan di jabatan berkenaan dan masih terdapat beberapa ciri yang tidak diamalkan, oleh itu pelaksanaan syura masih belum menyeluruh.(Zailina, 1993)

Secara keseluruhannya, kajian-kajian sebelum ini menumpukan kepada pengumpulan fakta daripada bahan tulisan dan temubual, dan analisis pemikiran berbentuk kualitatif.

Memandangkan tidak didapati kajian dari sudut persepsi anggota organisasi sendiri mengenai syura, penulis ingin membuat kajian berdasarkan kepada data-data yang dikutip secara kuantitatif melalui soal selidik daripada responden yang terlibat. Hasil analisis data ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai persepsi anggota organisasi yang terlibat mengenai syura.

Kajian ini juga adalah lanjutan daripada kajian yang telah dilakukan oleh pengkaji sendiri di Negeri Perlis dalam kajian bertajuk 'Syura Dalam Pengurusan Organisasi; Beberapa Pengamatan di Negeri Perlis. Kajian dibuat secara kajian lapangan yang menggunakan kaedah kajian sains sosial bagi menilai tahap pengetahuan, penerimaan dan pelaksanaan syura dalam beberapa organisasi yang dikaji. Kajian ini mendapati keseluruhan tahap tersebut memperlihatkan pencapaian yang baik iaitu purata skor 4.3621/6(72.69%). Ini menandakan bahawa cabaran pelaksanaan syura secara menyeluruh tidaklah begitu besar. Ia boleh berjaya dengan cemerlang jika persediaan latihan dan pendidikan yang rapi dipersiapkan untuk melaksanakannya.

#### **SKOP KAJIAN :**

Kajian ini memfokuskan mengenai pengetahuan, penerimaan dan amalan syura dalam fakulti-fakulti pengajian di UUM..

#### **Tumpuan kajian adalah terhadap perkara-perkara berikut :**

1. Pengetahuan ahli organisasi mengenai syura secara umum.
2. Pengetahuan bahawa syura adalah suatu kewajipan syarak.
3. Pengetahuan mengenai matlamat utama syura adalah pengabdian diri manusia kepada Allah s.w.t. dan pelaksanaan tugas sebagai khalifah di bumi ini.
4. Penerimaan syura sebagai dasar utama pengurusan

5. Keperluan mewujudkan majlis syura organisasi yang dipilih secara bebas oleh anggota organisasi.
6. Keperluan mewujudkan majlis penasihat yang terdiri daripada penasihat agama dan bidang-bidang lain yang berkaitan.
7. Peranan Majlis syura organisasi memantau segala perjalanan organisasi dan menjadi rujukan dalam setiap masalah yang perlu diselesaikan.
8. Keperluan melakukan syura dalam setiap peringkat hierarki organisasi.
9. Pelaksanaan syura oleh pemimpin dalam organisasi.

#### **KEPENTINGAN KAJIAN:**

Kajian ini sangat penting kerana konsep dan prinsip syura ini telah lama pudar dari kehidupan kebanyakan umat Islam sekarang. Ini memandangkan rata-rata mereka agak jauh dari ciri-ciri keperibadian muslim yang hakiki dan neraca pertimbangan hidup adalah lebih cenderung kepada kebebasan akal dan hawa nafsu. (Dr. Adnan, 1990)

Penulis ingin menekankan betapa pentingnya konsep syura diketengahkan kepada masyarakat Islam pada zaman ini, lebih-lebih lagi suasana kehidupan individualistik yang semakin menebal di kalangan mereka lantaran semangat nasihat-menasihati, toleransi,



tolong menolong dan kerjasama yang menunjangi prinsip syura ini semakin terhakis ditelan arus kejahatan masalah sosial.

Umat Islam perlu disedarkan tentang prinsip syura yang meletakkan Al Quran dan Al Sunnah sebagai neraca pertimbangan hidup ini disemarakkan di dalam seluruh kehidupan individu, keluarga, organisasi, masyarakat dan negara agar kebahagiaan hidup di dunia dan keredhaan Allah s.w.t di akhirat menjadi matlamat utama hidup manusia (Dr. Taufiq Al Syawiy, hlm. 101-102).

Syura adalah suatu mekanisme yang sangat penting bagi menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh pelbagai organisasi yang wujud pada hari ini. Oleh itu kajian mengenai tahap-tahap pengetahuan, penerimaan dan amalannya pada masa ini perlu dilakukan untuk penambahbaikan dan pelaksanaan secara menyeluruh serta berkesan. Penulis berkeyakinan bahawa prinsip syura yang diperintahkan oleh Allah s.w.t untuk dilaksanakan mampu memberikan penyelesaian yang terbaik kepada berbagai kerenah dan masalah yang ditimbulkan oleh manusia di dalam kehidupan secara umum dan dalam pengurusan secara khusus.

Seterusnya kajian ini juga menjadi penting untuk mengenal pasti tahap cabaran untuk membolehkan prinsip syura ini diamalkan di dalam sistem pengurusan organisasi masa kini. Berdasarkan kepada hakikat tersebut, penulis memilih kajian ini untuk diketengahkan sebagai suatu usaha ke arah perlaksanaan syura secara menyeluruh di dalam menguruskan sesebuah organisasi.

## **OBJEKTIF KAJIAN:**

Kajian ini bertujuan untuk mencapai empat objektif yang utama:

1. Mengenal pasti persepsi terhadap tahap pengetahuan mengenai syura di kalangan pentadbir fakulti pengajian di UUM.
2. Mengenal pasti persepsi terhadap tahap penerimaan syura dalam organisasi.
3. Mengenal pasti persepsi terhadap pelaksanaan syura dalam pengurusan organisasi

## **BAB DUA**

### **METODOLOGI PENYELIDIKAN:**

Kajian ini adalah mengenai tahap pengetahuan, penerimaan, dan pelaksanaan syura di fakulti-fakulti pengajian di UUM.. Hasil kajian ini dianalisis untuk mengetahui realiti keadaan semasa dalam organisasi yang terbabit yang menjadi pengukur tahap cabaran ke arah melaksanakan syura di dalam pengurusan organisasi pada masa kini.

Kajian ini mengamati tahap pengetahuan, penerimaan, dan pelaksanaan syura dalam fakulti-fakulti pengajian di UUM. Ini bertujuan untuk melihat secara umum tahap

cabaran-cabaran yang perlu dihadapi bagi melaksanakan syura secara menyeluruh dalam organisasi hari ini.

Persoalan mengapa UUM dipilih telah dinyatakan dalam latar belakang kajian, iaitu perkaitan prinsip syura sebagai salah satu prinsip yang menjadi tuntutan dalam Islam. Seterusnya persoalan ini berkaitan dengan arus kebangkitan Islam yang melanda seluruh dunia Islam, dan Malaysia secara khusus dengan penerapan nilai-nilai Islam dan konsep Islam Hadhari, dan UUM secara lebih khusus juga tidak terpinggir daripada arus ini..

Hal ini tentu memerlukan kajian untuk menilai sejauh mana keberkesanannya terutama dari aspek syura yang menjadi antara prinsip utama pemerintahan dan pengurusan Islam. Ini memandangkan bahawa UUM turut sama mengalami kesan arus kebangkitan Islam. Hal ini terbukti oleh beberapa dasar pentadbiran UUM yang mengambil nilai-nilai murni Islam sebagai teras pentadbiran dan dikuatkan lagi dengan program-program keagamaan yang dilaksanakan oleh UUM.

Oleh itu kajian di UUM adalah relevan dengan rentetan sejarah serta bertepatan dengan realiti semasa yang dialami UUM sebagaimana juga yang dialami oleh Malaysia secara umumnya.

Metod kajian dalam bab ini adalah berdasarkan kaedah-kaedah kajian sains sosial. Segala data-data yang diperolehi akan dianalisis berdasarkan keadah kuantitatif yang menggunakan Sistem Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS). Keputusan yang diperolehi

daripada analisis ini akan penulis gunakan untuk mengukur tahap tinggi rendahnya cabaran yang perlu dihadapi untuk melaksanakan syura secara menyeluruh di dalam sesuatu organisasi pada hari ini. Cabaran tersebut merangkumi pengetahuan, penerimaan, dan tahap pelaksanaan syura yang sedia ada. Pencapaian yang tinggi menunjukkan bahawa cabaran untuk melaksanakannya adalah rendah dan mudah. Pencapaian yang rendah menunjukkan bahawa cabaran untuk mempraktikkan sistem syura adalah tinggi dan menghadapi jalan yang memerlukan persediaan yang rapi untuk menjayakannya dengan cemerlang.

### **Rekabentuk Kajian**

Soal selidik yang diedarkan adalah soalan soalan yang telah digunakan oleh penyelidik sendiri ketika membuat kajian yang sama di negeri Perlis. Terdapat sedikit pengubahsuaian terhadap soalan terdahulu setelah menerima maklum balas semasa membuat penyelidikan di Perlis pada tahun 2003. Soal selidik juga diubahsuai mengikut suasana di UUM.

Soal selidik juga diedarkan bersama risalah kecil yang menceritakan mengenai syura secara umum bagi memberi gambaran asas mengenai syura. Hal ini dilakukan bagi

memudahkan responden menjawab soalan - soalan berkaitan amalan-amalan sedia ada yang bertepatan atau mempunyai persamaan dengan kaedah syura.

### **Populasi Kajian :**

Semua fakulti di UUM sebanyak 13 fakulti telah terlibat dalam kajian ini. Pegawai yang terlibat ialah dekan, timbalan-timbalan dekan, dan ketua-ketua jabatan. Mereka adalah golongan yang dianggap berpegetahuan dalam pengurusan bidang masing-masing dan mengendalikan pentadbiran hal keadaan organisasi. Perkara yang penting ialah mereka bertanggungjawab di dalam menghadiri atau mengadakan syura di dalam organisasi .

### **Kaedah Pengutipan Data**

Kajian ini dilaksanakan melalui pengedaran borang soal selidik untuk mendapatkan data-data yang diinginkan berdasarkan soalan-soalan yang telah direka bentuk untuk tujuan tersebut. Mereka dibekalkan dengan buku kecil mengenai syura dalam pengurusan organisasi secara umum dan diberi tempoh seminggu untuk menjawab persoalan tersebut. Penyelidik menggunakan khidmat pembantu penyelidikan untuk pergi ke setiap fakulti mengedarkan borang soala selidik dan mengutip kembali borang-borang yang telah siap diisi untuk tindakan selanjutnya.

## **Angkubah dan Instrumen Pengukuran**

Kaji selidik ini mengandungi tiga perkara utama iaitu tahap pengetahuan, penerimaan, dan pelaksanaan syura. Semua ini dipecahkan kepada sembilan perkara utama yang menjadi teras kepada tiga perkara asas yang diuji.

Perkara yang pertama ialah mengenai pengetahuan ahli-ahli organisasi hari ini mengenai syura. Perkara ini diwakili oleh soalan-soalan mengenai tiga perkara, iaitu; pengetahuan mereka tentang pengurusan berdasarkan syura, kewajipan melaksanakannya menurut syarak, dan matlamat pelaksanaan syura menurut Islam.

Perkara utama yang kedua ialah dari sudut penerimaan sistem syura untuk diamalkan. Perkara ini diwakili oleh soalan-soalan mengenai tiga perkara dalam kategori ini. Pertama dari sudut amalan syura sebagai dasar utama pengurusan organisasi. Perkara kedua ialah mengenai penubuhan majlis syura organisasi dan perkara ketiga ialah penubuhan majlis penasihat organisasi yang terdiri daripada ahli agama dan pakar-pakar dalam berbagai bidang yang diperlukan oleh organisasi.

Perkara utama yang ketiga ialah mengenai tahap pelaksanaan syura yang sedia ada di dalam organisasi-organisasi terbabit. Perkara ini diwakili juga oleh beberapa soalan berkaitan tahap pelaksanaan syura dalam organisasi menurut pandangan responden yang mewakili organisasi terbabit.

Darjah pengukuran dalam kajian ini dibuat berdasarkan kepada skala likert dari '1' sebagai paling minimum sehingga '6' paling maksimum. Pengiraan dibuat secara peratusan daripada 0% hingga 100%.

### **Tahap Pengetahuan**

Tahap pengetahuan diuji dari dua peringkat; peringkat pertama hanya mengenai pengetahuan secara umum samada pernah mendengar, membaca, atau sekadar mengetahui kewujudan sistem syura dalam pengurusan organisasi. Hanya satu soalan dikemukakan pada peringkat ini memandangkan perkara tersebut adalah ringkas dan mudah difahami.

Peringkat kedua adalah pengetahuan secara lebih mendalam. Mereka diuji dari segi pengetahuan tentang hukum wajib menjalankan syura berdasarkan syariat Allah s.w.t, dan pengetahuan mengenai matlamat perlaksanaan syura sebagai pengabdian diri serta perlaksanaan tugas sebagai khalifah di bumi Allah. Pengetahuan mengenai hukum dan matlamat ini menunjukkan bahawa ahli dan organisasi terbabit mempunyai pengetahuan yang agak mendalam mengenai hal ini. Tiga soalan dalam berbagai bentuk dan gaya bahasa dikemukakan untuk menguji setiap satu daripada dua perkara ini.

### **Tahap Penerimaan Sistem Syura**

Tahap penerimaan bermaksud kadar rasa keutamaan dan keperluan ahli-ahli organisasi untuk melaksanakan sistem syura.

Tahap penerimaan sistem syura diukur dalam dua peringkat:

Peringkat pertama adalah secara umum dari sudut amalan yang sedia ada di dalam organisasi, sejauh manakah organisasi sekarang menerima syura sebagai dasar utama dalam melaksanakan kerja-kerja mereka. Penulis mengemukakan tiga gaya soalan untuk menguji perkara ini.

Peringkat kedua melangkah lebih jauh untuk melihat tahap penerimaan ke arah melaksanakan syura ke tahap yang lebih sempurna dan menyeluruh. Kajian peringkat ini adalah dari sudut pandangan responden terhadap penubuhan majlis syura organisasi yang dipilih secara bebas oleh semua kakitangan organisasi. Begitu juga dengan penubuhan suatu majlis penasihat organisasi yang terdiri daripada penasihat agama dan pakar-pakar dalam pelbagai bidang yang diperlukan oleh organisasi. Untuk menguji tahap penerimaan kedua-dua bentuk majlis syura ini, tiga soalan dalam pelbagai bentuk dikemukakan untuk setiap satu daripada cadangan tersebut.

### **Tahap Pelaksanaan**

Tahap pelaksanaan adalah untuk mengukur sejauh mana bidang kuasa dan struktur utama syura telah dilaksanakan di dalam organisasi yang diselidik. Tiga perkara utama yang menjadi teras di dalam penyelidikan tahap ini ialah:

- i) Majlis syura tertinggi dalam organisasi telah berfungsi melaksanakan tugasnya iaitu membuat perancangan, dasar, dan memantau keseluruhan pergerakan organisasi.



- ii) Syura dilaksanakan pada setiap peringkat hierarki organisasi daripada peringkat atasan hingga kepada pekerja bawahan.
- iii) Pemimpin organisasi bertindak bertepatan dengan kehendak majlis syura dan tidak memutuskan sesuatu yang di luar bidang kuasanya kecuali setelah melalui proses syura.

Tiga soalan dalam berbagai bentuk dikemukakan untuk menguji tahap pelaksanaan setiap satu daripada perkara pertama dan kedua. Hanya dua soalan yang berlainan bentuk diberikan untuk menguji perkara yang ketiga.

#### **1.7.2.5 Klasifikasi Soalan**

Untuk memudahkan semakan, penulis muatkan di sini klasifikasi soalan mengikut kategori perkara-perkara utama yang dikaji. (Untuk melihat senarai soalan secara lengkap sila rujuk lampiran)

#### **Tahap Pengetahuan**

- 10. Pengetahuan ahli organisasi mengenai syura. – Soalan No. 1 .
- 11. Syura adalah suatu kewajipan syarak. – Soalan No. 3, 11, 19.
- 12. Matlamat utama syura adalah pengabdian diri manusia kepada Allah s.w.t. dan pelaksanaan tugas sebagai khalifah di bumi ini. – Soalan No. 4, 15, 23.

#### **Tahap Penerimaan**

- 13. Syura sebagai antara dasar utama pengurusan – Soalan No. 2, 10, 18.

14. Keperluan mewujudkan majlis syura organisasi yang dipilih secara bebas oleh anggota organisasi. Soalan No. 5, 13, 20.
15. Organisasi perlu mewujudkan majlis penasihat yang terdiri daripada penasihat agama dan bidang-bidang lain yang berkaitan. Soalan No. 6, 14, 21.

### **Tahap Pelaksanaan**

16. Majlis syura organisasi memantau segala perjalanan organisasi dan menjadi rujukan dalam setiap masalah yang perlu diselesaikan.- Soalan No. 7, 12, 22.
17. Syura perlu dilakukan dalam setiap peringkat hierarki organisasi. Soalan No. 8, 16, 24.
- 18.** Pelaksanaan syura oleh pemimpin dalam organisasi hari ini ( 38 jabatan kerajaan di Negeri Perlis). – Soalan No. 9, 17.

### **Analisis Kebolehpercayaan Instrumen kajian**

Kebolehpercayaan di sini merujuk bagaimana soalan yang digunakan menyatakan konsep ataupun perkara yang sama berkait rapat antara satu sama lain. Tahap kebolehpercayaan yang tinggi menunjukkan instrumen kajian dapat memastikan konsistensi responden dalam menjawab sesuatu konsep atau perkara yang dikaji. Sebagai contoh, untuk mendapatkan konsistensi jawapan mengenai ‘tahap penerimaan’ terhadap cadangan mewujudkan majlis syura organisasi yang dipilih secara bebas oleh anggota organisasi, tiga soalan berikut diwujudkan:

1. Walaupun telah wujud majlis syura/mesyuarat di peringkat pegawai tinggi, adakah anda berpandangan bahawa organisasi anda perlu mempunyai sebuah majlis syura yang dipilih secara bebas oleh ahli-ahli organisasi bagi mewakili mereka dalam menyatakan pandangan kepada pihak atasan.?
2. Bagi menyampaikan pandangan dan suara hati pihak pekerja, adakah anda berpandangan sebuah majlis syura yang bebas perlu diwujudkan oleh organisasi anda dengan ahli-ahlinya dipilih secara pengundian (pilihanraya/mesyuarat agung dsb), sekalipun telah wujud syura/mesyuarat di peringkat pegawai atasan?
3. Bagi mewujudkan perseimbangan, keadilan, ketelusan, dan semangat kerjasama, adakah anda rasakan bahawa organisasi anda perlu mewujudkan majlis syura yang diwakili oleh para pekerja yang dipilih secara pengundian (pilihanraya/mesyuarat agung)?

Untuk menunjukkan kebolehpercayaan konsistensi antara item-item soalan tersebut, penulis melaksanakan ujian koefisien alpha. *Cronbach's coefficient alpha* dikatakan boleh memberi petunjuk yang baik bagi menentukan kebolehpercayaan. (Uma Sekaran, hlm. 174).

### **Analisis Diskriptif Kajian**

Ujian purata (*mean*) digunakan untuk mendapatkan gambaran awal keadaan sembilan perkara utama dalam kajian ini. Pada peringkat awal setiap angkubah tersebut dianalisis untuk mendapatkan keputusan peratus yang diperolehi daripada responden. Seterusnya analisis secara kritis dilakukan bagi melihat petunjuk-petunjuk yang dapat diperolehi daripada hasil kajian ini.

Seterusnya semua angkubah tersebut digabungkan mengikut kategori masing-masing berdasarkan tiga perkara pokok utama yang ingin dikaji iaitu tahap pengetahuan, penerimaan dan pelaksanaan syura yang terdapat dalam organisasi yang dikaji. Ujian purata digunakan sekali lagi untuk melihat pencapaian berdasarkan angka dalam bentuk peratusan yang diperolehi bagi setiap satu daripada tiga perkara pokok tersebut.

Setelah itu penulis membuat analisis dan kesimpulan berdasarkan tahap pencapaian yang diperolehi bagi setiap satu daripada tiga perkara pokok yang menjadi bahan utama kajian ini. Selanjutnya suatu kesimpulan umum berdasarkan peratus pencapaian keseluruhan dikemukakan sebagai hasil kajian keseluruhan.

Dalam analisis keputusan, tahap pencapaian adalah berdasarkan nilai peratus yang diberikan oleh responden dalam bentuk nilai 1 hingga 6. Kategori skor adalah seperti berikut:

1	=	0%
2	=	20%
3	=	40%
4	=	60%
5	=	80%
6	=	100%

Andaian bagi nilai 1 menunjukkan tidak ada langsung pencapaian dalam perkara tersebut. Bagi nilai 2, pencapaian yang diperolehi adalah lemah dan dikira gagal. Nilai 3 masih lagi menunjukkan pencapaian yang lemah tetapi sudah dikira mencapai tahap paling minima. Nilai 4 menunjukkan pencapaian mencapai tahap yang hampir maksima dan dikira baik. Nilai 5 dianggap sebagai tahap maksima dan amat baik, manakala nilai 6 menunjukkan pencapaian paling maksimum dan cemerlang.

## BAB TIGA

### KONSEP SYURA DALAM ISLAM

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan konsep syura secara umum. Kajian mengenai konsep syura meliputi perbahasan mengenai takrif(difinisi), pensyariaan(*masyru'iyat*), hukum-hukum, keluasan, dasar-dasar, hak-hak syura, kelayakan dan cara pemilihan ahli majlis syura.

#### DEFINISI SYURA:

##### Syura Dari Sudut Bahasa :

Syura adalah perkataan bahasa Arab yang diguna pakai di dalam bahasa Malaysia( Kamus Dewan, Edisi Ketiga, hlm. 1335) . Menurut *al-Mu'jam al-'Arabiyy al-Asasiy*, Syura bermakna *al-tasyawur* iaitu perbincangan. Perkataan ini berasal daripada kata dasar *syawara*(berbincang) .( *al Mu'jam al 'Arabi al Asasi*, hlm 708) Perkara yang sama dinyatakan di dalam kamus *al-Raid Mu'jam Lughawiy al 'Asriy*. (Jubran Mas'ud, hlm 900).

Asal penggunaan perkataan syura menurut bahasa Arab adalah "*al-Istikhraj*" yang bermaksud mengeluarkan sesuatu seperti kata-kata mereka "*syara al-'asal yasyuruhu syauran*" yang bermaksud "dia mengeluarkan madu lebah daripada sarangnya". (Ibnu Manzur, jld.3, hlm 434.)

Selain dari itu, asal penggunaan perkataan syura juga bermaksud "*Ikhtibar al-syai' li ma'rifati halihi*" iaitu menguji sesuatu untuk mengetahui hal keadaannya. *Ibnu Manzur*

berkata: “ ‘*mensyurakan*’ binatang bermakna menjinakkannya atau menunggangnya ketika menunjukkan kepada pembelinya, dikatakan juga bermakna mempamerkannya untuk dijual , memeriksa apa yang ada padanya, dan membalik-balikkannya”. (Ibnu Manzur, jld.3, hlm 434.)

Menurut *Imam Muhammad Ibn Abi Bakr al Razi* , penggunaan asal kalimah *syawara* juga bermakna *asyara* iaitu mengisyaratkan sesuatu dengan tangannya atau menunjukkan sesuatu dengan memberikan pendapat atau mendapatkan nasihat (*masyurat*), demikian juga kalimah *al-syura*, *al-masyurat*, *syawarahu*, dan *istisyarat* memberikan makna yang sama.(al-Razi, hlm.350)

Secara keseluruhannya, asal penggunaan perkataan *syura* di dalam bahasa Arab mempunyai beberapa makna yang boleh dipakai mengikut kesesuaian kegunaannya. Kesemua makna-makna ini menunjukkan bahawa perkataan *syura* mengandungi maksud kewujudan proses tertentu untuk mendapatkan hasil tertentu daripada gerak kerja yang dilakukan, seperti proses perbincangan untuk mendapatkan ilmu, proses mengeluarkan madu dari sarang lebah untuk mendapatkan madu tersebut, proses menguji binatang untuk mengetahui keadaannya, memberi isyarat untuk menunjukkan sesuatu, dan nasihat untuk mendapatkan kebaikan atau menolak keburukan. Dari sudut bahasa, *syura* sudah memberikan gambaran yang agak jelas mengenai maksudnya dari sudut pengistilahan.

### **Syura Menurut Istilah Syarak :**

Para ulamak telah memberikan pelbagai takrif mengenai syura. Daripada kepelbagaian tersebut, terdapat dua aliran pentakrifan yang dikemukakan oleh para ulamak terdahulu dan para ulamak semasa. (Lukman Thaib, hlm. 26)

### **Ulamak Terdahulu**

Antara ulamak terdahulu yang memberikan definisi syura ialah *al-Asfahani* (916 M). Beliau menyatakan bahawa syura ialah “*merumuskan pendapat melalui perbincangan*”. (Al -Alusi, Jld25 Hlm 42) *Ibn al-‘Arabi* (1148M) pula menyatakan bahawa syura ialah “*permusyawaratan untuk mencari pendapat atau nasihat untuk mencari kepastian*”. (Ibn al Arabi, Jld 1 , Hlm 297) *Abu ‘Ali al Tabrasi* (1153 M) mentakrifkan syura sebagai “*perbincangan untuk mendapatkan kebenaran*”. (Ismail al-Badawi, hlm 8)

### **Ulamak Semasa.**

Para ulamak semasa memberikan beberapa takrif mengenai syura menurut pengkajian masing-masing: *Prof. Dr. Muhammad Rawwas Qal’aji* mentakrifkan syura sebagai “*Meminta pandangan ahli ilmu dan ahli fikir di dalam sesuatu perkara*”. (Muhammad Rawwas, Hlm. 238.) *Dr. Taufiq Muhammad al Syawiy* mendefinisikan syura sebagai “*Setiap perbincangan yang membawa kepada penilaian pendapat-pendapat yang berlainan, yang membolehkan kita mentarjih<sup>2</sup> dan mengutamakan antaranya serta memilih yang paling hampir dengan maksud-maksud syarak*” (Dr. Taufiq al Syawiy, hlm.81).

---

<sup>2</sup> Tarjih ialah memilih pendapat yang paling tepat berdasarkan kekuatan dalil-dalil yang dikemukakan.



Dr. 'Adnan 'Ali Rida al-Nahawiy menyatakan mengenai syura: "*Pertukaran pandangan antara sekumpulan manusia dalam sesuatu perkara, atau ia adalah salah satu gambaran nasihat dan salah satu bentuk kerjasama*".(Dr. Adnan, hlm. 81). Prof. Dr. Hasan Diya' al-Din al 'Atr mentakrifkan syura sebagai: *Penghadapan (tawajjuh) sebahagian orang-orang Islam kepada sebahagian orang-orang yang adil serta berkemampuan dalam bidangnya, untuk mendapatkan pandangan mereka yang bernas dalam sesuatu perkara penting berkenaan jamaah orang-orang Islam atau sebahagian daripada mereka*".(Dr. Hasan, hlm 32)

### **Definisi Penyelidik**

Pada pengamatan penyelidik, definisi yang diberikan oleh para ulamak tersebut masih belum begitu jelas dalam menyatakan maksud syura secara lengkap dan mendalam. Para ulamak terdahulu hanya mendefinisikan syura kepada mesyuarat dan perbincangan untuk mendapatkan sesuatu keputusan. Mereka juga tidak membataskan syura kepada hanya perkara-perkara *ijtihadiah* (perkara yang boleh diijtihadkan) dan tidak menyatakan matlamat serta dasar-dasar syura secara umum. Begitu juga dengan pentakrifan yang diberikan oleh para ulamak semasa, mereka lebih memfokuskan syura sebagai mendapatkan pandangan-pandangan untuk dibuat penilaian dan pertimbangan pihak yang meminta syura. Takrif ini bersifat terlalu umum dan boleh dikatakan hanya merangkumi syura *mu'lim* atau *istisyarat* (syura untuk mendapat pandangan sahaja) dan tidak termasuk di dalamnya syura *mulzim* iaitu syura yang keputusannya bersifat undang-

undang atau perlembagaan yang wajib dipatuhi. Oleh itu, penulis merasa perlu untuk mentakrifkan syura secara lebih tepat dan padat.

Definisi penyelidik ialah:

**“Syura ialah proses mendapatkan pandangan orang-orang yang berkenaan dalam perkara *ijtihadiyat* untuk membuat keputusan *mulzim* atau *mu`lim*”.**

Terdapat beberapa fakta penting yang perlu diperjelaskan mengenai takrif ini:

1. Segala gerak kerja yang dapat menghasilkan pandangan samada melalui pungutan suara, undi pilihanraya, tinjauan kajian, dialog, mesyuarat, perbincangan, rapat umum, dan seumpamanya, boleh dikategorikan sebagai syura dalam pengertiannya yang umum dan meluas.

2. Sesiapa yang pada pandangan syarak dia berkelayakan di dalam memberikan pandangan dan mengikut keperluan syura ketika itu samada melibatkan seluruh ummah seperti di dalam pilihanraya, atau melibatkan hanya wakil-wakil ummah di dalam *majlis al-syura* sahaja, atau hanya melibatkan menteri-menteri kabinet sahaja (*wuzara'*), atau hanya pakar-pakar bidang tertentu sahaja, atau hanya melibatkan anggota organisasi tertentu sahaja, atau hanya di kalangan pimpinan organisasi tertentu sahaja, atau dalam kelompok tertentu sahaja, atau keluarga tertentu sahaja, atau individu tertentu sahaja, atau yang seumpama dengannya layak dilantik sebagai ahli syura atau diminta syura daripada

mereka. Orang-orang yang tidak layak menyertai syura seperti kanak-kanak yang tidak mumaiyiz, orang yang tidak berakal, dan orang yang tidak berkenaan di dalam majlis atau bidang tertentu tidak termasuk dalam takrif ini.

**3.**Syura yang dikehendaki oleh Islam ialah hanya perkara yang tidak mempunyai nas yang *qat'y*, kerana manusia tidak layak untuk mempertikaikan hukum Allah s.w.t. Perkara *ijtihadiyat* yang dimaksudkan adalah termasuk ijtihad mengenai cara-cara pelaksanaan hukum yang *qat'y*, hukum-hukum cabang, nas yang tidak jelas keterangannya, nas yang terdapat maksud syarak yang lebih daripada satu, dan perkara-perkara keduniaan yang perlu dipertimbangkan menurut maslahat syarak. Dasar-dasar syura ialah sumber dan kaedah ijtihad (*masadir al-tasyri'*) yang dibenarkan oleh syarak serta segala maslahat daripada segala ilmu yang tidak bertentangan dengan syarak.

**4.**Tujuan syura adalah untuk membuat keputusan samada ia bersifat ketetapan undang-undang yang wajib dipatuhi seperti majlis syura negara (seperti parlimen) atau syura yang hanya bersifat *istisyarat* untuk mendapat maklumat dan pandangan dalam membuat keputusan tertentu.

Secara umumnya, takrif ini merangkumi semua jenis syura di dalam Islam. Ia juga menyatakan batasan syura, dasar-dasar, dan matlamatnya serta membezakannya dengan mesyuarat yang hanya berdasarkan logik akal semata-mata.

## **HUKUM PELAKSANAAN SYURA.**

Secara keseluruhannya, syura adalah wajib dalam perkara-perkara besar yang disifatkan sebagai *daruriyat* (asasi) dan *hajiyyat* (keperluan biasa). Perkara-perkara ini adalah pembolehubah yang besar dalam menentukan perjalanan negara atau organisasi seperti soal kepimpinan, matlamat, peraturan, undang-undang, dasar, perjawatan, kewangan dan lain-lain. Perkara-perkara rutin yang dibawah peruntukan bidang kuasa ketua dan pegawai-pegawainya, yang telah dipersetujui secara syura, adalah tidak wajib untuk disyurkan pada setiap kali pengarahannya atau pemantauan, tetapi adalah digalakkan (*mutahab/sunat*) untuk dilakukan syura pada ketika-ketika yang diperlukan untuk mewujudkan suasana yang lebih harmoni. Ia menjadi wajib sekiranya timbul masalah-masalah yang besar yang perlu diselesaikan secara syura. Perkara-perkara yang hukumnya hanya harus syura ialah perkara *tahsiniyyat* (penambakan) dan *kamaliyyat* (kemewahan) yang tidak memberikan kesan yang besar dalam organisasi. Perkara yang makruh syura ialah perkara yang menyalahi keutamaan menurut neraca pertimbangan syarak. Perkara yang haram dilakukan syura ialah segala yang bertentangan dengan hukum syarak yang *qat'iy* (putus). Penjelasan hukum-hukum ini adalah hujah yang menolak dakwaan sesetengah pihak bahawa antara keburukan syura ialah ia melambatkan proses pengurusan. Ini kerana tidak semua perkara wajib melalui proses syura, malah ada yang hanya hukumnya sunat dan harus.

## **KELUASAN PENSYARIATAN SYURA**

Dalil-dalil pensyariatian syura menunjukkan bahawa ia disyariatkan secara umum, merangkumi segala bidang dan segenap lapisan kehidupan manusia. Oleh itu, syura tidak hanya dipakai untuk mencapai keputusan di peringkat kenegaraan semata-mata, malah syura adalah suatu prinsip yang dituntut di dalam segenap bidang kehidupan manusia kerana manusia dengan sifatnya yang lemah tidak mampu untuk hidup secara berseorangan dan tidak mampu untuk mengetahui semua perkara dengan mendalam. Oleh itu mereka memerlukan orang lain untuk mendapatkan bantuan, berbincang, mendapatkan maklumat, dan meminta persetujuan sekiranya perkara tersebut memerlukan persetujuan atau mempunyai kepentingan bersama. (Ibn Khaldun, hlm.39)

Oleh itu, Islam sebagai agama yang Allah kurniakan untuk manusia telah mengambil perhatian berat dalam semua hal. Dalam membuat keputusan samada di peringkat individu atau kelompok yang ramai, Islam telah menetapkan prinsip syura yang sangat bertepatan dengan tabiat kejadian manusia yang serba lemah dan memerlukan antara satu sama lain. (Dr. Taufiq al-Syawiy, hlm.9 Husain bin Muhsin, hlm 60.) Prinsip ini juga akan menjamin kemuliaan hidup manusia agar mereka dapat hidup dengan aman kerana masalah bersama diputuskan secara persepakatan syura. Prinsip ini juga menjamin kehidupan mereka agar tidak dizalimi dengan sewenang-wenangnya oleh individu atau kelompok tertentu yang diamanahkan memegang kuasa ke atas mereka. (Dr. Taufiq al Syawiy, hlm 28)

### **Syura *Mulzim*, *Mu'lim*, dan *Istisyarat*.**

Keluasan syura yang meliputi banyak aspek menyebabkan berlaku kekeliruan dan percanggahan pendapat di kalangan ulamak mengenai autoriti syura samada bersifat *mulzim* (wajib dilaksanakan secara total) atau hanya bersifat *mu'lim* (sekadar memberikan pandangan dan maklumat sahaja) (Dr. Taufiq,104). Sebahagian ulamak berpendapat bahawa keputusan syura hanyalah bersifat *mu'lim* ke atas pemimpin untuk melaksanakannya atau tidak, sebahagian yang lain berpandangan bahawa keputusan syura adalah *mulzim*, wajib dipatuhi dan dilaksanakan oleh pemimpin dan seluruh ummah, atau seluruh ahli organisasi jika diadaptasikan ke dalam organisasi.

Dr Taufik Mohd al-Syawiy menjelaskan kekeliruan ini dengan secara terperinci. Beliau menyatakan bahawa syura *mulzim* adalah syura yang melibatkan keseluruhan ummah atau seluruh wakil-wakil ummah yang menjadi ahli majlis syura. Keputusan dengan persetujuan majoriti ahli syura dalam bentuk ini adalah wajib diikuti oleh pemerintah dan ummah keseluruhannya. Syura *mu'lim* pula menurut beliau adalah syura untuk mendapatkan pandangan seseorang atau beberapa orang yang berkenaan atau yang mempunyai kepakaran tertentu. Syura bentuk ini juga dinamakan sebagai *istisyarat* (meminta pandangan) atau *al-masyurat al-ikhtiyariyyat*. Ia tidak mempunyai autoriti perundangan untuk wajib diikuti oleh pemimpin atau orang yang meminta syura(*mustasyir*). (Dr. Taufiq, hlm. 104-126.)

Penulis menyokong pandangan ini (Dr. Taufiq al Syawiy) berdasarkan penelitian penulis bahawa Rasulullah s.a.w dan para khulafak al rasyidin kadangkala mengamalkan syura *mulzim* apabila melibatkan keseluruhan ummah atau wakil-wakil ummah, dan pada ketika yang lain menggunakan syura *mu'lim* apabila melibatkan individu tertentu atau beberapa individu bagi mendapatkan pandangan mereka semata-mata.

Dengan itu, kedua-dua jenis syura ini perlu diamalkan, iaitu syura yang melibatkan majlis syura yang resmi yang berautoriti *mulzim* dan juga syura tidak resmi (*istisyarat*) yang melibatkan seseorang atau beberapa individu atau pihak-pihak tertentu bagi mendapat pandangan, nasihat dan pemberitahuan semata-mata (*mu'lim*).

Walau bagaimanapun, sekiranya ia merupakan fatwa hukum syarak atau maslahat keduniaan yang lebih hampir kepada maksud syarak, wajiblah dipatuhi keputusannya dari sudut *diniy wa akhlaqiy* (keagamaan dan akhlak), tidak dari sudut *qada'iy* (hukuman qadi) atau *qanuniy* (undang-undang). (Dr. Taufiq, hlm 104-126)

Contoh syura *mu'lim* atau *istisyarat* ialah syura antara Rasulullah s.a.w dengan Saad bin Muaz dan Saad bin Ubadah mengenai cadangan Baginda s.a.w untuk menawarkan hasil kurma Madinah kepada Bani Ghatafan agar tidak menyerang Madinah bersama tentera al-Ahzab. Melalui *istisyarat* ini, Rasulullah s.a.w hanya bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kekuatan semangat orang-orang Ansar di dalam situasi yang amat genting itu. (Dr. Muhammad Said Ramadhan al Buthi, hlm.233)

Syura dalam bentuk ini meliputi segenap bidang kehidupan dan seluruh lapisan masyarakat. Ia perlu dilakukan oleh individu, masyarakat, organisasi dan negara. Oleh itu, syura dalam maksud yang umum adalah meliputi syura *mulzim* dan syura *mu'lim (istisyarat)*.<sup>3</sup>

## **DASAR KEPUTUSAN SYURA : SYARIAT ISLAM**

Para pengkaji dan penulis berkenaan syura sepakat menyatakan bahawa syura adalah suatu ketetapan syariat dan berfungsi untuk menegakkan syariat. Segala keputusan-keputusan syura hendaklah berdasarkan kepada kehendak syarak dan berlandaskan kepada dalil-dalil serta tujuan-tujuan syarak. Inilah perkara utama yang membezakan antara syura dan demokrasi.

Islam memberikan kebebasan bersuara menerusi sistem syura, tetapi ini bukanlah bermakna manusia bebas memutuskan apa sahaja dengan alasan keputusan syura, sehingga boleh mencabar akidah, syariat dan akhlak Islam. (Lokman Thaib, hlm. 43)

Manusia sebagai hambanya adalah tidak layak untuk mencabar undang-undang dan peraturan Allah s.w.t. Kebebasan yang sebenar ialah apabila manusia berjaya membebaskan diri mereka daripada kongkongan nafsu dan syaitan dan hanya mentaati Allah s.w.t. Dari itu barulah manusia berjaya bebas dengan sebenarnya dan menuju kepada keredaan Allah s.w.t dengan ertikata kebebasan yang hakiki. (Muhammad Ahmad al- Rasyid, hlm 156)

---

<sup>3</sup> Dalam kajian ini, penulis menggunakan perkataan syura dengan maksudnya yang umum meliputi kedua-dua jenis syura. Pada sesetengah tempat, penulis menggunakan juga istilah istisyarah, mulzim dan mu'lim bagi menjelaskan keadaan tertentu.)



Perkara ini adalah jelas di sisi Islam. Ia telah menetapkan syariatnya sebagai dasar yang wajib dipatuhi oleh orang-orang Islam dalam seluruh kehidupan sebagaimana firman Allah yang bermaksud: “*Dan kami jadikan kamu di atas syariat yang nyata, maka ikutlah ia dan jangan kamu ikut jalan orang-orang yang tidak mengetahui*” (Al Quran, Surah al Jathiyah(45), ayat 18.)

Allah memperingatkan hal ini dalam firmanNya yang lain yang bermaksud: “*Sekiranya kamu mengikut pendapat kebanyakan manusia di dunia ini, nescaya mereka akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Mereka tidak lain hanyalah mengikut sangkaan belaka, dan mereka tidak lain kecuali hanya berdusta*”. (Al Quran, Surah al-An‘am (6), ayat 116).

Syariat Islam bersifat *kamil* dan *syamil* (lengkap dan menyeluruh). Ia mempunyai ciri-ciri statik, dinamik, universal dan fleksibel. Ia bersifat statik kerana mempunyai hukum-hukum yang sabit (tidak berubah) dan juga bersifat dinamik kerana mengandungi hukum-hukum *ijtihadiah* (boleh diijtihadkan mengikut keadaan, masa dan tempat). Syariah bersifat universal kerana dasar-dasarnya adalah untuk semua manusia, tempat dan masa. Ia juga bersifat fleksibel dari sudut teknikal dan pelaksanaan terhadap dasar-dasar tersebut. (Yusuf al Qardhawi, *Madkhal Li Dirasat* , hlm. 27-32)

Oleh itu, syura yang merupakan suatu perintah dan ketetapan syarak semestinya berlandaskan syariat Islam agar keputusan-keputusannya dapat mengarah kepada kehendak syarak dan tidak melanggar batas-batasnya. Dasar-dasar ini merupakan *dustur*

(perlembagaan) (Dr. Taufiq, hlm. 24-25) yang wajib dipatuhi untuk membebaskan syura dari segala kongkongan itu agar keputusan yang terhasil adalah benar-benar bebas daripada kedua-dua pengaruh tersebut. Secara umumnya dasar-dasar ini adalah sama dengan dasar-dasar ijtihad kerana syura juga sebenarnya adalah dikira ijtihad secara berjamaah. (Dr. Taufiq, hlm. 186)

Prinsip ini adalah jelas diamalkan para Khulafak al-Rasyidin sebagaimana yang diriwayatkan oleh Imam al Bukhari, beliau menyatakan: *“Adalah para Imam selepas Nabi s.a.w melakukan syura dengan orang-orang yang amanah dari kalangan ahli ilmu dalam perkara-perkara yang harus untuk mengambil pandangan yang paling mudah (paling hampir dengan syarak), tetapi apabila telah jelas daripada al-Kitab dan al-Sunnah, mereka sekali-kali tidak melangkauinya kepada yang lain, kerana mereka mengikuti contoh pelaksanaan tersebut daripada Nabi s.a.w”*. (al-Bukhari, Jld. 4, hlm. 272)

Begitu juga al Darimi meriwayatkan: *“...Maimun Ibn Mahran meriwayatkan kepada kami bahawa Abu Bakar al Siddiq, apabila menghadapi sesuatu masalah penghakiman, beliau merujuk kepada Kitab Allah, sekiranya ada hukum dalamnya beliau putuskan dengan hukuman tersebut, sekiranya tidak terdapat di dalamnya, tetapi beliau mengetahui daripada Rasulullah s.a.w sesuatu sunnah, beliau putuskan dengan sunnah itu, sekiranya beliau tidak mendapatinya beliau bertanya orang-orang Islam: “Telah datang kepadaku masalah begitu dan begini, adakah kamu mengetahui Rasulullah s.a.w memutuskan hukuman mengenai perkara tersebut? Berkemungkinan ada beberapa orang*

*yang tampil dihadapannya dan semua mereka menyatakan Rasulullah memutuskan sesuatu hukuman, maka berkata Abu bakar: Segala puji bagi Allah yang telah menjadikan dari kalangan kami orang yang menghafaz sesuatu dari Nabi kami". Sekiranya beliau tidak mendapati sunnah mengenainya, beliau menghimpunkan ketua-ketua dan orang-orang terbaik di kalangan manusia dan berbincang dengan mereka, dan apabila mereka sepakat dengan sesuatu, beliau memutuskan hukuman dengan persetujuan tersebut". (Al-Darimi, Jld. 1, hlm. 45. No. 163)*

Kedua-dua *athar* ini jelas menunjukkan bahawa dasar-dasar dalam membuat keputusan dalam syura ialah syariat Islam yang bersumberkan al Quran dan al Sunnah sebagai dasar utama, dan ijmak, serta ijtihad akal (*al ra'y*) yang meliputi qiyas, maslahat-maslahat yang diakui syarak, dan lain-lain kaedah berijtihad yang disandarkan kepada dalil-dalil syarak. Namun, sepanjang kajian ini, didapati kebanyakan para pengkaji dan penulis-penulis yang menulis mengenai syura hanya menyatakan perkara ini secara umum, dan tidak memperincikan dasar-dasar ini secara mendalam. Oleh itu, adalah perlu untuk dikemukakan di sini dasar-dasar tersebut beserta dalil-dalil daripada contoh-contoh pelaksanaan para sahabat. Penulis hanya kemukakan dasar-dasar mengenai al Quran, al Sunnah, ijmak, dan qiyas secara umum, dan memperincikan mengenai maslahat, tujuan-tujuan syarak, kaedah-kaedah fekah, beberapa *fiqh*(kefahaman) dalam syariat dan perkara-perkara berkaitan dengannya secara agak mendalam. Ini memandangkan bahawa dasar yang paling banyak digunakan dalam syura ialah maslahat dan prinsip-prinsip yang disebutkan tadi. Ini juga berdasarkan penegasan para ulamak bahawa bidang perbincangan syura ialah perkara-perkara yang tidak ada nas qat'ie mengenainya. (Dr. Ismail al Badawi, hlm. 45).

Bagi memastikan syariat Islam dijadikan asas dalam perbincangan syura, sesuatu majlis syura perlu sebahagiannya terdiri daripada orang yang mengetahui ilmu-ilmu syariat, *usul syari'at* (*usul al fiqh*), *maqasid syari'at* (maksud-maksud syariat), kaedah-kaedah fekah serta mempunyai kefahaman-kefahaman fekah seperti *fiqh al awlawiyat* dan *fiqh al muwazanat*. Semua perkara ini sangat berguna di dalam membuat sesuatu keputusan agar ia bertepatan dengan kehendak syarak serta mempunyai landasan syarak yang kukuh. Oleh itu, penulis merasa perlu untuk membicarakan secara umum mengenai ilmu-ilmu syariat, ilmu usul fekah, kaedah-kaedah fekah, maksud-maksud syarak, dan kefahaman-kefahaman fekah. Penjelasan ini sangat perlu bagi memberikan gambaran yang jelas mengenai dasar-dasar pengambilan keputusan dalam syura yang berlandaskan syariat Islam.

### **Kesimpulan Dasar Keputusan Syura**

Inilah dasar-dasar utama yang perlu dipertimbangkan oleh ahli-ahli syura dan para pengurus atau pemimpin organisasi untuk membuat sesuatu keputusan. Syura dalam Islam perlu merujuk kepada al Quran, al Sunnah, qiyas, ijmak, maslahat, maksud-maksud syarak, kaedah-kaedah fekah, dan kefahaman-kefahamannya untuk mempertimbangkan sesuatu keputusan dalam sesuatu perbincangan dalam majlis syura. Keputusan yang didasarkan kepada dasar-dasar ini akan lebih memantapkan keyakinan dan motivasi ahli-ahli organisasi kerana ia telah dipertimbangkan berlandaskan neraca syarak dan hujah-hujah yang kukuh. Ia juga jauh dari kepentingan peribadi atau kelompok tertentu kerana tidak diasaskan kepada kepentingan yang sedemikian. Hal ini membuktikan bahawa

dalam memastikan syariat Islam dan kaedah-kaedahnyanya menjadi dasar utama pengurusan organisasi, pendekatan syura amatlah diperlukan. Ini disebabkan kaedah-kaedah syarak yang umum perlu dibincangkan dengan teliti dengan orang-orang yang memahami kaedah-kaedah tersebut bagi memastikan ia bertepatan dengan syarak dan dapat diterima oleh orang ramai kerana ia disandarkan kepada dalil-dalil syarak yang kukuh. Ilmu *usul al-fiqh*, *maqasid al-syari'at*, *qawa'id al-fiqhiyyat*, *fiqh al-muwazanat*, *fiqh al-awlawiyyat* dan hukum-hukum *fiqhiyyat*, perlu diperbincangkan dengan mendalam agar ia bertepatan dengan kehendak Islam yang sebenar serta tidak lari daripada kaedah-kaedah pemputusan hukum atau pembuatan keputusan yang berdasarkan panduan daripada kaedah-kaedah tersebut. Dalam hal ini, majlis syura yang disertai oleh ahli-ahli yang berkebolehan dalam bidang syariah amat diperlukan disamping bidang-bidang yang lain untuk memastikan keputusan-keputusan yang diambil bertepatan dengan kehendak syarak serta dapat memperkukuhkan sesuatu keputusan dengan bersandarkan dalil-dalil syarak yang kukuh. Dengan itu, sesuatu keputusan yang berdasarkan panduan syariat pasti lebih dapat diterima oleh orang-orang Islam dan juga orang bukan Islam kerana dalil-dalil syarak pada umumnya adalah bertepatan dengan fitrah dan akal manusia. Hal ini tentu dapat meningkatkan motivasi ahli-ahli organisasi untuk bekerja dengan lebih tekun dan mengharapkan ganjaran yang besar di sisi Allah s.w.t.

## **HAK SYURA**

Hak bersuara melalui sistem syura adalah suatu yang telah dipraktikkan di zaman Rasulullah s.a.w serta diperkukuhkan dalam ucapan dan praktik khalifah Abu Bakar (Dr. Adnan hlm. 249)-280, Umar( Dr. Adnan, hlm 295-334), Usman (Mahmud Muhammad Babilli,hlm. 175-179). dan Ali (Dr. Mahdi Fadlullah, hlm. 95-97.) r.a.h. Dalam hal ini, sebagaimana hal-hal lain juga, Islam telah mendahului segala tamadun manusia dalam menyatakan hak bagi setiap manusia untuk menyatakan pandangan, malah hak kepada setiap ummah untuk menentukan corak pemerintahan serta orang-orang yang mereka redha sebagai pemimpin mereka.

## **SIFAT-SIFAT AHLI SYURA**

Setelah ternyata hak dan tanggungjawab bersuara bagi setiap rakyat sesebuah negara atau ahli sesuatu organisasi, adalah perlu untuk diketahui apakah sifat-sifat yang melayakkan seseorang dipilih untuk menganggotai majlis syura. Perkara ini adalah suatu yang menjadi perdebatan di kalangan pengkaji syura, sebahagian pengkaji menyifatkan bahawa penentuan sifat-sifat kelayakan ahli syura bagi kerajaan Islam adalah masalah *khilafiat* yang masih diperdebatkan oleh para ulamak. (Dr. Mahdi Fadlullah, hlm. 186) Dr. *Taufiq al Syawiy* juga menyatakan : “*Jika ditinjau kepada kitab-kitab fekah, terdapat banyak perbincangan mengenai piawaian-piawaian tertentu untuk menentukan ahli syura dalam negara Islam, dan kebanyakan mereka lebih cenderung dan gopoh untuk meletakkan mujtahid dan ulamak sebagai pilihan utama*”.(Dr. Taufiq, hlm.153).

Oleh itu beliau menyatakan: “*Boleh dikatakan bahawa ahli syura pada waktu yang sama sewajarnya sebahagian terdiri daripada orang yang berpengalaman(berkepakaran) dan sebahagian yang lain daripada ahli fekah dan ahli ijtihad*”. (Dr. Taufiq, hlm.153).

Oleh kerana terdapat berbagai pandangan mengenai perkara ini, penulis membuat analisis mengenai ayat-ayat al-Quran dan hadis-hadis tertentu bagi mendapat gambaran yang menyeluruh mengenai sifat-sifat ahli syura yang dikehendaki sebenarnya.

### **Gambaran Ahli Syura Menurut al Quran.**

Al Quran menggambarkan bahawa ahli-ahli syura ialah orang-orang yang mempunyai sifat-sifat terpuji dari kalangan manusia. Mereka adalah orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar, beriman dan beramal soleh. Mereka jugalah yang disebut sebagai *uli al-amr* yang berkeperibadian tinggi dan mampu membuat keputusan-keputusan penting sebagaimana yang disebut di dalam ayat 59 dan ayat 83 Surah al Nisak Dalam konteks organisasi, orang-orang yang mempunyai sifat-sifat ini adalah layak untuk dilantik sebagai ahli-ahli majlis syura organisasi.

## **Gambaran ahli Syura menurut al Sunnah**

Al Sunnah memperjelaskan lagi gambaran sifat-sifat ahli syura. Rasulullah s.a.w. memberikan panduan-panduan asas untuk memilih ahli syura. Perkara ini jelas di dalam beberapa hadis *qauliyyat* (perkataan) dan juga hadis-hadis *fi 'liyyat* (perbuatan).

### **Hadis-hadis *Qauliyyat* (Perkataan)**

Di antara hadis-hadis *qauliyyat* yang menggambarkan sifat-sifat ahli syura adalah seperti berikut:

- i. *“Sesiapa yang ingin membuat sesuatu perkara, lalu dia meminta pandangan (syura) dengan seseorang Islam, Allah akan tunjukkan kepadanya sebaik-baik jalan untuk urusannya”*. ( al Burhanfuriy, Jld.3 hlm. 409 )
- ii. *“Mintalah pandangan orang yang berakal nescaya kamu akan mendapat petunjuk dan jangan kamu engkar kepadanya, nanti kamu menyesal”*. ( al Burhanfuriy, Jld.3 hlm. 409 )
- iii. *“Bersyuralah kamu dengan fuqaha’ (ahli-ahli fekah) dan ahli Ibadah dan jangan kamu hanya menjalankan pendapat kamu sahaja”*. ( al Burhanfuriy, Jld.1 hlm. 24 )

Hadis-hadis ini juga bertepatan dengan sabda Rasulullah s.a.w yang bermaksud : *“Sesiapa yang Allah kehendaki kebaikan untuknya, Allah kurniakan kepadanya kefahaman mengenai al-Din (Agama Islam)”* (al Bukhari, Jld. 1, hlm 24.) Baginda s.a.w juga membandingkan antara orang yang berilmu dengan orang yang kuat beribadah tetapi jahil tentang agamanya : *“Perumpamaan seorang yang berilmu berbanding seorang*



*yang 'abid adalah seperti bulan purnama berbanding dengan seluruh bintang-bintang"*  
(Mausu 'at al-Hadith al-Syarif (CD\_ROM), Hadith riwayat al Tirmizi, Kitab ilmu, No. 2606.) . Baginda s.a.w bersabda lagi : *"Siapa antara kamu yang terbaik di zaman jahiliah dia juga menjadi orang terbaik di zaman Islam apabila dia memahami(agama)"*. (Mausu 'at al-Hadith al-Syarif (CD\_ROM), Hadith riwayat al Bukhari, Kitab Ahadith al Anbiya', No. 3123.)

Hadis-hadis ini menunjukkan bahawa Rasulullah s.a.w mengutamakan orang-orang yang mempunyai kefahaman dan keilmuan yang tinggi mengenai agama Islam. Mereka yang dikurniakan Allah dengan anugerah ini sewajarnya diberikan mandat untuk memikul tanggungjawab memimpin dan membuat keputusan-keputusan yang penting untuk umat Islam secara keseluruhannya dan juga bagi setiap organisasi secara khususnya. Dengan demikian, keputusan yang dikeluarkan pasti lebih menepati kehendak Islam serta bersandarkan ruh Islam yang tinggi.

Hadis yang ketiga menunjukkan bahawa bakat dan kekuatan yang dikurniakan pada diri seseorang juga menjadi pertimbangan yang besar dalam mengukur kelayakan seseorang untuk tugas yang berat ini. Secara praktiknya, Rasulullah s.a.w telah melantik Khalid Bin al Walid, Amru Bin al Asr, dan Mu'awiyah Bin Abu Sufian menjawat beberapa jawatan penting walaupun mereka baru memeluk Islam. Ini adalah kerana kecerdasan mereka dalam memahami Islam dan kekuatan kepimpinan dan keperibadian yang ada pada diri mereka. Perkara ini lebih jelas apabila Rasulullah s.a.w menolak permintaan Abu Zar

untuk mendapatkan sesuatu jawatan tetapi tidak diperkenankan oleh Baginda kerana sifat peribadinya yang lemah walaupun tidak dinafikan kekuatan iman dan ketaqwaannya.

Oleh itu, penulis berpandangan bahawa syarat umum bagi ahli syura organisasi ialah mempunyai kefahaman tentang '*tasawwur Islam*' (gambaran umum mengenai Islam) dan mempunyai bakat kepimpinan serta pengetahuan mengenai pentadbiran organisasi.

Perkara ini sangat perlu bagi memastikan perjalanan majlis syura tersebut benar-benar menepati kehendak Allah s.w.t. yang mensyariatkannya. Orang-orang yang mempunyai kefahaman *tasawwur* Islam, bakat kepimpinan, dan kekuatan diri mampu berfikir dan membuat pertimbangan berdasarkan neraca Islam serta menjaga batas-batasnya. Jika dibiarkan orang-orang yang berfahaman sekular dan tidak memahami Islam menguasai majlis syura, tentulah keputusan-keputusan yang keluar daripadanya akan lebih menjurus kepada fahaman tersebut, seterusnya ini akan merosakkan kesucian syura Islam. Malahan mungkin akan lebih memburukkan lagi jika majlis syura itu sendiri yang mengadakan keputusan-keputusan yang bertentangan sama sekali dengan ajaran Allah s.w.t.

Begitu juga sekiranya majlis syura dianggotai oleh orang-orang yang lemah peribadinya, mereka tidak mampu untuk bekerja keras meningkatkan kecemerlangan organisasi dan ini akan mendatangkan imej tidak baik kepada organisasi Islam. Mereka juga tidak mampu untuk mempertahankan kebenaran apabila ia dicabar atau dipermainkan oleh pihak-pihak tertentu.

### **Analisis Gambaran ahli syura menurut *al-Sunnat al-Qauliyyat*.**

Daripada semua hadis-hadis *qauliyyat* ini, penulis menyimpulkan bahawa orang-orang yang boleh diminta syura daripada mereka ialah orang-orang Islam, berakal, berilmu bertaqwa dan mempunyai kekuatan diri yang tinggi. Inilah antara kriteria yang perlu ada bagi orang-orang yang dilantik sebagai ahli syura khusus yang tetap bagi sesebuah organisasi. Sifat-sifat ini dapat menyelamatkan organisasi daripada membuat sesuatu yang menyimpang daripada syariat Islam dan juga dasar-dasar organisasi terbabit.

Walau bagaimanapun, hadis-hadis di atas tidak menyatakan bahawa seseorang yang boleh diminta syura daripadanya mesti mempunyai keempat-empat sifat tersebut. Ini adalah jelas kerana setiap hadis hanya menyatakan satu atau dua sifat sahaja sudah mencukupi. Hadis pertama hanya menyatakan seorang Islam, hadis kedua menyatakan orang yang berakal sahaja, dan hadis ketiga menyatakan orang yang *faqih* (faham/berilmu) dan ahli beribadah.

Penulis berpendapat, maksud syura yang dinyatakan di dalam hadis-hadis ini ialah dalam konteks syura berbentuk *istisyyarat*, iaitu meminta pandangan dalam sesuatu perkara bagi seseorang individu daripada individu lain. Hadis-hadis ini juga bermaksud bahawa setiap perkara perlu disyurakan dengan orang-orang yang berkenaan dengan urusan yang disyurakan. Dalam urusan-urusan ibadah dan hukum hakam hendaklah disyurakan

dengan orang-orang Islam yang berilmu dan bertaqwa, manakala dalam urusan-urusan teknikal ibadah keduniaan, adalah harus untuk disyurakan dengan sesiapa sahaja yang berakal dan berilmu termasuk orang-orang bukan Islam.

Walaupun bagaimanapun, bagi sesuatu majlis syura yang tetap dan khusus bagi sesuatu organisasi yang ditadbir oleh orang-orang Islam, ahli majlis tersebut perlulah mempunyai sifat-sifat yang dinyatakan oleh Rasulullah s.a.w di dalam hadis-hadis yang berkenaan masalah ini. Inilah pelaksanaan yang dilakukan oleh Rasulullah s.a.w di dalam pentadbiran Baginda. Ahli-ahli syura yang khusus adalah terdiri daripada para sahabat yang mempunyai sifat-sifat keperibadian yang tinggi. Syura dengan orang-orang Yahudi di Madinah hanya dilakukan untuk mencapai keputusan tertentu yang berkaitan dengan masalah mereka seperti persetujuan Piagam Madinah, hukuman ke atas pezina dari kalangan mereka, dan pembayaran diat kepada sekutu Rasulullah s.a.w dari Bani Sulaim akibat kesilapan sahabat yang membunuh dua orang mereka yang disangka musuh, dan lain-lain masalah yang berkaitan.

Oleh itu, syura yang khusus wajarlah diserahkan kepada orang-orang yang mempunyai ciri-ciri yang disebutkan oleh Rasulullah s.a.w, manakala syura yang berbentuk *istisyyarat* boleh dilakukan dengan sesiapa sahaja yang berkebolehan walaupun orang bukan Islam. Majlis syura juga boleh menjemput mereka ini untuk memberikan maklumat yang berkaitan dengan sesuatu bidang yang menjadi kepakaran mereka. Mereka juga boleh menjadi ahli syura bagi mewakili kaum mereka atau sesuatu yang berkenaan dengan mereka.

### **Hadis-hadis *Fi 'Iyyat* (Perbuatan).**

Dari sudut perlaksanaan, Rasulullah s.a.w. melakukan syura dengan berbagai peringkat ummah. Baginda s.a.w. bersyura dengan jumur muslimin yang hadir bersamaNya dalam perhimpunan mesyuarat untuk menghadapi peperangan Uhud dan Khandak. Baginda s.a.w. juga bersyura dengan sahabat-sahabat yang hadir bersama rombonganNya ketika peperangan Badar, Peristiwa Hudaibiyah dan Perang Hunain. Nabi s.a.w. juga bersyura dengan beberapa sahabat terkemuka seperti Abu Bakar, Umar, Usman, Ali dan lain-lain dalam masalah-masalah tertentu seperti tawanan Perang Badar dan Peristiwa *al-ifk*. Baginda juga bersyura dengan isteri Baginda, Ummu Salamah dalam kes tahallul umrah semasa peristiwa Hudaibiyah. Rasulullah s.a.w. bersyura dengan Ali dan Zaid dalam masalah ahli keluarganya. Baginda s.a.w. bersyura dengan Saad bin Muaz dan Saad bin Ubadah dalam masalah tawaran kepada Bani Ghatafan semasa Perang Ahzab<sup>4</sup>. Rasulullah s.a.w. juga bersyura dengan ahli Kitab dalam menjatuhkan hukuman terhadap pezina dari kalangan mereka. Begitu juga dengan rombongan ahli Kitab daripada negeri di bawah Rom dalam beberapa persoalan mengenai agama mereka. Ketika masih di Makkah, Baginda s.a.w. juga mengadakan pendekatan syura di dalam berdakwah ketika menyampaikan Islam kepada rombongan-rombongan haji yang datang ke Makkah dari berbagai kabilah Arab.

Bagi syura secara khusus untuk negara dan umat Islam, Baginda s.a.w. pada kebiasaannya menjemput ahli-ahli syura daripada kalangan sahabat yang mempunyai kefahaman dan

---

<sup>4</sup> Nas-nas hadis mengenai peristiwa-peristiwa ini telah disebutkan beberapa kali dalam tesis ini. Penulis nyatakan di sini untuk mengambil dalil dari sudut sifat-sifat keahlian ahli syura Rasulullah s.a.w.

keilmuan yang mendalam mengenai Islam terutama sahabat-sahabat yang terkemuka dan mereka yang awal memeluk Islam. Baginda s.a.w juga mengutamakan mereka yang mempunyai bakat kepimpinan dan mengetahui hal ehwal pentadbiran negara seperti sahabat-sahabat yang terkemuka.

Kenyataan-kenyataan ini menunjukkan bahawa pada hakikatnya, Rasulullah s.a.w mempunyai majlis syura umum dan khusus dalam berbagai peringkat pengurusan dan dengan bilangan ahli yang bersesuaian dengan keadaan semasa. Baginda s.a.w juga bersyura dengan pihak-pihak lain dalam bentuk perundingan antara dua pihak atau lebih seperti golongan Yahudi (ahli kitab), kabilah-kabilah Arab, dan negara-negara di bawah jajahan Rom dan Parsi.

Secara ringkasnya, penulis mendapati bahawa Rasulullah s.a.w mempunyai enam kategori ahli-ahli syura mengikut keperluan keadaan dan suasana sesuatu masalah yang dihadapi:

#### **D) Ahli-Ahli Majlis Syura Umum.**

Jika sesuatu keputusan besar hendak dibuat seperti Perang Uhud dan Khandak, Rasulullah s.a.w. terus melakukan syura dengan keseluruhan para sahabat yang hadir ketika itu. Itu adalah dikira syura peringkat tertinggi di zaman tersebut kerana ia melibatkan keseluruhan ummah yang ada pada masa itu.

Syura umum pada zaman sekarang ialah seperti pungutan suara yang dilakukan ke atas penduduk sesebuah negara untuk menentukan sesuatu keputusan besar seperti memilih pimpinan negara melalui pilihanraya, menentukan corak pemerintahan, atau kemerdekaan sesebuah negara. Bagi organisasi, syura berbentuk ini perlu dilakukan untuk mendapatkan pandangan ahli-ahli organisasi secara keseluruhan di dalam menentukan sesuatu keputusan besar yang ingin diambil oleh pihak pengurusan. Perkara ini sangat perlu pada pandangan penulis kerana keputusan yang mengambil kira pandangan ahli akan menjadikan organisasi lebih teguh kerana mereka merasakan keterlibatan mereka di dalam mengambil keputusan tersebut. Ini akan menaikkan lagi semangat mereka untuk bekerja bagi mencapai matlamat yang diputuskan secara bersama.

## **II) Ahli-Ahli Majlis Syura Khusus.**

Dalam masalah tawanan perang Badar, Rasulullah s.a.w bersyura dengan sebilangan sahabat sahaja. Manakala dalam masalah penawaran kurma Madinah kepada Bani Ghatafan, Baginda s.a.w hanya bersyura dengan Saad bin Muaz dan Saad bin Ubadah yang merupakan ketua kepada al Aus dan al Khazraj. Dalam masalah-masalah lain Baginda s.a.w bersyura dengan Abu Bakar, Umar, Uthman , Ali dan beberapa sahabat lain tanpa melibatkan keseluruhan ummah.

Ini menunjukkan bahawa Rasulullah s.a.w mempunyai majlis syura khusus dalam memutuskan sesuatu perkara yang tidak perlu dibawa berbincang dengan ummah secara umum. Ahli-ahli syura khusus inilah yang menjadi fokus kajian penulis bagi

memperlihatkan ciri-ciri istimewa yang melayakkan mereka menjadi ahli syura yang khusus bagi Rasulullah s.a.w.

### **III) Ahli-Ahli Syura Dalam Angkatan Tentera / Ahli Rombongan.**

Rasulullah s.a.w kerap kali bersyura dengan keseluruhan tentera baginda apabila perlu membuat sesuatu keputusan seperti dalam peperangan Badar apabila Rasulullah s.a.w ingin menukar tujuan asal daripada mendapatkan rampasan dagangan Abu Sufian kepada berperang menentang tentera Quraiys yang diketuai oleh Abu Jahal. Contoh yang lain ialah di dalam peristiwa Hudaibiyah, telah berlaku beberapa kali syura antara Rasulullah s.a.w dengan ahli rombongan Baginda s.a.w sehingga membawa kepada *Bai'at al-Ridwan* yang masyhur dalam sejarah Islam.

### **IV) Ahli-Ahli Syura Penasihat .**

Dalam masalah-masalah teknikal tertentu, Rasulullah s.a.w. hanya berbincang dengan seseorang seperti al Habbab bin al Munzir mengenai strategi peperangan. (Dr. Mahmud Babilli, *al-Syura Suluk wa Iltizam*, hlm. 109). Begitu juga Baginda berbincang dengan Ummu Salamah mengenai cara untuk memberi arahan yang berkesan kepada para sahabat untuk *tahallul ihsar* (keluar dari ihram haji disebabkan keadaan yang memaksa) kerana perjanjian *Hudaibiyyat*. (Ibn Hisyam, hlm 124)



#### **V) Ahli-Ahli Syura Dalam Masalah Peribadi dan Kekeluargaan.**

Dalam masalah-masalah kekeluargaan, Rasulullah s.a.w. berbincang dengan isteri-isteri Baginda dan juga ahli keluarganya iaitu Ali bin Abu Talib dan Usamah Bin Zaid .<sup>1</sup> (al Bukhari,Jld. 4, Hlm. 272.Dr. Mahmud Babilli, hlm. 137).

#### **VI) Syura Dengan Bukan Islam**

Rasulullah s.a.w. juga bersyura dengan ahli Kitab dalam menjatuhkan hukuman terhadap pezina dari kalangan mereka. Begitu juga dengan rombongan ahli Kitab daripada negeri di bawah Rom dalam beberapa persoalan mengenai agama mereka. Perlu diingat bahawa Rasulullah s.a.w hanya bersyura dengan mereka di dalam hal-hal tertentu yang berkaitan dengan hubungan dengan mereka sahaja. Baginda s.a.w tidak pernah diriwayatkan melantik mana-mana orang bukan Islam sebagai ahli syura yang khusus untuk membincangkan hal dalaman umat Islam. Syura dengan bukan Islam adalah berbentuk perbincangan antara dua pihak untuk mencapai sesuatu keputusan (*mufawadat*) atau mendapatkan sesuatu makluman.

#### **VII) Syura Antara Kabilah dan di Peringkat Antarabangsa.**

Dalam perkara yang melibatkan perhubungan antara kabilah dibawah kekuasaan Islam seperti kabilah-kabilah Yahudi di Madinah dan kabilah-kabilah Arab di sekitar Madinah serta Semenanjung Tanah Arab, Rasulullah s.a.w menggunakan pendekatan syura untuk membuat perjanjian, perdamaian, persepakatan dan sebagainya. Dalam masalah-masalah yang melibatkan perhubungan antarabangsa, Rasulullah s.a.w. berbincang dengan pemimpin-pemimpin negara berkenaan samada melalui surat atau melalui utusan yng

dihantar. Amalan seperti ini diteruskan hingga ke zaman Khalifah Abu Bakar dan Umar r.a. Keputusan yang besar dibuat di dalam syura yang melibatkan keseluruhan sahabat yang berada di Madinah dan keputusan lain disyurakan di dalam syura khusus dengan hanya melibatkan sahabat-sahabat tertentu, ketua-ketua kabilah dan gabenor-gabenor yang memerintah.

Pada zaman sekarang, umat Islam boleh mengambil panduan daripada kriteria yang terdapat dalam ahli-ahli syura yang dijemput hadir di dalam majlis syura khusus yang diwujudkan oleh Rasulullah s.a.w.

### **Kesimpulan Gambaran Ahli Syura Menurut al Sunnah.**

Penulis bersetuju dengan pandangan Dr. Mahdi Fadlullah bahawa terdapat dua majlis syura pada zaman tersebut iaitu majlis syura umum dan majlis syura khusus. Penulis tidak menamakan empat cara syura yang lain yang dibentangkan sebelum ini sebagai majlis syura kerana ia tidak melibatkan keanggotaan yang tertentu dan keputusan yang muktamad, malah ia lebih merupakan permintaan nasihat (*istisyarat*) dan perundingan dengan pihak lain (*mufawadat*).

Majlis syura umum ialah majlis yang melibatkan keanggotaan daripada keseluruhan ummah atau ahli organisasi / rombongan yang bersamaNya. Majlis Syura khusus adalah melibatkan wakil-wakil ummah yang terdiri daripada para sahabat besar dan ketua-ketua

kabilah. Majlis inilah yang menjadi antara fokus kepada perbincangan dalam kajian ini. Penulis menganalisis sifat-sifat yang dimiliki oleh ahli-ahli syura khusus yang dijemput oleh Rasulullah s.a.w. untuk menyertainya dalam perbincangan. Selain daripada 2 jenis majlis ini, Rasulullah s.a.w. mengadakan syura secara peribadi dengan orang-orang yang mempunyai pengetahuan atau penasihat dalam bidang tertentu. Baginda s.a.w bersyura dengan ahli keluarganya jika ia melibatkan masalah kekeluargaan. Syura dalam bentuk ini adalah lebih bersifat *istisyyarat* (meminta pandangan) dan keputusannya hanya untuk makluman, dan tidak wajib dipatuhi.

Dalam hubungan antara agama dan hubungan antarabangsa, Rasulullah s.a.w mengadakan juga perbincangan (syura) dengan orang-orang yang berkenaan di dalam masalah tersebut. Kepatuhan kepada syura dalam bentuk ini adalah berdasarkan kepada persetujuan yang dicapai dalam rundingan tersebut. Dalam konteks organisasi zaman sekarang, anggota organisasi harus mengambil panduan daripada al Sunnah di dalam memilih ahli-ahli majlis syura khusus di dalam organisasi. Jika diteliti kepada ahli-ahli Majlis Syura khusus yang diadakan oleh Rasulullah s.a.w, mereka ternyata mempunyai banyak sifat-sifat cemerlang seperti iman, taqwa, bijak, berani, amanah, sabar, tekun, cekal, bertanggungjawab, berkepakaran, berakhlak tinggi dan lain-lain.

Dalam perkara-perkara tertentu, Rasulullah s.a.w. melakukan *istisyyarat* dengan orang-orang tertentu (penasihat) yang mempunyai pandangan atau kepakaran dalam sesuatu masalah. Baginda s.a.w. juga ber*istisyyarat* dengan orang-orang tertentu yang berkenaan dengan sesuatu perkara tanpa mengadakan majlis syura khusus dengan sahabat-sahabat

terkemuka serta ketua-ketua kabilah. Syura dalam bentuk ini (*istisyarat*) amat penting untuk dilaksanakan pada organisasi zaman sekarang, yang lebih kompleks dan memerlukan kepakaran dalam banyak bidang-bidang kemahiran. Orang-orang yang bersifat sebeginilah yang sepatutnya dipilih untuk memegang jawatan-jawatan tinggi dan menjadi ahli syura organisasi. Pemilihan yang berdasarkan sentimen kumpulan, pilih kasih dan fahaman tertentu haruslah dibuang daripada minda dan perasaan setiap anggota organisasi. Dasar sentimen seperti inilah yang membawa kehancuran dan porak peranda di dalam sesebuah organisasi.

Selain daripada mengadakan majlis syura, pengurus juga perlu mendapatkan *istisyarat* (perundingan) dengan pakar-pakar bidang samada di dalam organisasi ataupun di luar organisasi. Seterusnya beliau hendaklah membawa keputusan *istisyarat* tersebut untuk diluluskan oleh majlis syura jika keadaan memerlukan beliau berbuat demikian.

## **PENSYARIATAN SYURA DALAM PENGURUSAN ORGANISASI.**

Terdapat banyak nas-nas al Quran dan al Sunnah yang boleh diambil sebagai dalil atau sandaran bagi menunjukkan pensyariatian syura dalam organisasi. Antara dalil-dalil tersebut adalah seperti berikut:

### **Dalil Pertama.**

Allah s.w.t memuji kaum muslimin semasa di Makkah melalui firmanNya di dalam Surah al Syura ayat 38 yang bermaksud : “*Dan urusan mereka diputuskan melalui syura sesama mereka*”. (Al Quran, Surah al-Syura(42) ayat 38.) Ayat ini turun ketika umat Islam belum mempunyai daulah di Madinah,(Dr. Taufiq, hlm 51) yang ada ketika itu ialah perkumpulan Rasulullah s.a.w dan para sahabatnya yang berpusat di rumah al Arqam Bin Abi al Arqam. Perkumpulan ini dikira sebagai organisasi kerana ia dipimpin oleh Rasulullah s.a.w sendiri dan urusan mereka dijalankan secara syura. Pergerakan mereka juga dijalankan secara teratur dan rapi sebagaimana terbukti dengan kejayaan mereka berhijrah ke Habsyah dan kemudiannya ke Madinah.

Ayat ini adalah berbentuk *jumlat khabariat* yang mengandungi *talab*(tuntutan) kerana syura dijadikan sifat yang lazim bagi orang-orang Islam .Menurut kaedah usul fiqh, nas yang berbentuk begini menunjukkan tuntutan wajib (*wujub*). (Dr. Wahbah al Zuhailiy, *Usul al-Fiqh al-Islamiy*, hlm. 219). Dengan itu ternyatalah bahawa hukum asal pelaksanaan syura di dalam organisasi adalah wajib berdasarkan nas yang *sarih* (jelas)

seperti yang disebutkan di atas. Namun ia boleh berubah mengikut situasi sesuatu perkara berdasarkan hukum-hukum *taklifiy* yang lima.

### **Dalil Kedua:**

Sabda Rasulullah s.a.w :*“Apabila tiga orang bermusafir bersama hendaklah mereka melantik salah seorang sebagai ketua”*.(al Kandahlawiy, *Hayat al-Sahabat*, Jld. 2, Hlm.223 ). Secara ‘*mafhum muwafaqat*’,<sup>5</sup> penulis mendapati nas ini mengandungi perintah melaksanakan syura . Sebagai penjelasan, apabila perlantikan ketua adalah dituntut, maka syura juga adalah dituntut kerana ketua wajib menjalankan syura bersama anggotanya. Kewajipan ketua juga tidak akan sempurna melainkan jika dia melaksanakan syura sebagaimana bertepatan dengan kaedah usul fiqh *“Apa yang tidak sempurna wajib melainkan dengannya, maka ia adalah menjadi wajib”*.(Al Imam Fakhrudin al Razi, *Al Mahsul Fi ilmi al Usul*, Jld 2 ,hlm 192). Oleh itu syura menjadi wajib dalam setiap organisasi walaupun hanya untuk tiga orang, kerana hanya dengan syura sesuatu organisasi dapat membuat perlantikan ketua secara aman, dan keputusan-keputusan dapat dibuat dalam suasana yang harmoni.

### **Dalil Ketiga:**

Perkara utama di dalam menjalankan operasi sesebuah organisasi ialah persepakatan dan penyusunan sistem yang baik sebagaimana perintah di dalam ayat 2 Surah al Maidah ; Allah s.w.t berfirman yang bermaksud : *“Dan bertolong-tolonglah kamu di dalam perkara kebaikan dan taqwa”*. (Al Quran , Surah al Maidah (4) , ayat 2)

---

<sup>5</sup> Kefahaman yang selari dengan maksud nas syarak- Dr. Abdul Karim Zaidan, *al-Wajiz*, hlm 363.

Penyusunan yang baik pula ditegaskan dalam ayat 4 Surah al Soff, Allah berfirman : “*Sesungguhnya Allah suka kepada orang-orang yang berperang di jalannya di dalam satu barisan, seolah-olah mereka seperti bangunan yang tersusun kukuh*”.

Kedua-dua perkara ini tidak dapat dihasilkan dengan sempurna melainkan dengan syura kerana untuk mencapai kerjasama dan penyusunan barisan yang kukuh sudah pastinya memerlukan persepakatan melalui syura terlebih dahulu. Oleh itu, pelaksanaan syura menjadi wajib untuk menyempurnakan perintah dalam kedua-dua ayat yang disebutkan di atas. Ini bertepatan dengan kaedah “*Apa yang tidak sempurna wajib melainkan dengannya, maka ia menjadi wajib*” (al- Imam Fakhruddin al Razi, *al-Mahsul Fi ‘ilmi al-Usul*, Jld 2 ,hlm 192.)

Dengan itu, syura secara umumnya adalah wajib dijalankan di dalam organisasi sebagaimana kewajipan bekerjasama di atas kebaikan dan taqwa. Ia juga wajib dijalankan untuk memastikan sesebuah organisasi beroperasi dengan teratur seperti bangunan yang tersusun kukuh.

## **HUKUM PELAKSANAAN SYURA DALAM ORGANISASI.**

Secara keseluruhannya, berdasarkan kepada perbahasan dalam bab dua mengenai hukum syura, syura dalam organisasi adalah wajib dalam perkara-perkara besar yang disifatkan sebagai *daruriyyat* (asasi) dan *hajiyyat* (keperluan biasa). Perkara-perkara ini adalah pembolehubah yang besar dalam menentukan perjalanan organisasi seperti soal kepimpinan, matlamat, peraturan, undang-undang, dasar, perjawatan, kewangan dan lain-lain. Perkara-perkara rutin yang dibawah peruntukan bidang kuasa ketua dan pegawai-pegawainya, yang telah dipersetujui secara syura, adalah tidak wajib untuk disyurkan pada setiap kali pengarahannya atau pemantauan, tetapi adalah digalakkan (*mutahab/sunat*) untuk dilakukan syura pada ketika-ketika yang diperlukan untuk mewujudkan suasana yang lebih harmoni. Ia menjadi wajib sekiranya timbul masalah-masalah yang besar yang perlu diselesaikan secara syura. Perkara-perkara yang hukumnya hanya harus syura ialah perkara *tahsiniyyat* (penambakan) yang tidak memberikan kesan yang besar dalam organisasi. Perkara yang makruh syura ialah perkara yang menyalahi keutamaan menurut neraca pertimbangan syarak. Perkara yang haram dilakukan syura ialah segala yang bertentangan dengan hukum syarak yang *qat'iy* (putus).



## **MATLAMAT PERLAKSANAAN SYURA DALAM ORGANISASI.**

Secara umumnya tidak terdapat perincian yang khusus yang ditulis oleh para sarjana mengenai matlamat pelaksanaan syura dalam organisasi, kerana kebanyakan tulisan mengenai syura adalah pada peringkat kenegaraan. Seperti yang dinyatakan sebelum ini, tidak terdapat kajian yang komprehensif mengenai syura dalam pengurusan organisasi. Namun pada kajian penulis, matlamat pelaksanaan syura dalam organisasi mempunyai persamaan dari sudut dasar dengan matlamat syura di peringkat kenegaraan. Ini kerana Islam sebagai agama yang kekal hingga akhir zaman telah meletakkan asas-asas yang kukuh dalam setiap apa jua dasar yang disyariatkan, termasuklah syura dalam organisasi, ia tidak terpisah daripada asas-asas akidah, syariah dan akhlak Islam. Dalam segala bidang, Islam telah meletakkan beberapa matlamat yang wajib dicapai oleh setiap insan untuk kejayaan diri mereka di dunia dan di akhirat. Semua aktiviti manusia tidak dipisah daripada paradigma tauhid, penghambaan diri kepada Allah dan kekhalifahan yang telah ditetapkan oleh Allah s.w.t. ( al Qardhawi, Iman Dan Kehidupan, hlm.265)

Walau bagaimanapun, syura dalam konteks organisasi mempunyai beberapa kelainan dari beberapa sudut jika dibandingkan dengan peringkat kenegaraan. Ini berpunca daripada perbezaan konsep pembinaan negara dan konsep penubuhan organisasi. Konsep kepatuhan kepada daulah Islam adalah perintah lansung daripada Allah S.W.T melalui firmanNya dalam Surah Al Nisa' ayat 58-59. (al-Qardhawi, Fiqah Daulah dalam Perspektif al Quran dan al Sunnah, hlm 4-5)

Manakala konsep kepatuhan kepada organisasi adalah didasarkan kepada perjanjian, kerjasama, amanah, perwakilan dan kepatuhan kepada kebenaran dan keketuaan.

Selain dari itu, pembinaan negara Islam mempunyai matlamat yang lebih besar, iaitu untuk menegakkan aqidah dan syariat Allah s.w.t, melaksanakan jihad fi sabilillah, menyeru makruf dan mencegah mungkar, serta memastikan keperluan asas kehidupan ummah terpelihara dan dipertingkatkan. Bagi sesebuah organisasi, ia hanya mewakili kepentingan sesuatu kelompok anggotanya secara khusus disamping mendokong dan tidak melanggar kepentingan masyarakat umum.

Sesebuah organisasi juga terbina di atas kepentingan yang lebih rendah daripada kepentingan negara. Ia tidak ditaklifkan untuk menjalankan hukum hudud, kehakiman Islam dan pemerintahan Islam.<sup>6</sup> Walau bagaimanapun, setiap organisasi tidak terlepas daripada tuntutan untuk berusaha menegakkan syariat Islam dalam ruang lingkup kuasa dan kemampuannya. Oleh yang demikian, syura di dalam organisasi terbina di atas beberapa konsep yang menunjangi pembinaan sesebuah organisasi itu sendiri. Ia juga tidak terlepas daripada konsep umum tugas-tugas individu dan masyarakat Islam keseluruhannya sebagai hamba dan khalifah Allah. Di sini penulis membincangkan secara agak terperinci mengenai matlamat-matlamat tersebut.

---

<sup>6</sup> Terkecuali jika organisasi terbabit ditugaskan oleh pemerintah Islam untuk menjalankan tanggungjawab tertentu.

## **1 Pelaksanaan Tugas Sebagai Hamba Allah.**

Tujuan manusia diciptakan oleh Allah s.w.t ialah untuk mengabdikan diri kepada Allah s.w.t serta menjadi khalifah yang menegakkan agama Allah serta memakmurkan dunia ini menurut peraturan Allah s.w.t (Al Quran, Surah al Baqarah ayat 30, al Ahzab ayat 72, dan al Zariyat ayat 56.)

Allah s.w.t. mencipta manusia untuk memperhambakan diri kepadaNya semata-mata. Ini bermakna seluruh kehidupan manusia merupakan ibadah. Untuk mencapai tugas ini, manusia wajib menjuruskan hidup mereka bertepatan dengan kehendak Allah s.w.t. Inilah yang dimaksudkan dengan tuntutan tauhid ubudiyah, iaitu kepatuhan sepenuhnya kepada Allah s.w.t. dalam seluruh kehidupan. (al-Qardhawi, *al-Ibadat Fi al-Islam*, hlm. 51)

Allah s.w.t. berfirman yang bermaksud : *“Dan aku tidak jadikan jin dan manusia melainkan untuk beribadah kepada aku”* (Al Quran, Surah al Zariyat(51), ayat 53) Ayat ini menegaskan dengan perkataan (*Ma dan illa*) iaitu *nafi* dan *istithna*. Ayat yang berbentuk ini memberikan maksud *ithbat* (persabitan) yang sangat kuat. Kalimah *Ma* (tidak) menafikan segala tugas-tugas yang lain. Manakala *illa* bermakna mengecuali satu perkara sahaja iaitu ibadah kepada Allah s.w.t.

Di dalam Surah al-An'am ayat 162 – 163 Allah s.w.t. memerintahkan RasulNya menyatakan: *“Hendaklah kamu berkata “Sesungguhnya solatku, ibadahku, hidupku dan matiku adalah kerana Allah Tuhan sekalian alam, tiada syirik bagiNya dan demikianlah*

*aku diperintahkan dan aku adalah orang Islam pertama”*. (Al Quran, Surah al-An’am, ayat 162 – 163).

Ayat ini membawa perintah yang jelas kepada Rasulullah s.a.w. untuk mengatakan prinsip yang utama dalam Islam, iaitu seluruh kehidupan samada daripada ibadah khusus seperti solat dan lain-lain, ataupun ibadah umum yang meliputi semua aktiviti hidup dan mati manusia, semuanya adalah kerana Allah s.w.t. semata-mata. Kedua-dua ayat ini jelas menunjukkan bahawa seluruh kehidupan manusia adalah seharusnya menjadi ibadah kepada Allah s.w.t. semata-mata.

Ini adalah prinsip hidup setiap orang Islam dan wajib kepadanya untuk melaksanakan prinsip-prinsip ini di dalam setiap lapangan hidup yang diceburinya. Begitulah juga dalam melaksanakan syura dalam organisasi, prinsip pertama yang harus dipegang ialah oleh setiap muslim ialah menjalankan organisasi tersebut menurut prinsip-prinsip dan peraturan Allah s.w.t. Di antara peraturan yang utama di dalam mengendalikan sesebuah organisasi atau menganggotainya ialah melaksanakan syura di dalam organisasi terbabit.<sup>7</sup> Ini bertepatan dengan firman Allah s.w.t dalam ayat 38 Surah al Syura dan ayat 159 Surah Ali Imran. Syura di dalam organisasi berfungsi untuk memastikan perjalanan organisasi terbabit berada di atas landasan syariat Allah s.w.t dan matlamat penubuhan organisasi berjalan lancar serta maju bertepatan dengan peraturan Allah s.w.t.

---

<sup>7</sup> Rujuk tesis ini pada halaman 54.

## **2. Pelaksanakan Tanggungjawab sebagai Khalifah Allah s.w.t.**

Allah s.w.t. memerintahkan manusia untuk menjadi khalifah di bumi sebagaimana dijelaskan di dalam ayat 33 Surah al Baqarah yang bermaksud: “*Sesungguhnya Aku menjadikan khalifah di bumi*” (al-Quran, Surah al Baqarah(2), ayat 33) Oleh itu tugas manusia adalah untuk menjadi khalifah yang menguruskan dunia ini menurut ajaran Allah s.w.t. Ayat ini membawa pengertian yang umum kepada seluruh kehidupan manusia. Dengan itu, secara langsungnya, syura dalam konteks organisasi adalah termasuk dalam tuntutan ayat ini. Ia mestilah dilaksanakan untuk memenuhi matlamat penciptaan manusia sebagai khalifah yang memakmurkan bumi dengan segala usaha dan keupayaan yang dikurniakan Allah kepada mereka. (Sayyid Qutb, *Fi Zilal al-Quran*, Jld 1, Hlm 56)

Tugas khalifah ialah untuk menegakkan agama Allah dan menguruskan dunia ini menurut peraturan agama Allah s.w.t . Setiap manusia dituntut (ditaklifkan) melaksanakan perintah ini dalam diri sendiri, keluarga, masyarakat, organisasi, negara dan dunia antarabangsa. Oleh itu, syura dalam pengurusan organisasi tidak boleh terkecuali dari matlamat dan tanggungjawab ini. Segala gerak kerja organisasi mestilah dengan tujuan untuk melaksanakan tugas sebagai khalifah Allah s.w.t dalam ruang kemampuan dan kekuasaan yang dimiliki oleh setiap organisasi.

### 3 Pelaksanaan Perjanjian Sesama Manusia.

Organisasi yang dibentuk biasanya adalah diatas dasar persefahaman dan perjanjian sesama ahli yang menganggotai organisasi tersebut. Ahli yang diambil bekerja dengan sesuatu organisasi pula biasanya akan diminta untuk memberikan komitmennya kepada organisasi samada secara langsung atau tidak langsung.

Di dalam hal ini Islam menggalakkan umatnya untuk berorganisasi dan Islam juga memerintahkan agar perjanjian antara manusia dilaksanakan dengan penuh kejujuran dan kesetiaan. Allah s.w.t berfirman “*Wahai orang-orang yang beriman! Patuhilah akad janji yang kamu lakukan*”(Al Quran, Surah al Maidah(5) ayat 1 ). Rasulullah s.a.w bersabda: “*Orang-orang Islam di atas syarat-syarat perjanjiannya*”. (al Burhanfuriy, *Kanz al-Ummal*, Jld. 4, hlm. 363, Hadis no. 10917. Hadis riwayat Abu Daud dan al Hakim)

Menurut hukum *fiqh al-Mu‘amalat*, ahli-ahli sesebuah syarikat wajib memelihara amanah dan kebersamaan mereka di dalam modal dan untung. (Dr. Wahbah al Zuhaili, *al-Fiqh al-Islamiy Wa Adillatuhu*, Jld 4, hlm 794).. Perkara –perkara ini tidak akan dapat dicapai dengan sempurna kecuali dengan adanya syura di kalangan mereka. Perkara ini bertepatan dengan kaedah fiqh “ *Sesuatu yang tidak sempurna wajib kecuali dengannya maka ia menjadi wajib*”. (al- Imam Fakhruddin al Razi, *al-Mahsul Fi ‘ilmi al-Usul*, Jld 2, hlm 192)

Inilah ciri yang membezakan antara syura di dalam organisasi dengan syura di peringkat negara. Ia berpunca dari landasan syura di sini adalah berdasarkan ikatan janji setia di atas kebenaran dan prinsip-prinsip organisasi terbabit. (Dr. Abdullah Alwi, Syura di dalam Organisasi, hlm 90).

Bagi sebuah negara Islam, pelaksanaan syura adalah berdasarkan perintah langsung daripada Allah s.w.t dan kesetiaan kepada kepada daulah tidak memerlukan kepada ikatan janji setia, tetapi secara automatik seseorang yang berada di bawah naungan negara Islam wajib memberikan kesetiaannya kepada negara tanpa berbelah bagi. (Husain bin Muhsin bin Ali Jabir, al Tariq Ila Jamaat al Muslimin, Hlm 55). Berlainan dengan organisasi, orang yang berada diluar organisasi tidak dituntut memberikan kesetiaannya kepada organisasi terbabit kecuali setelah dia menganggotai organisasi tersebut serta menerima dasar dan matlamat penubuhannya.

#### **4 Pelaksanaan Prinsip Kerjasama di atas Kebaikan dan Taqwa.**

Di antara asas pelaksanaan syura dalam organisasi ialah prinsip “*al taawun ala al birr wa al taqwa*” (kerjasama di atas kebaikan dan taqwa) sebagaimana yang terdapat di dalam ayat 2 Surah al Maidah. Sesuatu kerjasama tidak dapat dilaksanakan dengan baik kecuali dengan wujudnya persepakatan dan persefahaman Kedua-dua perkara ini tidak dapat dicapai melainkan dengan mengadakan perbincangan (syura). Dengan itu, ternyatalah bahawa syura di dalam organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan konsep “*al taawun ala al birr wa al taqwa*” dan inilah tunjang kepada kekuatan organisasi.

Amalan syura dalam organisasi dapat memberikan peluang kepada semua anggota untuk mengemukakan sebarang pandangan dan nasihat untuk meningkatkan lagi pencapaian organisasi terbabit bertepatan dengan matlamat pengabdian diri kepada Allah s.w.t, melaksanakan tugas sebagai khalifah (dalam konteks organisasi) dan memastikan pencapaian tertinggi dalam kesejahteraan hidup di dunia dan akhirat.

### **5. Perlaksanaan Prinsip Amanah Sesama Manusia.**

Apabila seseorang menganggotai sesebuah organisasi, ini bermakna bahawa dia telah sanggup untuk memberikan komitmennya terhadap organisasi tersebut. Ini membawa erti bahawa dia telah menerima amanah menjalankan tugas yang diserahkan kepadanya, bertepatan dengan hadis Rasulullah s.a.w yang bermaksud : “ ..*Dan seorang pekerja adalah penjaga terhadap harta tuannya dan dia bertanggungjawab terhadap jagaannya*”. (al Bukhari, *Sahih al-Bukhariy*, Jld 4, Hlm 233.) Baginda s.a.w juga bersabda: “*Seseorang yang diminta syura daripadanya adalah beramanah terhadap syura tersebut*” (Dr.Adnan Ali Ridha al Nahawiy,*Malamih al-Syura*, hlm. 75)<sup>8</sup>

Menunaikan amanah adalah kewajipan agama yang asasi dan antara matlamat utama Allah s.w.t menjadikan manusia sebagai khalifahnyanya di bumi ini.Allah s.w.t berfirman: “*Sesungguhnya kami telah menawarkan amanah(khilafah) kepada langit, bumi, dan gunung-ganang, akan tetapi mereka menolaknya, dan manusialah yang sanggup untuk memikulnya, sesungguhnya manusia sangat zalim lagi jahil*” (al- Quran, Surah al Ahzab (33), ayat 72).

---

<sup>8</sup>,Beliau menyatakan bahawa hadis ini diriwayatkan oleh al Tabrani dan rijalnya adalah sahih.



Syura adalah amanah yang mesti dijalankan oleh orang-orang yang dipertanggungjawabkan memikul kepemimpinan di dalam organisasi. Kewajiban ahli pula adalah menyahut seruan pimpinan untuk melaksanakan tugas ini. Mereka juga haruslah memastikan syura dijalankan dengan menasihati atau mendesak pihak pimpinan melaksanakan tugas tersebut. Dengan kata lain, syura adalah amanah yang mesti ditunaikan oleh kepimpinan dan semua anggota organisasinya.

Dr. Taufiq al Syawiy menyatakan mengenai syura sebagai tanggungjawab kemanusiaan yang merupakan suatu kemuliaan, kebebasan dan amanah : *“Makna kemuliaan ini dalam syariat kita ialah hak-hak asasi manusia dan kebebasan mereka adalah datangnya daripada Allah secara langsung, sepertimana yang ditetapkan dalam al Quran al Karim. Oleh itu, sesungguhnya hukum-hukum syariat kita yang bersifat al-Ilahiyyat menjadikan pemeliharaan hak-hak(amanah) dan kebebasan tersebut serta penjagaannya sebagai matlamat utamanya, dan pensyariatan prinsip syura dalam al Quran adalah dalil yang jelas mengenainya, kerana ini bermaksud al Quran menetapkan kebebasan berfikir, mengeluarkan pendapat, dan dan hak setiap individu untuk turut serta dalam keputusan-keputusan jamaah”*. (Dr.Taufiq al Syawiy, *Fiqh al-Syura*, hlm. 22)

## **6. Mewujudkan Persefahaman dan Kesatuan**

Tujuan syura disyariatkan adalah untuk mewujudkan persefahaman antara sesama umat Islam secara khusus dan sesama manusia secara umum. Persefahaman ini akan mewujudkan kesatuan yang boleh melahirkan keharmonian dan kemajuan dalam masyarakat. Ini terbukti dengan syura yang sentiasa dijalankan oleh Rasulullah s.a.w

dalam banyak perkara. Walaupun baginda s.a.w dikurniakan sifat *fatanat* (bijaksana), serta *ma'sum* (terpelihara daripada dosa), dan dipandu oleh wahyu Allah, baginda tetap melakukan syura dengan para sahabat bagi menunjukkan kewajipan perkara tersebut dan juga bagi mewujudkan persefahaman dan kesatuan dalam mentadbir urusan ummah.

Melalui syura, anggota organisasi sentiasa dapat memperingatkan diri sesama mereka mengenai matlamat yang ingin dicapai. Perkara ini dapat membangkitkan semangat bekerja yang lebih kuat untuk sampai kepada matlamat yang ingin dituju secara bersama. Rasulullah s.a.w sentiasa menunjukkan contoh yang praktikal dalam hal ini, baginda s.a.w sentiasa menghubungkan syura yang dilaksanakan dengan matlamat-matlamat asal penciptaan manusia yang juga merupakan matlamat utama pengurusan Islam. Antara contoh yang ketara ialah semasa timbulnya pertikaian dari golongan al Ansar terhadap pembahagian harta rampasan perang Bani Hawazin, Baginda s.a.w mengumpulkan mereka serta menjelaskan perkara tersebut dalam suatu majlis syura yang diadakan khusus untuk mereka (golongan al Ansar). Dr. Muhammad Said Ramadhan al Buthi menceritakan hal ini: "*Rasulullah s.a.w mengkhususkan untuk golongan muallafatu qulubuhum (penduduk Makkah) dengan pemberian yang banyak daripada harta rampasan perang untuk menjinakkan hati mereka kepada Islam, sebahagian orang-orang Ansar merasakan sesuatu dalam hati mereka dan berkata: Semoga Allah mengampunkan Rasulullah, Baginda telah memberikan pemberian yang banyak kepada Quraisy, dan melupakan kami, sedangkan pedang-pedang kami masih menitiskan darah mereka*". (al Buthi, *Fiqh al-Sirat*, Damsyik, Cet. Ketujuh, 1977, Hlm. 301)<sup>9</sup> Perkara ini sampai ke pengetahuan Rasulullah s.a.w, Baginda menghantar utusan memerintahkan

---

<sup>9</sup>. Beliau menyatakan peristiwa ini diriwayatkan oleh Imam Bukhari dan Muslim.

*mereka berkumpul di suatu tempat yang ditentukan untuk mereka sahaja. Kemudian Nabi bangun dan berucap: “ Wahai sekelian al Ansar, telah sampai kepadaku rungutan daripada kamu. Tidakkah kamu ingat bahawa aku datang kepada kamu sedang kamu dalam kesesatan, lalu Allah berikan hidayahnya kepada kamu dengan (sebab usaha) aku, dan kamu dalam perpecahan lalu Allah pertautkan hati kamu dengan (sebab usaha) aku, dan kamu dalam kemiskinan lalu Allah perkayakan kamu dengan (sebab usaha) aku, (setiap kali Baginda bertanya mereka menjawab; Bagi Allah dan RasulNya segala pemberian dan kemuliaan), kemudian Baginda s.a.w berkata: Mahukah kamu menyahut seruanku wahai sekelian Ansar? Mereka (al Ansar) menjawab bagaimanakah kami menyahut seruan kamu wahai Rasulullah? Rasulullah s.a.w bersabda; “ Demi Allah, jika kamu mahu, kamu boleh berkata kepadaku lalu kamu benar dan dibenarkan: Kamu datang kepada kami sebagai pendusta lalu kami percayakan kamu, kamu datang dalam keadaan hina lalu kami bantu kamu, kamu datang dalam keadaan pelarian lalu kami lindungi kamu, dan dalam kemiskinan lalu kami perkayakan kamu! Lalu bertempiklah mereka: Bahkan segala pemberian adalah ke atas kami, bagi Allah dan RasulNya! Seterusnya Rasulullah s.a.w menyambung lagi kata-katanya ; Apakah kamu dapati sesuatu dalam diri kamu wahai sekelian kaum Ansar, hanya kerana sedikit kehijauan daripada dunia yang aku jinakkan dengannya sesuatu kaum agar mereka menerima Islam, dan kamu wakilkan kepadaku keislaman kamu. Tidakkah kamu redha wahai orang-orang Ansar! Manusia lain pulang bersama kambing dan unta, sedang kamu pulang bersama Rasulullah ke kampung halaman kamu?Demi Allah! Apa yang kamu pulang dengannya adalah lebih baik daripada apa yang mereka bawa pulang. Demi Yang diri Muhammad ditanganNya, sekiranya bukan kerana hijrah sudah tentu aku*

*adalah salah seorang daripada kalangan Ansar, sekiranya orang ramai melalui suatu cabang jalan dan kaum Ansar melalui cabang yang lain, nescaya aku melalui cabang jalan Ansar. Sesungguhnya kamu akan menghadapi kesusahan selepas aku, maka bersabarlah sehingga kamu menemui aku di telaga(al Haud), ya Allah, rahmatilah al Ansar, anak-anak al Ansar, dan cucu-cucu al Ansar". Maka menangislah sekalian kaum*

*Ansar sehingga membasahi janggut mereka, dan mereka berkata, Kami redha dengan Allah dan RasulNya atas segala pembahagian dan penentuan". (al Buthi, Fiqh al-Sirat, hlm 301.)<sup>10</sup>*

Peristiwa ini adalah antara peristiwa-peristiwa yang menggambarkan dengan jelas bagaimana syura dilaksanakan oleh Rasulullah s.a.w, masalah yang dihadapi dibawa kepada perundingan, dan syura yang dilaksanakan sentiasa dikembalikan kepada tujuan asal penciptaan manusia sebagai hamba dan khalifah Allah, untuk mendapat keredhaan Allah dan mentauhidkan Allah dari sudut *Rububiyyat* dan *Uluhiyyat* (*'Ubudiyyat*). Inilah perkaitan yang jelas antara syura dan matlamat pengurusan dalam Islam, ia tidak terpisah daripada konsep Tauhid dan pengabdian diri kepada Allah dan konsep manusia sebagai khalifah Allah di bumi ini.

## **7. Mewujudkan Kebebasan dan Keadilan**

Syura dapat mewujudkan kebebasan berfikir dan keadilan dalam masyarakat manusia kerana ia berteraskan syariat Allah s.w.t yang Maha Adil. Seterusnya segala keputusan

---

<sup>10</sup> Beliau menyatakan peristiwa ini diriwayatkan oleh Imam al Bukhari, Muslim, Ibnu Ishak, dan Ibnu Saad dengan nas-nas yang hampir serupa dengan terdapat penambahan dan pengurangan (perkataan).

dalam perkara yang dibenarkan syarak dibuat secara perbincangan dalam semangat kerjasama dan muhibbah. Keputusan yang dibuat secara syura adalah keputusan yang mengambil kira pendapat semua ahli dalam sesuatu organisasi atau wakil-wakil mereka. Melalui konsep syura, semua ahli bebas untuk menyuarakan pandangan tanpa rasa takut ataupun ragu-ragu. Seluruh umat Islam diberi hak dan kebebasan oleh Allah s.w.t untuk menyatakan kebenaran dan nasihat ke arah kebaikan sebagaimana yang dinyatakan dalam beberapa ayat dalam al Quran dan hadis-hadis Nabi s.a.w.<sup>11</sup>

Untuk memenuhi matlamat ini, syura yang dijalankan mestilah berdasarkan kepada syariat Islam yang merangkumi dasar-dasar pokok dalam Islam serta perincian hukum yang *qat'ie* dan kaedah-kaedah ijtihad dan pemahaman jelas daripada nas-nas al Quran dan al Sunnah.

Dalam hal ini, Dr. Taufiq Muhammad al Syawiy menyatakan : *“Syura adalah manhaj yang jelas lagi terang untuk memelihara kekuasaan nilai-nilai asas dan matlamat-matlamat yang tinggi di dalam syariat Allah. Antara yang terpenting menurut pandangan kami ialah dua prinsip asas iaitu: Kebebasan: Tidak wujud syura melainkan dengannya, dan Keadilan : Asas untuk memenangkan sesuatu pendapat ke atas pendapat yang lain”*. (Dr.Taufiq, hlm. 31) Seterusnya beliau menyatakan : *“ Dengan itu, sesungguhnya syariat dan usulnya wajib menjadi paksi kepada perbincangan, dan neraca yang digunakan untuk menguji dalil-dalil, hujah-hujah, dan alasan-alasan yang dibentangkan di dalam*

---

<sup>11</sup> Al Quran, Surah Ali Imran; 103 & 110, Surah al Taubah ayat 71, Dll. Antara hadis dalam hal ini ialah: “ Agama adalah Nasihat, Untuk Allah, RasulNya, para pemimpin umat Islam dan seluruh mereka”-

*perbahasan, dan menjadi fokus kepada perdebatan. Dengan itu, ia dapat memelihara medan, peringkat, dan hasil syura benar-benar bertepatan dengan syariat”.*

### **8. Mencapai Keputusan Terbaik.**

Islam mempunyai matlamat yang merangkumi kesejahteraan manusia di dunia dan akhirat. Dengan itu, segala perbincangan syura dalam sesebuah organisasi Islam mesti menjurus ke arah pencapaian kedua-dua matlamat ini serentak. Ini kerana Islam tidak pernah memisahkan antara dunia dan akhirat, malah kedua-duanya adalah selari serta memerlukan antara satu sama lain. (Imam al Ghazali, Bimbingan Untuk Mencapai Tingkat Mukmin, hlm 650). Oleh itu segala perjalanan pengurusan organisasi wajib mengikut peraturan dan prinsip Islam.

Untuk mencapai matlamat ini, syura hendaklah memastikan organisasi menyediakan sistem dan persekitaran yang membantu mewujudkan suasana yang islamik. Ini termasuklah penyediaan tempat solat yang baik, peraturan kerja yang mengambil kira waktu-waktu ibadah, mengadakan program-program ke arah penghayatan cara hidup Islam, dan mewujudkan persekitaran yang tidak membuka ruang berlakunya maksiat seperti pendedahan aurat dan percampuran antara lelaki dan perempuan yang keterlaluan dan sebagainya. Begitu juga di dalam membuat projek-projek tertentu, sesuatu organisasi wajib mengambil kira perkara-perkara yang boleh mengancam kesejahteraan hidup manusia. Ini termasuklah pencemaran air, tanah, udara, ozon dan sebagainya. Perkara ini bertepatan dengan amaran Allah s.w.t yang bermaksud : *“Telah berlaku kerosakan di*

*daratan dan di lautan dengan sebab perbuatan tangan-tangan manusia agar mereka merasai akibat sebahagian perbuatan mereka agar mereka kembali (ke jalan yang benar)” (Al Quran, Surah al Rum((30), Ayat 41.)*

Melalui kaedah syura, manusia mampu untuk berfikir dengan mengumpulkan semua buah fikiran dan maklumat yang ada untuk mendapatkan keputusan yang paling baik untuk kehidupan mereka di dunia dan akhirat. Keputusan secara syura juga dapat mengelakkan salah faham ahli-ahli organisasi kerana perkara tersebut telah dibincangkan dengan secara telus oleh ahli-ahli mesyuarat yang mewakili mereka dalam membuat keputusan tersebut. Ia juga dapat meningkatkan kefahaman terhadap pelaksanaan keputusan yang dibuat dan sekaligus meningkatkan motivasi ke arah menjayakan agenda yang dirancang secara syura bersama.

Hal ini bertepatan dengan sabda Nabi Muhammad s.a.w: *“Jika pemimpin kamu berbudi pekerti tinggi, orang kaya di kalangan kamu bersifat pemurah, dan urusan kamu pula diselesaikan melalui musyawarah, maka permukaan bumi itu lebih baik bagi kamu daripada bawahnya”*. (al Tirmizi, al-Jami ‘ al-Sahih, Jld.4, Hlm. 529.)

Dalam satu hadis lain, Rasulullah s.a.w. menyatakan *“Sekiranya akan berlaku kiamat dan di dalam tangan seseorang kamu terdapat anak pokok kurma dan sekiranya dia mampu, janganlah dia bangun (lari), dan sekiranya dia mampu untuk menanamnya maka*

*tanamlah ia, maka baginya ganjaran pahala”* (Muhammad Qutb, *Qabasat Min Huda al-Rasul*, hlm. 16) <sup>12</sup>

Hadis ini memberikan penerangan yang sangat jelas bahawa pekerjaan menanam pokok adalah ibadah yang dituntut oleh Islam. Menanam pokok adalah simbolik kepada segala pekerjaan untuk membangunkan dan memakmurkan dunia, dan ia bukan ibadah khusus, tetapi dalam keadaan kiamat akan berlaku sekalipun, Rasulullah s.a.w. masih tetap perintahkan supaya meneruskan kerja dunia tersebut kerana dengannya dia mendapat ganjaran pahala. Hadis ini menunjukkan bahawa Islam tidak memisahkan antara dunia dan akhirat, malah dunia adalah jalan menuju ke akhirat. (Muhammad Qutb, hlm 22)

Dalam hal ini Imam al Ghazali menyatakan mengenai konsep ilmu dalam Islam yang tidak memisahkan antara ilmu agama dan ilmu-ilmu keduniaan yang lain :*“Ilmu-ilmu yang terpuji termasuklah apa yang berkaitan dengan maslahat-maslahat dunia seperti perubatan dan matematik”* (al Imam al Ghazali, *Ihya’ ‘Ulum al-Din*, Jld 1, Hlm. 27)

Kenyataan-kenyataan di atas menunjukkan bahawa Islam memerintahkan manusia menguruskan dunia ini dengan berpandukan agama Allah s.w.t. Oleh itu pengurusan dunia ini adalah ibadah dan matlamat ibadah ialah untuk mencari keredaan Allah s.w.t.

---

13. 16 – Beliau menyatakan bahawa hadis ini dinyatakan oleh Ali bin al Aziz dalam al Muntakhab, dengan isnad hasan daripada Anas r.a, juga disebutkan dalam *‘Umdat al-Qariy* oleh Badruddin al Aini, bab al hars wa al ziraa’h.- Penulis mendapati hadith ini juga diriwayatkan oleh al Bukhari dalam al Adab al Mufrad, hlm.168.



Inilah matlamat tertinggi yang dikehendaki di dalam pengurusan organisasi menurut Islam. Matlamat pengurusan Islam bukanlah keuntungan semata-mata tetapi yang paling penting matlamatnya adalah ibadah kepada Allah. Oleh itu, segala keputusan yang diputuskan secara syura hendaklah menuju ke arah keputusan yang terbaik untuk dunia dan akhirat.

### **SYURA SEBAGAI DASAR UTAMA PENGURUSAN ORGANISASI**

Tujuan utama Allah ciptakan manusia ialah untuk beribadah dan menguruskan dunia ini menurut peraturan dan prinsip-prinsip agamaNya. Al Quran sarat dengan prinsip-prinsip pengurusan yang merangkumi aqidah, syariat, akhlak dan kisah-kisah pengurusan dakwah yang dilaksanakan oleh para anbiya' a.s. Begitu juga dengan al Sunnah, Rasulullah s.a.w. telah berjaya menunjukkan suatu contoh pengurusan yang ideal dalam berbagai aspek kehidupan samada dari sudut kehidupan keperibadian, kekeluargaan, peperangan, perniagaan, kepimpinan, keilmuan, pemerintahan dan sebagainya. Benarlah firman Allah s.w.t. yang bermaksud: *“Sesungguhnya pada diri Rasulullah s.a.w. adalah contoh teladan yang terbaik bagi kamu”* (Al Quran, Surah al Ahzab(33), ayat 21).

Kaedah-kaedah ini dapat memberikan semangat yang tinggi untuk bekerja, memupuk semangat kerja kumpulan, mewujudkan perasaan bertanggungjawab, amanah, ikhlas, sabar, bersungguh-sungguh dan sebagainya. Di samping itu, kaedah-kaedah ini dapat

membendung gejala-gejala negatif yang wujud dalam organisasi. Dalam menjayakan kaedah-kaedah ini, syura memainkan peranan yang amat penting sebagai mekanisme yang menyuburkan kewujudannya dalam organisasi. Antara kaedah-kaedah asas pelaksanaan pengurusan organisasi menurut Islam sebagaimana yang ditunjukkan oleh Rasulullah s.a.w. dan para sahabat dapat disimpulkan dalam beberapa kaedah berikut:

### **Syura Dalam Kepimpinan.**

Perkara yang sangat penting bagi sesuatu organisasi ialah barisan pimpinan dan majlis syura yang berwibawa. Kemajuan organisasi bergantung rapat dengan prestasi pemimpin dan majlis syura yang menggerakkan organisasi tersebut.

### **Kepentingan mewujudkan pimpinan melalui syura.**

Rasulullah s.a.w. mengambil berat soal kepimpinan ini sehingga baginda s.a.w memerintahkan umat Islam memilih seorang pemimpin walaupun ketika mereka hanya bersama tiga orang samada ketika musafir atau berada di sesuatu tempat. Sabda Rasulullah s.a.w. : *“Apabila tiga orang keluar bersama, hendaklah mereka melantik salah seorang sebagai ketua”* (al Kandahlawiy, *Hayat al-Sahabat*, Jld. 2, Hlm. 223)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>. Penyusun menyatakan hadith ini diriwayatkan oleh al Bazzar, Ibn al Khuzaimah, al Daruqtuniy, dan al Hakim.

Begitu juga sabdanya: “*Tidak halal bagi tiga orang yang berada di suatu tempat, kecuali mereka melantik salah seorang sebagai ketua*” (al Syaikani, *Nail al-Awtar*, Jld.9, hlm.157)<sup>14</sup>

Hadis-hadis ini menunjukkan betapa pentingnya hubungan antara syura dan kepemimpinan. Dalam satu kelompok kecil seramai tiga orang pun, Rasulullah s.a.w memerintahkan agar mereka melakukan syura untuk melantik seorang pemimpin dari kalangan mereka. Rasulullah s.a.w. menegaskan kepentingan kewibawaan seseorang pemimpin dalam sabdanya: “*Apabila sesuatu urusan diserahkan kepada bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya.*” (Mausu’ah al Hadith al Syarif (CD-ROM). Hadith riwayat al Bukhari Kitab ilmu, No. 57.)

Baginda s.a.w. mewasiatkan di dalam sebuah hadis yang bermaksud: “*Hendaklah kamu dengar dan taat walaupun dilantik ke atas kamu pemimpin dari kalangan hamba Habsyi yang kepalanya seperti kismis*” (al Bukhariy, Sahih al-Bukhariy, Jld. 4, Hlm. 234).

### **Syura dan Kepimpinan Rasulullah s.a.w.**

Rasulullah s.a.w. adalah contoh pemimpin yang paling ideal dari segala segi. Baginda s.a.w. berjaya mengubah manusia jahiliah menjadi orang-orang Islam yang mempunyai aqidah murni dan bertamadun tinggi. Di bawah pimpinan Rasulullah s.a.w. lahirlah suatu golongan manusia yang tiada tolok bandingnya. Mereka dapat menguasai dunia dan mengubah corak hidup manusia dengan acuan Islam. Keadaan ini berkekalan sehingga

---

<sup>14</sup>. Beliau menyatakan hadith ini riwayat Ahmad.

lebih seribu tahun selepas kewafatan Baginda s.a.w. Walaupun masa kini menyaksikan bahawa umat Nabi Muhammad s.a.w. tidak lagi memegang tumpuk kepimpinan dunia, namun mereka masih mempunyai potensi untuk kembali memimpin dunia sekiranya mereka kembali berpegang teguh dengan Islam.

Sifat kepimpinan yang dikehendaki oleh Islam ialah sifat-sifat yang dimiliki oleh Rasulullah s.a.w. Sifat-sifat tersebut ialah *siddiq*(benar), *amanat*, *tabligh* (menyampaikan) dan *fatonat* (bijaksana).

Sifat-sifat inilah yang tertera di dalam peribadi khulafak al Rasyidin dan amalan pentadbiran mereka masih menjadi ikutan kepada dunia moden sejak dahulu sehingga kini dan selama-lamanya. Amalan syura adalah amalan utama Rasulullah s.a.w dalam kepimpinan baginda, sehingga Abu Hurairah r.a menyatakan bahawa : “*Aku tidak pernah melihat orang yang paling banyak bermesyuarat dengan para sahabatnya melainkan Rasulullah s.a.w.*” (Imam al-Tirmizi, *al-Jami‘ al-Sahih*, Jld. 4, hlm.213.)

Contoh kepimpinan seperti inilah yang sewajibnya diikuti oleh setiap pemimpin dalam apa peringkat kepimpinan sekalipun. Kepimpinan organisasi tentulah lebih utama memerukakan kepada contoh kepimpinan Nabi s.a.w dalam menjayakan segala agenda dan perancangan yang ingin dicapai selaras dengan kehendak Islam.

Organisasi hari ini sangat memerlukan pemimpin yang dapat mencontohi kepimpinan Rasulullah s.a.w. dan para sahabatnya. Terdapat organisasi hari ini dipimpin oleh orang-

orang yang tidak mempunyai sifat *siddiq*, *amanat*, *tabligh* dan *fatonat* dalam erti yang sebenarnya. Keadaan inilah yang menyebabkan berlakunya gejala rasuah, politik wang, pecah amanah, adu domba, mengampu dan seumpamanya berlaku dengan berleluasa dalam berbagai organisasi awam, swasta dan NGOs.

### **Syura dan Kepatuhan Kepada Pemimpin.**

Antara prinsip yang penting dalam organisasi ialah kepatuhan kepada arahan pemimpin dan peraturan organisasi. Perkara ini dinyatakan dalam ayat 54 Surah *al Nisa'* yang bermaksud: "*Wahai orang-orang yang beriman, taatlah kepada Allah, Rasulnya dan Ulil Amri, di kalangan kamu*" (Al Quran , Surah al Nisa' (4), ayat 54). Ayat ini menyatakan bahawa ketaatan kepada Allah adalah ketaatan yang total kepada segala perintah dan larangannya. Ketaatan kepada Rasulullah s.a.w. adalah kerana taat perintah Allah. Ketaatan kepada *uli al-amr* adalah apabila mereka taat kepada Allah dan RasulNya. Ini berdasarkan ayat selepasnya yang berbunyi "*Sekiranya kamu bertelagah pada sesuatu perkara, hendaklah kamu kembali kepada (perintah ) Allah dan al-Rasul sekiranya kamu beriman dengan Allah dan hari akhirat*" (Al Quran, Surah al Nisa' (4) , ayat 59). Ini juga bertepatan dengan sabda Rasulullah s.a.w. "*Seseorang muslim hendaklah dengar dan taat dalam perkara yang disukai atau tidak disukai, selagi tidak diperintah membuat maksiat, apabila diperintah membuat maksiat maka tidak ada dengar dan taat lagi*" (al Bukhari, *Sahih al-Bukhariy*,, Jld. 4, Hlm. 234 ( Kitab al Ahkam)..

Ketaatan kepada pemimpin ditegaskan oleh Rasulullah s.a.w dalam sabdanya "*Hendaklah kamu dengar dan taat walaupun dilantik ke atas kamu pemimpin dari*

*kalangan hamba Habsyi yang kepalanya seperti anggur kering (kismis).”* (al Bukhari, *Sahih al-Bukhariy*, Jld. 4, Hlm. 234 (Kitab al Ahkam)..

Ayat dan hadith ini serta banyak lagi ayat-ayat lain menyatakan dengan jelas mengenai autoriti pemimpin untuk ditaati selagi mereka berada di atas kebenaran dan tidak melanggar perintah Allah s.w.t. Autoriti kepimpinan dalam pengurusan Islam bukan sekadar tuntutan keorganisasian, malah ia adalah tuntutan daripada perintah Allah.

Walau bagaimanapun, ketaatan kepada pemimpin menurut Islam bukanlah taat yang membuta tuli, malah ketaatan ini disertakan dengan syarat ia tidak melanggar perintah dan larangan Allah s.w.t. Ini bertepatan dengan hadis Rasulullah s.a.w yang bermaksud : *“Tidak ada ketaatan dalam perkara maksiat, sesungguhnya taat hanya dalam perkara makruf”*. (*Mausu‘at al-Hadith al-Syarif*, Hadis riwayat Muslim, Kitab Imarah, no. 3424.)

Ketaatan ini juga tidak menafikan hak memberi nasihat sebagaimana hadis yang menyatakan bahawa agama ini adalah dengan nasihat, iaitu kepada Allah, RasulNya, KitabNya, para pemimpin, dan sekalian orang-orang Islam. Ini menunjukkan bahawa ketaatan dalam pengurusan Islam adalah bersumberkan kepada ketaatan kepada Allah. Ketaatan ini juga berlandaskan prinsip syura, di mana setiap anggota boleh mengemukakan pandangan dan nasihat mereka berhubung sesuatu perkara dalam organisasi mereka. Malah keputusan yang dibuat hasil keputusan syura adalah lebih berautoriti untuk dipatuhi oleh setiap anggota.

### **Peranan Syura Dalam Kepimpinan.**

Kepimpinan dan syura mempunyai perkaitan yang sangat rapat. Kepimpinan yang menjadikan syura sebagai dasar dan amalan adalah kepimpinan yang berjaya. Kepimpinan bercorak ini mampu mencapai keputusan-keputusan yang terbaik, perpaduan yang kukuh, dan persefahaman yang mendalam di kalangan anggota. Ia juga mewujudkan sikap berterus terang dan telus di kalangan anggota organisasi.

### **Syura Dalam Membuat Perancangan.**

Perancangan merupakan aspek terpenting dalam kepimpinan pengurusan. Malah ia merupakan langkah pentadbiran yang pertama dan mempengaruhi segenap aspek pengurusan yang lain. Sesuatu perancangan juga mempunyai kaitan rapat dengan falsafah sosial yang diamalkan oleh sesebuah negara atau organisasi. (Ahmad Ibrahim, hlm. 112). Suatu yang tidak dapat dinafikan ialah perancangan sesuatu organisasi amat perlu kepada proses syura bagi menjayakannya.

### **Syura dan Perancangan Rasulullah s.a.w**

Dalam perjuangan Rasulullah s.a.w, baginda merancang berdasarkan panduan wahyu daripada Allah s.w.t. Selama tiga tahun Rasulullah s.a.w. berdakwah secara rahsia berpandukan firman Allah s.w.t. yang bermaksud: "*Dan serulah keluargamu yang terdekat*" (Al Quran, Surah al-Syu'ara'(26), Ayat 214) Setelah orang-orang Islam mula mempunyai bilangan yang agak ramai dan mempunyai sedikit kekuatan, barulah Rasulullah s.a.w diperintahkan berdakwah secara terang-terangan. Firman Allah yang bermaksud: "*Maka siarkanlah apa-apa yang diperintahkan kepadamu dan berpalinglah*

*daripada orang-orang musyrik*” (Al Quran, Surah al-Hijr(15), ayat 90). Apabila mereka ditindas, Rasulullah s.a.w. bertindak menyelamatkan mereka dengan rancangan berhijrah ke Habsyah sebanyak 2 kali tanpa dapat dikesan oleh puak musyrikin Quraisy semasa mereka keluar ke Habsyah. Semua ini menunjukkan ia berjalan dengan perancangan yang didasarkan kepada syura. Oleh itu semasa di Makkah lagi Allah s.w.t memuji mereka kerana menjalankan syura dalam urusan-urusan mereka melalui firmanNya : *“Dan urusan mereka diputuskan secara syura antara sesama mereka”*. (al-quran, Surah al-Syura, ayat 38).

Apabila dakwah Islam di Yathrib mendapat sambutan yang hangat, baginda s.a.w. bersama para sahabat berhijrah ke Madinah dan berjaya menegakkan daulah Islam di sana. Dari Madinah, Rasulullah s.a.w. terus merancang menyebarkan dakwah ke serata pelusuk dunia dengan menghantar para pendakwah dan mengutus surat-surat kepada raja-raja menyeru mereka kepada Islam. Sekiranya mereka menentang Islam mereka diperangi dan sekiranya mereka berdamai, mereka dikehendaki tunduk kepada pemerintahan Islam dan diberikan keamanan. Sekiranya mereka membuat genjatan senjata, mereka diberikan keamanan selama tempoh gencatan tersebut. Begitulah secara ringkas perancangan yang dibuat oleh Rasulullah s.a.w. Jika dikaji dengan teliti, segala perancangan Rasulullah s.a.w. adalah dengan mengambil kira segala aspek yang ada pada ketika itu. Baginda s.a.w. bergerak sesuai dengan kemampuan dari suasana yang ada ketika permulaan dakwah di Makkah. Semasa di Madinah, Rasulullah s.a.w. bertindak bertepatan dengan kemampuan yang dimiliki dan persekitaran yang membantu ke arah kejayaan Islam. Begitulah iktibar yang perlu diambil oleh sesebuah organisasi dalam



membuat perancangan. Ia perlu mengambil kira kemampuan organisasi dan suasana serta masa yang sesuai untuk membuat sesuatu keputusan atau tindakan. Dalam melakukan perancangan, Rasulullah s.a.w. amat berpegang teguh dengan prinsip syura dalam banyak perkara seperti peperangan, perdamaian, perjanjian, pembangunan masyarakat dan sebagainya. Rasulullah s.a.w. seringkali meminta pandangan para sahabatnya dalam pelbagai perancangan yang ingin dijalankan..

### **Syura dan Perancangan Untuk Mencapai Kecemerlangan.**

Dasar pengurusan Islam adalah untuk mencapai kecemerlangan dari segenap aspek. Perkara ini ternyata di dalam ayat 7 Surah al Kahf dan ayat 2 Surah al Mulk. Begitu juga dengan hadis mengenai ihsan dan itqan dan lain-lain. Semuanya menunjukkan betapa Islam mementingkan kecemerlangan dari segala aspek samada dalam amalan ibadah khusus ataupun ibadah umum yang berbentuk kerja-kerja keduniaan.

Menolak kemudarat dan keburukan pula adalah antara tujuan (*maqasid*) Islam yang tertinggi. Rasulullah s.a.w. menyatakan: “*Tidak ada mudarat dan tidak ada pemudaratan*”. (Dr. Mustaffa al Bugha dan Muhyiddin al Mistu, *al-Wafi Fi Syarh al-Arba'in al-Nawawiyat*, hlm. 226) Para ulamak Islam sepakat menyatakan bahawa syariat Islam pada keseluruhannya adalah maslahat, samada berbentuk *jalb al-manfa'at* (mendapatkan manfaat) atau *dar' al-mafasid* (menolak kemudarat). Oleh itu syura adalah amalan yang memainkan peranan yang sangat penting untuk mencapai kecemerlangan dan keunggulan sebagaimana yang dituntut di dalam Islam. Melalui syura, keputusan yang diambil adalah mengambil kira segala faktor kecemerlangan dan

persefahaman tinggi dapat dicapai diantara anggota organisasi bagi menjayakan matlamat yang diputuskan secara bersama. Syura juga dapat menghindarkan kemungkinan organisasi daripada membuat keputusan-keputusan yang boleh memudaratkan organisasi atau anggota-anggotanya yang terlibat kerana ia mengambil kira pandangan dari berbagai pihak yang berkepakaran dalam bidang-bidang yang pelbagai.

### **Syura Dalam Pengorganisasian.**

Selain daripada kepimpinan dan perancangan, pengorganisasian merupakan perkara asasi dalam menjayakan sesuatu pengurusan yang lengkap. Dalam menentukan pengorganisasian, pendekatan syura amat diperlukan untuk memastikan ia diberikan kepada orang-orang yang benar-benar layak.

### **Syura dan Konsep Pengorganisasian Menurut Islam**

Pengorganisasian menurut Islam adalah suatu amanah yang dipertanggungjawabkan ke atas seseorang . Ini berdasarkan firman Allah s.w.t. yang bermaksud *“Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu agar memberikan amanah kepada ahli-ahlinya dan apabila kamu menghukum sesama manusia hendaklah kamu menghukumnya dengan adil”* (Al Quran, Surah al Nisa'(4), ayat 55)

Setiap jawatan perlu diserahkan kepada orang yang benar-benar layak melaksanakannya. Adalah menjadi suatu pengkhianatan apabila seseorang melantik orang yang tidak layak sedangkan orang yang berkebolehan diketepikan. Sabda Rasulullah s.a.w : *“Sesiapa yang telah dilantik untuk menguruskan urusan orang Islam, kemudian ia melantik seorang lelaki sedangkan ia mendapati ada orang yang lebih layak dan lelaki itu*

*bermakna ia telah mengkhianati Allah dan RasulNya” (Abdullah al-Zaila ‘iy, Nasb al-Rayah, Jld. 4, hlm. 62).*

Setiap individu yang diberikan jawatan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah s.w.t. pada hari kiamat, manakala di dunia mereka bertanggungjawab di hadapan orang ramai dan *uli al- amr* yang mengawasi kerja-kerja mereka. Perkara ini jelas di dalam firman Allah yang bermaksud *“Dan bekerjalah kamu, nescaya Allah, RasulNya dan orang-orang beriman akan melihat pekerjaan kamu, dan kamu akan dikembalikan kepada alam ghaib dan nyata, dan kamu akan diberitakan berkenaan apa-apa yang kamu kerjakan”*. (Al Quran, Surah al-Taubah(10) ayat 105 )

Untuk menjamin konsep perjawatan ini dilaksanakan, proses syura perlu dilaksanakan agar ia mendapat pertimbangan sewajarnya daripada berbagai pihak yang menganggotai majlis syura dan keputusannya tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada keputusan seseorang individu sahaja.

### **Syura dan Hak-hak Pengorganisasian.**

Seseorang yang dilantik mengjawat sesuatu tugas wajib diberikan hak-hak mereka seperti gaji, kemudahan asas dan kebebasan bersuara melalui sistem syura. Sabda Rasulullah s.a.w. *“Bayarlah upah (gaji) kepada pekerja sebelum kering peluhnya” (Mausu‘at al-Hadith al-Syarif, Sunan Ibn Majah, Kitab al Ahkam, No. 2434.)*.

Baginda juga bersabda yang bermaksud *“Allah s.w.t berfirman: Tiga orang yang aku menjadi lawannya pada hari qiamat, seseorang yang memberikan sesuatu dengan (izin)*

*aku, kemudian dia menipu, orang yang menjual seorang yang merdeka dan memakan hasil jualan tersebut, dan orang yang mengupah orang lain dan orang tersebut menyempurnakan kerjanya, kemudian dia tidak membayar upah tersebut” (Mausu‘at al-Hadith al-Syarif, Hadith riwayat al Bukhari dalam Kitab al Buyu‘, No. 2075)*

Bagi jawatan dalam Kerajaan, Rasulullah s.a.w. menyatakan “*Sesiapa yang bekerja dengan kami, sedang dia tidak mempunyai tempat tinggal, hendaklah disediakan baginya rumah. Jika belum berkahwin hendaklah dipikirkan jodoh untuknya, dan jika tidak ada kenderaan hendaklah disediakan kenderaan untuknya, dan jika tidak mempunyai khadam hendaklah disediakan khadam untuknya.*” (Mausu‘at al-Hadith al-Syarif, Sunan Abu Daud, Kitab al Kharaj wa al Ijarah, No. 2556). Hadis ini secara umumnya menunjukkan bahawa pihak kerajaan atau majikan bertanggungjawab menyediakan kemudahan asas untuk kakitangannya. (Ahmad Ibrahim, hlm..96)

Dalam hal menuntut hak-hak dalam pengorganisasian ini, pendekatan syura adalah pendekatan yang terbaik untuk diamalkan oleh kedua-dua pihak, iaitu majikan dan pekerja. Dengan cara bersyura, banyak kerugian dapat dihindarkan daripada kedua belah pihak, kerana para pekerja tidak perlu memberontak, dan majikan tidak perlu menanggung kerugian akibat daripada tindakan mogok pekerja dan seumpamanya.

### **Peranan Syura Dalam Pengorganisasian.**

Seterusnya Islam memberikan hak syura untuk ahli-ahli organisasi menyatakan pandangan dan nasihat kepada majikan dalam masalah-masalah yang bersangkutan

dengan pengorganisasian. Pekerja boleh menyuarakan pandangan samada mengenai kerja, perlantikan seseorang yang mewakili mereka mengenai ganjaran yang mereka perolehi, dan sebagainya. Rasulullah s.a.w. menyatakan “*Agama adalah nasihat*” Seseorang bertanya “*untuk siapa*” Sabda Baginda “*Untuk Allah, RasulNya, pemimpin-pemimpin Umat Islam dan orang-orang awam seluruhnya*” (*Mausu‘at al-Hadith al-Syarif* Hadith riwayat al Tirmizi, No. 1849., al Nasa’ii dalam Kitab al Bai ‘ah, No. 4126).

Salah satu bentuk syura ialah dengan nasihat sebagaimana yang disebut di dalam hadis. Inilah suatu hak yang perlu diberikan dengan jujur kepada para pekerja. Kebebasan ni akan memberikan semangat yang kuat untuk terus bekerja kerana mereka dapat merasai pandangan dan kerja-kerja mereka dihargai dan mereka dapat bekerja dalam suasana yang harmoni.

### **Syura Dalam Membuat Pengawasan.**

Setelah diwujudkan kepimpinan yang berwibawa. Perancangan yang mantap dan perjawatan yang berkelayakan, pengurusan perlu dilengkapi dengan pengawasan yang berterusan bagi memastikan prestasi kerja terus dipertingkatkan. Terdapat dua bentuk pengawasan dalam pengurusan Islam yang mana syura adalah antara mekanisme yang utama untuk melaksanakan pengawasan ini secara berkesan:

### **Syura dan Pengawasan Aqidah**

Dalam segala tindakan, seseorang Islam sentiasa berkeyakinan bahawa dirinya diperhatikan oleh Allah s.w.t. dan amalannya dicatat oleh malaikat yang berada di kiri

dan kanannya. Keyakinan ini mendorong seseorang sentiasa takut kepada Allah s.w.t. Dengan itu dia melaksanakan segala tanggungjawabnya dengan penuh ikhlas dan amanah. Sebarang pengkhianatan dan kecuaiian yang disengajakan adalah dosa. Sebaliknya segala usaha, ketekunan dan keikhlasan pasti mendapat ganjaran berlipat ganda di sisi Allah s.w.t.

Allah s.w.t. berfirman yang bermaksud: *“Sesiapa yang melakukan kejahatan pasti dibalas dengan kejahatan dan dia tidak akan mendapati selain daripada Allah sebagai wali dan penolong”*. Dan sesiapa yang beramal soleh mereka itulah yang akan memasuki syurga serta mereka tidak dizalimi sedikitpun” (Al Quran, Surah al Nisa’(4), ayat 123-124). Melalui pendekatan syura, pengurusan Islam mengambil berat hal ini dengan sentiasa mengingatkan petugas-petugasnya agar sentiasa bertaqwa kepada Allah s.w.t. di dalam melaksanakan kerja-kerja mereka.

### **Pengawasan Pentadbiran Berlandaskan Syura.**

Pengawasan ini dilakukan oleh majlis syura sesuatu organisasi dan pemimpin organisasi tersebut. Dengan mandat daripada majlis syura, seseorang pemimpin berhak menggunakan kuasa dan kewibawaannya untuk memastikan kakitangannya menjalankan kerja dengan baik. Pengawasan seperti ini telah bermula pada zaman Rasulullah s.a.w. Semua pemerintah akan diselidik kerja-kerja yang mereka lakukan dan berita-berita yang disampaikan oleh penduduk setempat diambil perhatian yang serius. (Ahmad Ibrahim Abu Sin, Pengurusan Dalam Islam, Hlm. 226). Rasulullah s.a.w. pernah memecat seorang petugasnya di Bahrain setelah berpuas hati dengan pengaduan yang disampaikan

oleh rombongan kaum Abdul Qais. Khalifah Abu Bakar al Siddiq pernah memecat Khalid bin Said sebagai Gabenor kerana sebab-sebab tertentu dan menggantikannya dengan Sharhabil bin Hasanah. ( Ahmad Ibrahim, hlm 227 – 228)

Saidina Umar bin al Khattab pernah bertanya sahabat-sahabatnya *“Sekiranya aku lantik untuk kamu orang yang paling baik mengikut pengamatanku, kemudian aku suruh dia berlaku adil, adakah aku telah menunaikan tanggungjawab? Mereka menjawab: “Ya”. Umar lantas berkata “Tidak! Sebelum aku melihat kerja yang dilakukannya, adakah beliau telah menjalankan apa yang aku arahkan atau tidak”.* ( Ahmad Ibrahim, hlm 227 – 228)

Para Khulafak al Rasyidin didapati sentiasa mengutus surat kepada gabenor-gabenor dan Ketua-ketua Tentera bagi mengingatkan tanggungjawab mereka. Mereka juga membuat lawatan ke tempat-tempat tertentu untuk mengetahui lebih lanjut hal ehwal rakyat jelata dan memastikan kebajikan mereka terpelihara. Saidina Umar memerintahkan supaya semua pegawai-pegawainya ditaksirkan harta masing-masing. Sekiranya mereka memiliki harta melebihi gaji yang diperuntukkan, harta lebihan tersebut dimasukkan ke dalam Baitulmal.

### **Pengawasan Melalui Dasar Syura Terbuka**

Pengurusan yang mengamalkan syura mempunyai dasar ‘pintu terbuka’ kepada semua kakitangan dan orang ramai. Setiap orang boleh membuat aduan berkenaan tingkah laku para pegawai tanpa rasa takut dan bimbang. Keadaan ini mewujudkan satu suasana

pengawasan terbuka yang timbul daripada sistem syura yang diamalkan oleh sesebuah organisasi atau negara.

Rasulullah s.a.w. mengamalkan cara ini kepada dirinya sendiri. Dalam suatu peperangan, Rasulullah s.a.w. membetulkan saf (barisan) tentera dan seorang sahabat telah ditekan perutnya dengan tongkat kerana tidak meluruskan saf. Sahabat itu menjerit "*Kamu telah menyakitkan aku, maka aku meminta qisas terhadapmu*", lantas Baginda s.a.w. mendedahkan bahagian perutnya dan sahabat tadi lantas mengambil kesempatan itu untuk mencium jasad suci Rasulullah s.a.w.

Peristiwa ini memberikan suatu asas yang tinggi mengenai dasar kepimpinan dan keketuaan. Seseorang ketua perlu bersikap terbuka dan sanggup menerima teguran dan balasan atas kesilapannya. Begitulah juga dengan orang-orang bawahannya perlu sanggup bersikap sedemikian bagi melahirkan sebuah sistem pengurusan yang cekap dan berkesan.

Atas dasar inilah Saidina Umar al Khattab telah menghukum Abdullah bin Qart, gabenor di Hims kerana beliau membina sebuah bangunan pejabat yang tinggi bagi memisahkan dirinya daripada orang ramai. Pintu bangunan tersebut dibakar dan beliau diperintahkan menghadap khalifah. Abdullah telah ditahan selama tiga hari dan diperintahkan memberi minum binatang-binatang ternakan sehingga beliau kepenatan. Setelah itu barulah diperintahkan kembali bertugas dan diberi amaran agar tidak mengulangi perbuatannya. Saidina Umar juga melaksanakan pengawasan melalui syura terbuka yang dilakukan



setiap kali musim haji. Semua Gubernur dan pegawainya dijemput menunaikan haji. Di sana beliau akan bersemuka antara pemerintah dengan rakyat, dan Umar akan mendengar daripada kedua-dua pihak dalam suasana yang terbuka. (Ahmad Ibrahim, hlm 23 )

Pernah terjadi semasa musim haji, ketika Umar sedang berucap tiba-tiba lelaki bangun berkata: *“Wahai Amirul Mukminin, sesungguhnya seorang petugas tuan telah menyebat saya seratus kali sebatan”*. Lalu Umar berkata : *“Apa sebab dia memukul kamu?. Sekarang balaslah perbuatannya! lantas bangunlah Amru bin al As’ lalu berkata: “Wahai Amirul Mukminin, jika tuan melakukan tindakan begitu, kelak akan menyusahkan tuan dan akan menjadi ikutan bagi orang-orang akan datang”*. Jawab Umar: *“Bagaimana aku tidak melakukan pembalasan sedangkan aku melihat Rasulullah sendiri melakukannya ke atas dirinya sendiri”*. Amru berkata: *“Biarkan kami memujuknya agar memaafkannya”*. Jawab Umar *“Pujuklah kalau dia mahu!”*. Akhirnya lelaki itu bersetuju untuk menerima dua ratus dinar, setiap satu pukulan dikira 2 dinar. (Ahmad Ibrahim, hlm 23 )

Peristiwa ini menggambarkan bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan dalam pemerintahan Islam. Ia dilakukan di bawah konsep syura dengan suasana yang sungguh harmoni dan terbuka. Inilah prinsip yang perlu dipraktikkan dalam pengurusan hari ini dalam menghadapi berbagai kenehan pentadbiran yang semakin kompleks.

### **Peranan Syura Dalam Memberi Motivasi.**

Antara asas utama pengurusan organisasi ialah motivasi. Setiap ahli organisasi perlu mengetahui dengan jelas matlamat dan tugas mereka di dalam organisasi. Kedua-dua perkara ini boleh memberikan kekuatan semangat untuk bekerja kerana matlamat yang jelas boleh membangkitkan kekuatan jiwa untuk menuju ke arah yang disasarkan. Manakala tugas yang jelas akan memudahkan para anggota untuk bekerja dengan tekun ke arah pencapaian matlamat yang digariskan. Perkara ini dapat dicapai dengan baik sekiranya syura dipraktikkan dengan sempurna. Melalui syura, anggota organisasi dapat memahami matlamat dan tugas mereka dengan baik dan membangkitkan motivasi untuk bekerja dengan cemerlang.

Dalam pengurusan Islam, matlamat utama adalah sangat jelas untuk mendapatkan keredhaan Allah, melaksanakan tugas Khalifah dan memakmurkan bumi Allah s.w.t. Dalam soal tugas, Islam telah meletakkan dasar-dasar cara bekerja menurut syariat Allah s.w.t. Dari sudut teknikal, Islam memberikan kebebasan kepada para pengurus untuk menentukan teknik-teknik bekerja yang efisien berdasarkan keputusan syura yang dicapai antara mereka dan anggota organisasi mereka. Sabda Rasulullah s.a.w. yang bermaksud: *“Kamu lebih mengetahui tentang urusan dunia kamu”*<sup>1</sup> (*Mausu‘at al-Hadith al-Syarif* (CD-ROM). Hadith riwayat Imam Muslim, No. 4358, Riwayat Ahmad No. 12086.)

Dalam hadis ini, Rasulullah s.a.w menggesa umatnya agar sentiasa mencari teknik-teknik baru untuk menguruskan hal keduniaan tanpa melanggar batas-batas syariat Islam.

Dalam membangkitkan motivasi, beberapa cara yang berkait rapat dengan syura telah digunakan pada zaman Rasulullah s.a.w dan para Khalifah. Antara kaedah tersebut ialah:

### **Syura dan Motivasi Melalui Peringatan**

Rasulullah s.a.w. sentiasa berterusan memberikan peringatan kepada para petugasnya dalam berbagai bentuk samada ucapan, khutbah, majlis ilmu, perbualan, surat, mengadakan syura dan sebagainya. Ketika Baginda s.a.w. mengutuskan Muaz bin Jabal ke Yaman, Rasulullah s.a.w. berpesan *“Hendaklah kamu mengutamakan golongan ahli Kitab dan mulakanlah seruan kepada mereka supaya beribadat kepada Allah. Sekiranya mereka telah mengenali Allah, beritahu kepada mereka bahawa Allah telah memfardhukan ke atas mereka zakat dan pungutan zakat itu daripada orang-orang kaya di kalangan mereka. Kemudian bahagikan zakat itu kepada orang-orang miskin. Jika mereka patuh kepada seruan engkau, janganlah engkau zalimi mereka. Takutlah kepada doa orang kena zalim, kerana doa orang yang dizalimi itu tidak ada sebarang halangan untuk sampai kepada Allah”* (Mausu ‘ah al Hadith al Syarif,(CD-ROM).Hadith riwayat al Nasaii, No. 3475)

Dalam pesanan itu Rasulullah s.a.w. telah memperingatkan tentang misi (tugas) dan matlamat. Misi (tugas)Muaz adalah untuk berdakwah kepada orang-orang Yaman ke arah mengenal Allah, beribadah, mengeluarkan zakat dan tidak menzalimi mereka. Matlamat untuk mendapat keredhaan Allah juga diperingatkan di dalam pesanan iaitu jangan menzalimi kerana kezaliman akan mendatangkan kemurkaan Allah s.w.t.

### **Syura dan Motivasi Melalui Latihan.**

Rasulullah s.a.w. bukan hanya melantik orang yang berkelayakan malah memberikan latihan kepada mereka. Contohnya Rasulullah s.a.w. memerintahkan beberapa orang sahabat mempelajari bahasa Rom, Parsi, Yahudi dan Qibti sebelum mereka dihantar sebagai utusan atau dilantik sebagai penulis surat kepada raja-raja bertakhta. Baginda s.a.w. mengajar Saidina Ali cara-cara mengendalikan kes kehakiman sebelum dihantar ke Yaman sebagai Qadhi. Kata Ali *“Aku tidak pernah ragu-ragu dalam menjatuhkan hukuman selepas menerima latihan yang sempurna itu”*. (Ahmad Ibrahim Abu Sin, Pengurusan Dalam Islam, hlm 162). Ini adalah salah satu bentuk syura yang dilaksanakan kerana saidina Ali r.a telah mengadu kepada Rasulullah mengenai keraguannya untuk menjalankan tugas yang dipertanggungjawabkan, lalu beliau diberikan latihan tersebut oleh Rasulullah s.a.w.

Umar Al Khattab menguji Ka'ab bin Sur untuk menyelesaikan suatu masalah rumahtangga sebelum beliau dilantik sebagai Qadhi di Basrah. Umar juga pernah berkata kepada seorang pegawainya *“Lantikan ini merupakan suatu percubaan bagi kamu. Jika aku dapati kamu mampu menjalankan tugas dengan baik dan sempurna, aku akan sahkan jawatan kamu. Sebaliknya jika kamu gagal menunjukkan keupayaan, aku akan tamatkan khidmat kamu”*. (Ahmad Ibrahim Abu Sin, Pengurusan Dalam Islam, hlm 162) Banyak lagi contoh-contoh latihan yang dilakukan oleh Rasulullah s.a.w dan para Khalifah selepasnya.

### **Syura dan Motivasi Melalui Hubungan Kemanusiaan.**

Islam meletakkan dasar utama kerja-kerja orang-orang beriman adalah persaudaraan. Allah s.w.t. berfirman yang bermaksud: *“Dan orang-orang beriman lelaki dan perempuan, mereka adalah wali(penolong) sesama mereka, menyeru kepada makruf, mencegah mungkar, mendirikan solat, mengeluarkan zakat, mereka taat kepada Allah dan RasulNya. Mereka itulah yang akan dirahmati Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa Lagi Maha Bijaksana”*. (Al Quran, Surah al Taubah(10) , ayat 71)

Rasulullah s.a.w. menceritakan suatu golongan yang istimewa di sisi Allah s.w.t. *“Sesungguhnya dari kalangan hamba Allah terdapat segolongan manusia yang bukan anbiyak dan bukan syuhadak, tetapi mereka dicemburui oleh para anbiyak dan syuhadak pada hari kiamat kerana kedudukan mereka di sisi Allah Taala. Merka berkata: “Wahai Rasulullah! Beritahulah kami siapakah mereka itu!. SabdaNya “Mereka itu adalah kaum yang berkasih sayang sesama mereka dengan ruh Allah, tanpa ada tali persaudaraan dan tidak kerana harta yang mereka dapati, Demi Allah wajah-wajah mereka bercahaya dan mereka berada di atas cahaya(kebenaran), mereka tidak takut ketika manusia merasa takut,, dan mereka tidak sedih ketika manusia bersedih”* (Mausu‘at al-Hadith al-Syarif.Hadis Riwayat Abu Daud, Kitab al Buyu’, No. 3060)

Hadis ini menggambarkan bahawa hubungan kemanusiaan dalam pengurusan menurut Islam adalah berlandaskan aqidah yang melahirkan persaudaraan, keimanan, kemanusiaan, dan kasih sayang.

Hubungan persaudaraan kemanusiaan dinyatakan oleh Nabi s.a.w. dalam sabdanya yang bermaksud: *“Tidak beriman seseorang kamu sehinggalah kamu kasih kepada manusia sebagaimana kamu kasih kepada diri kamu sendiri”* (al Bukhari, Sahih al Bukhari, Bi Hasyiah al Hafiz al Sindi, hlm.12). Perkara-perkara seperti ini tidak dapat diwujudkan dengan baik melainkan melalui pendekatan syura sesama mereka yang melahirkan persefahaman, kerjasama dan tolak ansur.

Dalam perlaksanaan, Rasulullah s.a.w. sentiasa menziarahi para sahabatnya, mengambil berat hal ehwal kebajikan mereka, dan menghargai setiap pandangan mereka melalui pendekatan syura yang terbuka. Begitu juga para Khalifah, mereka sentiasa menghormati pandangan rakyat dan memastikan para petugas dan rakyat jelata mendapat gaji atau ganjaran yang wajar serta diberikan kemudahan-kemudahan asas yang baik. Saidina Umar r.a. beberapa kali membuat lawatan ke wilayah-wilayah Islam untuk mengenali keadaan mereka yang sebenar dan mengetahui masalah-masalah mereka.

### **Kerjasama di atas Kebaikan dan Taqwa**

Kerja dalam organisasi adalah berasaskan prinsip kerjasama yang diperintahkan oleh Allah s.w.t. dalam firmanNya yang bermaksud: *“Dan bertolong-tolonglah kamu di jalan kebaikan dan taqwa dan jangan kamu bertolong-tolong dalam melakukan dosa dan pencerobohan”* (Al Quran, Surah al Maidah, (5), ayat 2)

Dasar ini memberikan semangat kerja kumpulan yang kuat kerana ia bukan sahaja dapat mewujudkan kemesraan dan kebersamaan dalam kumpulan, malah ia menimbulkan semangat kerohanian yang tinggi kerana melaksanakan perintah Allah.

Teori hubungan kemanusiaan yang ditemui oleh pakar-pakar pengurusan hari ini sebenarnya telah membuktikan kebenaran dasar yang telah dinyatakan terlebih dahulu oleh al Quran al Karim. Dalam mewujudkan kerjasama ini, syura amatlah diperlukan untuk mendapat persetujuan pihak-pihak yang terlibat, mewujudkan persefahaman, membincangkan perancangan, merangka kerja, membahagi tugas, merungkaikan masalah-masalah, mendapatkan cadangan-cadangan bernas, dan lain-lain perkara yang diperlukan untuk mewujudkan kerjasama yang terbaik dalam menjayakan sesuatu tugas. Syura dalam hal ini perlu dilaksanakan dalam setiap peringkat pelaksanaan organisasi kerana setiap peringkat memerlukan kerjasama yang padu untuk menjayakan sesuatu matlamat dan tugas.

### **Syura dan Motivasi Melalui Ganjaran.**

Ganjaran berbentuk gaji, bonus dan sebagainya adalah salah satu bentuk motivasi yang diiktiraf oleh Islam. Perkara ini nyata di dalam sabda Rasulullah s.a.w. yang bermaksud: *“Sesiapa yang bekerja dengan kami dan belum beristeri, hendaklah disediakan untuknya isteri, dan jika dia tidak mempunyai rumah, hendaklah disediakan rumah untuknya, dan jika tidak ada khadam hendaklah disediakan khadam untuknya”* (Mausu ‘ah al Hadith al Syarif. Hadith riwayat Abu Daud, Kitab al Kharraj wa al Imarah, No. 2556).

Dalam peperangan, Allah s.w.t. memberikan hak kepada pemimpin untuk memberikan 4/5 harta rampasan kepada tentera yang berjihad sebagai ganjaran dunia untuk mereka. Perkara ini jelas dalam firman Allah s.w.t. yang bermaksud: *“Dan ketahuilah bahawa*

*apa yang kamu rampas hasil dari peperangan, maka 1/5 adalah bagi Allah, RasulNya, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang miskin dan orang-orang musafir”* (al Quran, Surah al Anfal, ayat 41) Pada zaman Umar r.a. gaji bukan hanya diberikan kepada para pekerja, malah setiap kanak-kanak yang baru lahir diberikan bantuan sebanyak 100 dirham, apabila besar ditambah 200 dirham dan apabila baligh bantuan meningkat kepada 500 dirham. Begitu juga dengan sahabat-sahabat, para pengajar al Quran, pendakwah dan sebagainya yang awal memeluk Islam. (Muhammad bin al Husain al Farrak al Hanbali, *al-Ahkam al-Sultaniyyat* (Al Qadi Abu Ya’la), hlm. 238) Mereka sentiasa diberikan gaji dan ganjaran daripada Baitulmal. Perkara ini dilaksanakan dengan keputusan syura antara Umar dan para sahabat ketika mereka mengadakan ‘*diwan*’ iaitu satu jabatan yang mencatatkan segala hal ehwal pentadbiran negara. Begitulah antara gambaran praktikal yang ditunjukkan oleh pengurusan Islam di zaman kegemilangannya.

### **Syura dan Etika Kerja.**

Dalam pengurusan Islam, akhlak menjadi teras kepada etika kerja . Akhlak Islam yang merangkumi persoalan dalaman hati manusia dan perbuatan luarannya adalah suatu kombinasi yang sempurna untuk melahirkan pekerja-pekerja yang berdedikasi dan cemerlang. Imam al Ghazali menyatakan : *“Akhlak ialah sesuatu yang wujud dalam hati seseorang dan lahir pada perbuatan tanpa berfikir dan merancang”*. Akhlak dalaman adalah perbuatan hati. Islam amat mengambil berat persoalan hati sehingga Rasulullah s.a.w menyatakan bahawa hatilah yang menentukan baik-buruknya perbuatan seseorang. Baginda s.a.w bersabda : *“Ingatlah bahawa didalam jasad terdapat seketul daging,*



*apabila ia baik, maka baiklah seluruh jasad tersebut, dan apabila ia rusak, maka rusaklah jasad seluruhnya, ketahuilah ia adalah hati”.* (Hadith riwayat al Bukhari)<sup>15</sup>

Oleh itu, para pengurus Islam perlu mengambil berat persoalan hati mereka dan hati orang-orang bawahannya agar bersih daripada sifat-sifat yang tercela. Semua anggota perlu sentiasa diingatkan tentang niat ikhlas, tawadhuk, sabar, redha, sukakan kebaikan, dan lain-lain. Mereka juga perlu sentiasa diberi amaran melalui ayat-ayat al Quran, hadis-hadis Rasulullah s.a.w, dan kata-kata ulamak mengenai kejahatan hati seperti sombong, dengki, bangga diri, riyak, tamak, dan seumpamanya.

Akhlak luaran ialah segala perbuatan anggota badan. Setiap anggota organisasi perlu ditanamkan dalam diri mereka sifat-sifat yang baik seperti bercakap perkara yang baik, bersopan, menjaga mata dan telinga, menutup aurat dengan sempurna, suka menolong orang, rajin bekerja, dan lain-lain lagi. Semua akhlak baik yang dinyatakan dalam ajaran Islam adalah cukup sempurna untuk menjadi teras kepada etika kerja sesebuah organisasi yang mengamalkan pentadbiran secara Islam. Sifat-sifat buruk seperti mengumpat, mengadu domba, khianat, gangguan seksual, berpakaian menjolok mata, malas bekerja, kerja sambil lewa, dan seumpamanya hendaklah sentiasa diberi peringatan melalui ayat-ayat al Quran, al Sunnah dan pandangan para ulamak dan tindakan tatatertib jika diperlukan. Untuk menjayakan pelaksanaan akhlak Islam sebagai etika kerja, sistem syura amatlah diperlukan bagi mengukuhkannya. Sistem syura yang berteraskan akidah, syariah dan akhlak dapat memastikan etika ini dipelihara dalam organisasi. Semua

---

<sup>15</sup> *Mausu'at al-Hadith al-Syarif* CD-ROM). Hadith riwayat al Bukhari, Kitab al Iman, No. 50, Riwayat Muslim, Kitab al Musaqat, No.2996, Riwayat Ibn Majah, Kitab al Fitn, No.3974, Riwayat al Daruqtuniy, No. 2419.

anggota organisasi berhak untuk bersuara sekiranya terdapat penyimpangan akhlak berlaku di dalam organisasi. Ketetapan daripada majlis syura dapat menyelesaikan masalah-masalah akhlak yang berlaku di kalangan anggota organisasi. Bagi organisasi yang besar, setiap peringkat pengurusan perlu mempunyai majlis syura yang memantau etika kerja terus dipelihara dan dipertingkatkan.

### **Syura Memelihara Prinsip dan Mempelbagaikan Kaedah.**

Dasar Pengurusan Islam yang dinamik tidak membataskan perlaksanaannya hanya dengan kaedah atau cara tertentu sahaja, malah ia boleh dipelbagaikan sesuai dengan pencapaian manusia di bidang ilmu dan teknologi. Prinsip-prinsip akidah, syariat dan akhlak tetap dipelihara, tetapi kaedah pelaksanaan boleh berubah-ubah mengikut keadaan tertentu. Contohnya ialah bentuk syura di zaman Rasulullah s.a.w, Abu Bakar, Umar, Usman, dan Ali berubah-ubah mengikut situasi zaman masing-masing. Oleh itu Islam sentiasa menggalakkan umatnya mengurus kehidupan ini dengan berbagai-bagai kaedah dan cara sehinggalah mereka dapat mengubah keadaan mereka sendiri. Firman Allah s.w.t. yang bermaksud: *“Sesungguhnya Allah tidak mengubah sesuatu kaum itu sehinggalah mereka mengubah diri mereka sendiri”* (Al Quran, Surah al Ra’d (13), ayat 11).

Penulis berpandangan bahawa umat Islam sewajibnya berusaha untuk melaksanakan segala dasar-dasar pengurusan yang telah ditetapkan oleh Allah s.w.t. Walau bagaimanapun Islam tidak memperincikan bagaimanakah cara untuk melaksanakan

dasar-dasar tersebut. Oleh itu terpulanglah kepada kebijaksanaan umat Islam untuk mencapainya. Sebagai contoh, Islam memerintahkan pekerjaan dilakukan dengan ikhlas, amanah dan tekun. Untuk mencapai dasar-dasar ini terserahlah kepada manusia untuk membuat kaedah-kaedah berkesan samada mengadakan slogan, kempen, logo, nyanyian (nasyid), peraturan, amaran, peringatan, galakan imbuhan dan sebagainya. Dalam hal ini, Islam menggalakkan umatnya agar sentiasa mencari segala jenis hikmah (kebijaksanaan) sebagaimana sabda Rasulullah s.a.w. yang bermaksud: *“Hikmah adalah sesuatu yang hilang daripada seseorang mukmin, di mana sahaja ia berjumpa, dialah yang lebih berhak memiliki dan menguasainya”* (Mausu‘at al-Hadith al-Syarif (CD-ROM); Hadith riwayat al Tirmizi ,No. 2611, Ibn Majah ( No. 4159)). Oleh itu sebarang teori semasa dan barat atau timur, yang tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam adalah menjadi tuntutan Islam. Malah Islam menuntut agar umatnya menghasilkan kaedah-kaedah yang lebih hebat daripada apa yang dihasilkan oleh barat. Dalam hal ini, syura juga mempunyai peranannya yang sangat penting. Melalui syura, organisasi dapat mencungkil pandangan, pemikiran, dan kaedah-kaedah baru daripada ahli-ahli organisasi dari setiap peringkat pengurusan untuk menjayakan matlamat organisasi. Ini kerana syura perlu dijalankan dalam setiap peringkat pengurusan organisasi dan ini memberikan ruang kebebasan yang luas kepada setiap ahli untuk turut serta dalam memberikan sumbangan untuk mengeluarkan idea-idea baru untuk kecemerlangan organisasi. Perkara ini dilaksanakan oleh Rasulullah s.a.w, baginda mendengar setiap pendapat para sahabatnya selagi mana perkara tersebut tidak terdapat wahyu yang datang daripada Allah s.w.t.

## **Syura dan Pembentukan Syakhsiah**

Jika diteliti kepada konsep dan bentuk pelaksanaan syura, semuanya amat menjurus kepada pembentukan syakhsiah yang dikehendaki oleh Islam. Konsep syura yang mengutamakan perbincangan serta pandangan pelbagai pihak sebelum membuat sesuatu keputusan boleh melahirkan pentadbir yang tidak mementingkan diri sendiri, tidak bersikap diktator, dan sentiasa menghormati setiap pandangan orang lain. Konsep ini juga boleh menimbulkan sikap-sikap yang baik di kalangan ahli organisasi seperti semangat bermusyawarah, sentiasa ingin memberikan kerjasama dalam memberikan pandangan, dapat menerima keputusan dengan rela hati, dan sebagainya.

Bentuk-bentuk amalan syura yang mementingkan sifat-sifat terpuji sebagai ahli syura seperti berilmu, bertaqwa, dan berkemahiran juga dapat membentuk syakhsiah yang baik dalam organisasi. Secara langsung ahli-ahli syura yang memimpin organisasi menjadi contoh teladan yang baik kepada semua ahli organisasi. Ini akan menyumbang kepada peningkatan dan pemeliharaan budaya baik dan cemerlang dalam organisasi.

Dasar-dasar syura yang mengutamakan setiap sesuatu keputusan dijustifikasikan dengan tuntutan Islam sebagaimana yang terdapat dalam al-Quran dan al-Sunnah juga dapat menimbulkan kesedaran dan kesungguhan untuk menuntut ilmu. Hanya orang yang berilmu yang mampu untuk mengaitkan segala urusan kehidupan ini berdasarkan neraca al-Quran dan al-Sunnah. Adab-adab dalam dalam majlis syura juga dapat membentuk akhlak yang baik kerana adab-adab ini dapat melatih seseorang untuk bercakap dengan cara yang baik, mengingatkan seseorang mengenai matlamat kehidupan sebagai

hamba dan khalifah Allah, memegang amanah serta rahsia majlis syura, menghormati pandangan orang lain, berbudi bahasa, dan sentia ke hadapan untuk memberikan sumbangan idea dan tenaga.

### **BENTUK PELAKSANAAN SYURA DALAM ORGANISASI.**

Pentadbiran sesebuah negara mempunyai majlis syura atau dewan parlimen sebagai badan tertinggi yang memerintah, dan seterusnya diikuti oleh majlis-majlis syura dari pelbagai peringkat pelaksanaan seperti kabinet, kerajaan negeri, kementerian, jabatan, cawangan, unit, dan lain-lain. Begitu juga dengan sesebuah organisasi, ia mempunyai badan tertinggi yang mentadbirnya. Badan ini boleh dinamakan dengan berbagai nama seperti lembaga pengarah, Jawatankuasa tertinggi, majlis tertinggi dan sebagainya. Seterusnya organisasi juga mempunyai majlis-majlis syura peringkat pelaksanaan seperti majlis eksekutif, bahagian, cawangan, jabatan, unit, dan lain-lain. Dalam pengurusan Islam, biasanya badan-badan tersebut diistilahkan sebagai majlis syura, jawatankuasa syura, badan syura dan seumpamanya. Walau bagaimanapun, nama tidaklah menjadi suatu yang penting, apa sahaja nama boleh diletakkan asalkan fungsinya adalah sama iaitu untuk melaksanakan syura.

Oleh itu adalah ternyata bahawa syura bukan hanya terdapat pada badan tertinggi negara atau organisasi sahaja, malah syura perlu dijalankan pada setiap peringkat hierarki organisasi atau negara. Setiap peringkat perlu menjalankan syura untuk melaksanakan

keputusan dan dasar-dasar yang telah ditetapkan oleh majlis syura tertinggi. Setiap peringkat syura tidak boleh mengatasi apa-apa keputusan yang telah ditetapkan oleh syura di peringkat yang lebih tinggi daripadanya. Mereka boleh berbincang dari sudut teknikal pelaksanaan selagi tidak bertentangan dengan syariat Islam dan juga peraturan organisasi. Selain daripada itu, syura juga perlu diamalkan dalam setiap pergerakan dalam organisasi dalam bentuk yang tidak resmi. Perkara ini termasuk dalam istilah syura muklim atau istisyarah. Setiap anggota organisasi samada ketua atau pekerja bawahan perlu sentiasa mendapatkan pandangan-pandangan daripada orang lain untuk menambahkan maklumat serta buah fikiran agar kerja-kerja yang dilakukan lebih efisien dan teratur.

### **Hak Bersuara Dalam Organisasi.**

Secara umumnya hak syura adalah termaktub dan terjamin menurut syariat Islam dalam setiap lapangan dan lapisan kehidupan manusia, namun kenyataan secara khusus mengenai hak syura dalam organisasi tidak banyak ditulis oleh para ulamak. Kebanyakan tulisan mengenai syura adalah mengenai pemerintahan negara.

Pada pandangan penulis, hak, tanggungjawab, kemuliaan dan kebebasan yang sama diberikan oleh syariat Islam kepada setiap anggota organisasi. Setiap anggota organisasi boleh menyatakan pandangan mereka dalam usaha untuk mendapatkan kebaikan dan menolak segala bentuk kerosakan. Kenyataan ini adalah berdasarkan dalil-dalil berikut:

**i.**Umumnya ayat-ayat al Quran (*al Nisa':58, al Kahf:56, Ali 'Imran:110*) tanpa mengkhususkan bahawa hak-hak bersuara seperti amanah, adil, dakwah, menyeru makruf, dan mencegah mungkar hanya kepada sektor tertentu sahaja. Malah ayat-ayat tersebut adalah umum dalam setiap aspek kehidupan termasuk di dalam organisasi.

**ii.**Hak bersuara di dalam organisasi di*qiyaskan* kepada hak bersuara di dalam sesebuah masyarakat dan negara kerana terdapat persamaan dari sudut '*illat* hukumnya iaitu memelihara tanggungjawab amanah, adil, nasihat dan dakwah.

**iii.**Hukum Islam bersifat universal dan wajib diamalkan dalam apa juga keadaan dan tempat. Oleh itu apa juga Organisasi seharusnya tunduk kepada syariat Islam dan ahli-ahlinya boleh bersuara menyatakan kebenaran sebagaimana yang diperuntukan oleh syariat Islam. Kebenaran yang dimaksudkan di sini ialah segala kebaikan dan kecemerlangan yang dituntut oleh Islam serta menolak segala keburukan yang ditolak dalam ajaran Islam.

Walau bagaimanapun, hak dan tanggungjawab bersuara hendaklah disalurkan melalui sistem yang baik bagi mengelakkan kekecohan dan suasana yang tidak tenteram. Dalam hal ini rujukan utama ialah perlaksanaan Rasulullah s.a.w. Baginda s.a.w mengadakan majlis syura yang terdiri daripada sahabat-sahabat yang terkemuka dan ketua-ketua kaum serta syura yang melibatkan orang ramai dan juga secara pertemuan dengan individu tertentu. Begitu juga para sahabat, setiap masalah yang perlu mereka selesaikan di dalam majlis syura.

Oleh itu, adalah menjadi hak ahli untuk memilih wakil-wakil mereka bagi menjadi ahli di dalam majlis syura organisasi. Setiap ahli boleh menyuarkan pandangan mereka melalui wakil masing-masing untuk diketengahkan kepada majlis syura tertinggi dalam organisasi, majlis syura perlu diadakan bagi menyelesaikan masalah-masalah dan membuat keputusan-keputusan yang berkenaan dalam peringkat tersebut. Sekiranya syura di peringkat bawah tidak dapat membuat keputusan, ia perlu merujuk kepada peringkat lebih tinggi atau peringkat tertinggi untuk memutuskannya.

### **Sifat Keanggotaan Majlis Syura**

Dalam konteks organisasi zaman sekarang, anggota organisasi harus mengambil panduan daripada Al Quran dan al Sunnah di dalam memilih ahli-ahli majlis syura khusus di dalam organisasi. Analisis mengenai gambaran ahli syura menurut al Quran dan al Sunnah telah dibentang dalam bab dua, dan ia adalah panduan umum untuk ahli-ahli organisasi untuk memilih orang-orang yang mewakili mereka dalam majlis syura dalam sesebuah organisasi.

Secara kesimpulannya, ahli-ahli majlis syura menurut al Quran dan al Sunnah haruslah mempunyai sifat-sifat cemerlang seperti iman, taqwa, bijak, berani, amanah, sabar, tekun, cekal, bertanggungjawab, berkepakaran, berakhlak tinggi dan lain-lain.

Orang-orang yang bersifat sebeginilah yang sepatutnya dipilih untuk memegang jawatan-jawatan tinggi dan menjadi ahli syura organisasi. Pemilihan yang berdasarkan sentimen



kumpulan, pilih kasih dan fahaman tertentu haruslah dibuang daripada minda dan perasaan setiap anggota organisasi. Dasar sentimen seperti inilah yang membawa kehancuran dan porak peranda di dalam sesebuah organisasi.

Selain daripada mengadakan majlis syura, pengurus juga perlu mendapatkan *istisyarah* (perundingan) dengan pakar-pakar bidang samada di dalam organisasi ataupun di luar organisasi. Seterusnya beliau hendaklah membawa keputusan *istisyarah* tersebut untuk diluluskan oleh majlis syura jika keadaan memerlukan beliau berbuat demikian.

### **Cara Pemilihan Ahli Majlis Syura**

Cara pemilihan ahli syura tidak diperincikan dengan jelas di dalam al Quran. Perkara ini adalah suatu kelapangan yang Allah kurniakan kepada umat Nabi Muhammad s.a.w. untuk menentukan cara-cara yang bersesuaian dengan tempat, zaman, dan suasana kehidupan manusia yang sentiasa berubah-ubah. Walau bagaimanapun, umat Islam perlu mengambil panduan yang terbaik daripada Rasulullah s.a.w. dan generasi awal umat Islam di dalam segala hal termasuk cara-cara pemilihan ahli syura. Panduan ini bukanlah suatu yang bersifat statik, malah ia adalah panduan umum yang yang boleh diperkembangkan lagi menurut kesesuaian suasana, tempat dan kemajuan ilmu yang dicapai oleh manusia. Secara umumnya, segala panduan yang boleh didapati dari sudut cara memilih ahli syura di zaman Rasulullah s.a.w, para sahabat, dan para khalifah di zaman awal Islam boleh dijadikan panduan asas untuk organisasi hari ini. Setiap organisasi boleh menggunakan setiap cara tersebut mengikut kesesuaian dengan organisasi mereka atau bersesuaian dengan fungsi sesuatu badan syura yang diwujudkan

di dalam sesebuah organisasi. Perkara yang penting ialah perlaksanaan kepada prinsip syura dengan cara-cara yang tidak bertentangan dengan hukum-hukum syarak dan ia bersesuaian dengan situasi keperluan dan maslahat sesebuah organisasi. Ringkasnya, terdapat tiga cara pemilihan ahli syura yang dilaksanakan di zaman awal Islam:

- i)** Perlantikan dibuat oleh ketua berdasarkan kriteria yang tertentu sebagaimana yang dilaksanakan oleh Rasulullah s.a.w dan para khalifah al Rasyidin. Organisasi jabatan kerajaan dan swasta boleh melaksanakan kaedah ini untuk mewujudkan majlis syura organisasi berpandukan kriteria yang dinyatakan.
- ii)** Pemilihan dibuat oleh anggota organisasi secara bebas (pilihanraya / mesyuarat agung). Organisasi sukarela perlu melaksanakan kaedah ini kerana ia adalah dimiliki sepenuhnya oleh semua ahli. Organisasi jabatan kerajaan dan swasta juga perlu melaksanakan cara ini untuk mewujudkan suatu lagi badan syura bebas yang dipilih oleh anggota organisasi bagi menyampaikan pandangan mereka secara terbuka.
- iii)** Syura terbuka yang keahliannya terbuka dan boleh dihadiri oleh sesiapa sahaja dari kalangan ahli organisasi untuk mengemukakan pandangan atau pengaduan. Cara ini perlu dilakukan oleh semua organisasi samada secara resmi melalui perhimpunan umum atau mesyuarat agung, atau secara tidak

resmi melalui jaringan internet, dialog, pertemuan dengan ketua, dan sebagainya.

Pada pandangan penulis, ketiga-tiga bentuk syura ini perlu dilaksanakan oleh organisasi zaman sekarang. Semua bentuk-bentuk syura ini boleh diaplikasikan ke dalam organisasi zaman sekarang mengikut kesesuaian organisasi terbabit samada jabatan kerajaan, swasta dan pertubuhan sukarela. Untuk melihat secara lebih jelas, penulis perincikan cadangan pengaplikasian syura dalam beberapa bentuk organisasi yang wujud pada masa kini.

### **Organisasi Sukarela**

Pada pandangan penulis, pemilihan ahli syura secara pengundian pilihanraya atau mesyuarat agung seluruh ahli organisasi adalah sesuai untuk organisasi yang berbentuk sukarela seperti Ngo, koperasi, persatuan, kelab, pertubuhan kebajikan, dan sebagainya. Pemilihan ahli syura dalam organisasi yang bersifat sukarela ini adalah keputusan muktamad yang wajib dipatuhi oleh semua ahli. Ini kerana organisasi sebegini adalah hak kepada ahli-ahli yang bersama dengannya. Ia juga terbina di atas dasar kerjasama, persefahaman dan perjanjian setia. Oleh itu syura dalam organisasi seperti ini adalah bersifat mulzim.

### **Organisasi Jabatan Kerajaan**

Bagi jabatan-jabatan kerajaan, setiap jabatan telah mempunyai ahli-ahli mesyuarat yang dilantik mengikut taraf jawatan masing-masing. Penulis berpandangan organisasi seperti

ini perlu menubuhkan majlis syura bebas yang mewakili semua kakitangan untuk menyuarakan pandangan mereka terutama dalam soal hak, kebajikan, dan kepakaran mereka. Walaupun CUEPACS boleh dikatakan sedang memainkan sebahagian peranan ini secara umum kepada seluruh kakitangan kerajaan, tetapi bagi setiap jabatan kerajaan secara khusus, badan yang berperanan seperti ini tidak begitu menonjol. Badan-badan seumpama ini perlu diwujudkan di setiap organisasi dan cawangannya untuk membolehkan ia memainkan peranan sebagai badan syura kedua dalam setiap organisasi secara lebih khusus. Ini kerana pada pandangan penulis, CUEPACS hanya berperanan di peringkat kebangsaan yang melibatkan kakitangan kerajaan secara umum. Pada peringkat akar umbi di setiap jabatan dan cawangannya, adalah perlu untuk diwujudkan suatu badan syura yang bebas yang dipilih dari kalangan anggota organisasi bagi menyuarakan pandangan ahli-ahli kepada pihak pengurusan di tempat masing-masing.

Syura dalam organisasi seperti ini adalah lebih bersifat *muklim* (menyampaikan pandangan ahli-ahli sahaja) dan tidak berautoriti untuk mewajibkan pihak pengurusan mematuhi. Ini kerana jabatan kerajaan adalah hak kepada rakyat secara umum dan dasar-dasarnya telah ditentukan oleh syura dalam kerajaan yang dipilih secara syura di peringkat paling tinggi iaitu oleh seluruh rakyat. Walau bagaimanapun, hak pekerja yang bekerja dengan jabatan-jabatan kerajaan juga perlu diberikan kebebasan bersuara yang bersifat nasihat untuk diambil kira dalam membuat keputusan atau dasar di peringkat kementerian, kabinet dan parlimen (majlis syura tertinggi dalam negara).

Dalam perkara-perkara yang melibatkan bidang kepakaran dan pengkhususan mereka, penulis berpandangan bahawa keputusan syura di peringkat ini adalah bersifat mulzim ke atas pihak pengurusan untuk membincangkannya di peringkat syura jabatan atau jika tidak dapat diselesaikan perlulah membawanya ke peringkat tertinggi (kementerian, kabinet dan parlimen). Oleh itu pihak atasan samada di peringkat cawangan atau pusat, perlu melakukan syura dengan para pekerja yang profesional jika ingin mengubah dasar yang melibatkan kepakaran dalam bidang-bidang tertentu. Ini kerana kepakaran adalah hak kepada ahlinya dan sebarang campurtangan dalam hal ini boleh merosakkan kecemerlangan bidang tersebut dan boleh mengakibatkan keburukan yang lebih besar. Contoh-contoh bidang ini adalah seperti pendidikan dalam segala bidang ilmunya, kejuruteraan, ketenteraan, kehakiman, keamanan dan sebagainya. Contoh kebebasan yang diberikan oleh para khalifah Islam kepada para ilmuan untuk mengkaji dan mendidik ummah boleh diambil iktibar untuk dilaksanakan pada zaman ini. Cara pemilihan ahli-ahli majlis syura organisasi seperti ini boleh dibuat dalam dua bentuk; samada berbentuk pemilihan oleh anggota organisasi atau ditentukan oleh pihak atasan berdasarkan kriteria yang tertentu sebagaimana yang dilaksanakan oleh Rasulullah s.a.w dan para khalifah selepas Baginda.

### **Organisasi Swasta**

Bagi syarikat-syarikat swasta, pada dasarnya, organisasi-organisasi tersebut adalah hak kepada tuan punya syarikat atau dipunyai oleh pemegang-pemegang saham di dalamnya. Walau bagaimanapun, pekerja juga mempunyai hak sebagai seorang yang bekerja untuk syarikat. Dengan sumbangan yang diberikannya, dia telah memiliki sumbangan kepada

syarikat tersebut. Dengan itu pekerja-pekerja juga berhak untuk bersuara dalam masalah yang berkaitan dengan pengurusan organisasi. Namun, penulis berpandangan bahawa hak pekerja dalam syarikat swasta agak terbatas kerana hak pemilikan oleh pihak syarikat adalah lebih besar dan mengatasi kepentingan hak pekerja. Ini tidaklah bermakna bahawa pihak empunya syarikat boleh melakukan apa sahaja yang mereka mahu. Mereka terikat dengan hukum-hukum syariat Islam dan prinsip-prinsipnya. Segala ketetapan yang berlawanan dengan syariat Islam adalah tertolak dengan sendirinya. Dalam hal ini, majlis syura yang diwakili oleh para pekerja boleh mengemukakan bantahan terhadap majlis syura peringkat tertinggi pengurusan syarikat (Lembaga Tadbir dan seumpamanya). Perkara ini juga boleh dibawa ke muka pengadilan di mahkamah sekiranya tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan syura dalam organisasi.

### **Pembentukan Majlis-Majlis Syura Peringkat Tertinggi Organisasi**

Sebagaimana penulis nyatakan dalam bab dua mengenai keluasan syura dalam setiap peringkat struktur organisasi, pada bab ini penulis perincikan lagi tahap-tahap syura di dalam organisasi. Setiap peringkat pengurusan mempunyai syura sendiri dan setiap peringkat tersebut mempunyai bidang kuasa yang khusus. Keadaan ini akan mewujudkan keseimbangan kuasa, ketelusan dan kebebasan bersuara yang bersistematik. Rajah 1, 2, dan 3 dalam bab ini menunjukkan struktur syura yang dicadangkan oleh penulis untuk diaplikasikan kepada organisasi sekarang berdasarkan kajian terhadap syura yang diamalkan oleh Rasulullah s.a.w. dan para sahabat.

Rasulullah s.a.w dan para sahabat r.a melaksanakan syura dalam setiap peringkat pengurusan. Pada peringkat pengurusan tertinggi yang berfungsi untuk menentukan dasar-dasar, terdapat tiga bentuk syura yang dilaksanakan iaitu syura yang melibatkan keseluruhan organisasi, syura yang melibatkan hanya orang-orang tertentu yang dilantik mewakili seluruh anggota organisasi, dan syura dengan badan penasihat organisasi yang dilantik atau dipilih oleh ahli-ahli organisasi.

Pada pengamatan penulis, secara umumnya terdapat 3 majlis syura peringkat tertinggi yang perlu diaplikasikan dalam sesebuah organisasi untuk berperanan dalam bidang tugas masing-masing.

### **Majlis Syura Organisasi**

Majlis Syura Organisasi adalah syura yang melibatkan seluruh ahli organisasi. Ia berfungsi seperti mesyuarat agung sesebuah organisasi pada hari ini. Tugas majlis ini adalah untuk melantik wakil-wakil umum ahli organisasi tanpa mengira daripada bahagian mana dia berada. Wakil-wakil umum yang dipilih ini akan menganggotai Majlis Syura Perwakilan Organisasi menurut bilangan yang bersesuaian dengan saiz sesebuah organisasi. Majlis ini adalah syura yang terbuka kepada seluruh ahli untuk mendengar laporan kemajuan organisasi dan memberikan sebarang pendapat mereka untuk kebaikan organisasi dan ahli-ahlinya.

Majlis ini adalah badan kuasa tertinggi sesebuah organisasi NGO dan badan kebajikan atau pertubuhan sukarela. Majlis ini berhak menentukan polisi, menggubal, dan

meminda undang-undang tubuh. Ia boleh dilakukan mengikut tempoh yang sesuai dengan suasana sesebuah organisasi samada bulanan, tahunan dan sebagainya.

Bagi jabatan kerajaan dan badan swasta, majlis syura organisasi tidak mempunyai kuasa ini kerana kuasa kerajaan yang dipilih oleh rakyat dan kuasa pemilikan syarikat adalah mengatasi kuasa hak menentukan polisi, dasar dan undang-undang tubuh syarikat oleh pekerja. Walau bagaimanapun, hak, kebajikan dan kepakaran pekerja adalah kuasa utama mereka di dalam majlis ini. Perhimpunan majlis syura yang melibatkan seluruh ahli-ahli dalam sesebuah jabatan kerajaan, kementerian atau syarikat adalah menjadi badan perunding yang terkuat bagi mengemukakan sesuatu pandangan kepada pihak kerajaan, pemilik-pemilik syarikat, dan pertubuhan-pertubuhan bukan kerajaan. Majlis seumpama ini perlu dilakukan oleh semua organisasi samada jabatan kerajaan, NGO, kebajikan dan swasta.

### **Pensyariatan Majlis Syura Organisasi.**

Rasulullah s.a.w. seringkali mengadakan perhimpunan dengan rombongan yang bersamanya untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi seperti Perjanjian Aqabah I & II, Perang Badar, Peristiwa Hudaibiyah, Perang Hunain dan lain-lain. Para khulafak al Rasyidin khususnya Saidina Umar r.a. sentiasa membuka pintu syura kepada seluruh umat Islam yang mengerjakan haji dengan mengadakan perhimpunan yang dihadiri oleh seluruh gabenor-gabenor dari serata wilayah Islam. Perlantikan Khalifah Islam pertama juga berlaku dengan cara ini, iaitu perhimpunan majoriti ummah di Saqifah Bani Sa'adah yang berakhir dengan bai 'ah kepada Abu Bakar r.a.



Majlis syura seumpama ini pernah dilakukan oleh Nabi Musa a.s apabila baginda menghimpunkan seluruh Bani Israel untuk melantik 12 orang wakil bagi setiap perkumpulan mereka. Nabi Musa juga memerintahkan umatnya memilih 70 orang wakil bagi menemui Allah s.w.t. di Bukit Thur Sina’

### **Majlis Syura Perwakilan Organisasi.**

Majlis ini terdiri daripada ahli-ahli yang dipilih secara umum dengan bilangan tertentu dalam persidangan Majlis Syura Organisasi (mesyuarat agung atau pilihanraya). Majlis ini juga dianggotai oleh wakil daripada setiap unit dalam organisasi daripada setiap peringkat pentadbiran. Majlis ini bertugas mewakili seluruh ahli organisasi untuk menyampaikan pandangan-pandangan mereka berhubung dengan saranan untuk kebaikan organisasi, kebajikan pekerja serta apa-apa perkara yang berkaitan. Kekerapan persidangan majlis ini hendaklah bersesuaian dengan keadaan organisasi dan kekerapan majlis syura organisasi.

Bagi organisasi jabatan kerajaan dan swasta, fungsi majlis ini boleh dikatakan sama seperti fungsi dewan negara yang diamalkan dalam sistem pemerintahan hari ini. Segala keputusan majlis ini adalah bersifat *muklim* ( sebagai pemberitahuan dan nasihat, tidak wajib dipatuhi). Ini disebabkan jabatan kerajaan dan syarikat swasta biasanya telah mempunyai majlis mesyuarat yang ahli-ahlinya terdiri daripada pegawai-pegawai tinggi

yang dilantik oleh pihak kerajaan atau pihak pemilik syarikat untuk membuat keputusan yang perlu dipatuhi dalam organisasi.

Bagi organisasi bukan kerajaan atau badan sukarela, keputusan majlis ini adalah bersifat mulzim (wajib dipatuhi) kerana ia mewakili keseluruhan ahli yang bernaung di bawah persatuan tersebut. Dalil kepada kewajipan mematuhi keputusan majlis ini adalah kembali kepada dalil-dalil kewajipan memenuhi akad perjanjian, kewajipan bekerjasama, dan kewajipan mentaati ulil al amr secara umum.

Konsep yang diamalkan adalah nasihat sebagaimana yang dianjurkan oleh Rasulullah s.a.w. *“Agama itu adalah nasihat”, Sahabat bertanya: Untuk Siapa? Jawab Baginda: “Untuk Allah, KitabNya, RasulNya, para pemimpin orang-orang Islam dan keseluruhan mereka”* (Imam Muslim, *Sahih Muslim*, Jld. 1, hlm 74). Oleh itu konsep syura yang dipegang oleh Majlis ini bukanlah membangkang, menentang dan memberontak. Nasihat yang dilakukan adalah dengan cara yang paling baik dan di dalam semangat persaudaraan Islam dan kemanusiaan.

### **Pensyariatan Majlis Syura Perwakilan Organisasi.**

Rasulullah s.a.w mengamalkan kaedah ini dalam membuat beberapa keputusan. Contohnya dalam masalah penawaran kurma Madinah kepada Bani Ghatafan. Baginda s.a.w. bermesyuarat dengan Saad bin Muaz dan Saad bin Ubadah yang mewakili kaum Aus dan Khazraj daripada pihak al Ansar. Dalam masalah tawanan perang Badar, Baginda s.a.w. menanyakan pendapat beberapa orang sahabat sebagai mewakili pihak al

Muhajirin dan juga al Ansar. Beberapa orang perempuan muslimat juga pernah menemui Rasulullah s.a.w. sebagai mewakili keseluruhan kaum wanita Islam untuk bertanyakan tentang jihad untuk mereka. Bentuk-bentuk majlis syura seumpama ini yang dilaksanakan oleh Rasulullah s.a.w adalah dengan mengambil kira bahawa orang-orang tersebut adalah mewakili golongan mereka seperti Muhajirin, Ansar, dan kaum wanita muslimat.

Dalil yang paling jelas menunjukkan pensyariatian majlis ini ialah pemilihan 12 orang wakil golongan Ansar semasa bai'ah dalam perjajian Aqabah 11. Pemilihan 12 orang wakil daripada Bani Isreal semasa zaman Nabi Musa a.s serta pemilihan 70 orang daripada mereka untuk menemui Allah s.w.t juga boleh dijadikan sandaran yang menguatkan dalil yang diambil daripada contoh pelaksanaan Rasulullah s.a.w.

### **Majlis Syura Penasihat Organisasi.**

Majlis syura penasihat organisasi ialah majlis yang terdiri daripada ahli-ahli agama dan pakar-pakar bidang yang diperlukan untuk memberikan pandangan kepada organisasi mengenai perkara-perkara yang berkaitan dengan pengurusan menurut Islam dan juga bidang-bidang yang tertentu. Penulis berpandangan bahawa penasihat agama amat diperlukan dalam setiap organisasi kerana Islam adalah agama yang merangkumi keseluruhan kehidupan manusia, dan setiap dasar dan aktiviti perlu dipastikan tidak bertentangan dengan ajaran Allah s.w.t. Perkara ini juga boleh mengurangkan perlakuan jenayah dan sikap rendah akhlak dalam organisasi. Selain daripada itu, perkara yang penting juga ialah penasihat agama dapat memberikan motivasi yang lebih kepada para pimpinan serta ahli-ahli organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka kerana

mereka sentiasa difahamkan bahawa segalanya adalah ibadah serta mendapat ganjaran berlipat ganda di sisi Allah s.w.t.

### **Pensyariatan Majlis Syura Penasihat Organisasi**

Rasulullah s.a.w kerap kali mengadakan syura dengan sahabat Baginda dalam berbagai perkara. Perkara ini dinyatakan oleh Abu Hurairah r.a : *“Aku tidak pernah melihat orang yang paling banyak bermesyuarat dengan sahabat-sahabatnya daripada Rasulullah s.a.w”*. (Imam al Tirmizi, *al-Jami ‘ al-Sahih* , Jld. 4, hlm. 213) Rasulullah s.a.w pernah meminta pandangan Saidina Ali r.a. dalam masalah bayaran yang perlu dikenakan kepada orang-orang Islam yang ingin bertemu Rasulullah s.a.w, Baginda meminta nasihat isterinya Ummu Salamah semasa peristiwa di Hudaibiyyah apabila para sahabat tidak memperdulikan arahan baginda untuk bertahallul, dan baginda pernah bertanya beberapa orang sahabat bagi menjelaskan keaburan fitnah *al ifk* yang dikenakan kepada Aishah r.a.

Majlis ini juga adalah termasuk dalam pelaksanaan perintah Allah s.w.t supaya menyeru makruf, mencegah mungkar, dan tolong-menolong dalam perkara kebaikan dan taqwa. (Ali Imran ayat 103 dan al Maidah ayat 2 ). Ia juga adalah salah satu pelaksanaan kepada sabda Rasulullah s.a.w : *“Agama itu adalah nasihat”*, *Sahabat bertanya: Untuk Siapa?Jawab Baginda:“Untuk Allah, KitabNya, RasulNya, para pemimpin orang-orang Islam dan keseluruhan mereka”*.( Imam Muslim, Sahih Muslim, Jld. 1, hlm 74.)

Oleh itu nasihat yang paling baik ialah didapatkan daripada orang-orang yang berkeahlian dan daripada suatu badan atau perkumpulan yang mempunyai kepakaran dan pengalaman.

### **Majlis Syura Pemilik Syarikat (Lembaga Pengarah)**

Majlis ini adalah khas untuk syarikat-syarikat swasta. Majlis seperti ini mempunyai kuasa tertinggi untuk menentukan dasar, perancangan, peraturan dan pemantauan semua aktiviti organisasi. Ini kerana mereka adalah pemilik syarikat atau pemegang saham yang lebih berhak menentukan kemaslahatan hak milik mereka. Walaubagaimanapun, pekerja yang bekerja dengan organisasi ini tetap mempunyai hak sebagai pekerja dan hak bersuara melalui majlis syura dan majlis perwakilan. Walaupun suara mereka melalui kedua-dua majlis ini adalah sebagai nasihat sahaja, tetapi ia sudah cukup untuk memberikan tekanan kepada pihak syarikat. Mereka juga boleh membawa perkara ini ke peringkat mahkamah sekiranya ia berkaitan dengan undang-undang akta pekerja dan sebagainya. Majlis Syura Pemilik-pemilik Syarikat walaupun mempunyai kuasa penuh, namun ia masih terikat di bawah syariat Islam. Segala keputusan yang berlawanan dengan syariat Islam adalah tertolak walaupun dipersetujui oleh semua ahli syura. Inilah perbezaan utama antara sistem syura dan masyuarat yang biasa diamalkan hari ini.

Perkara ini jelas di dalam hukum fiqh berkenaan syarikat. Setiap ahli dalam sesebuah syarikat berhak terhadap modal yang dimilikinya dan juga hak syarikat secara umumnya.

### **Pensyariaan Syura Dalam Organisasi Syarikat Swasta.**

Setakat kajian penulis, tidak terdapat dalil khusus daripada contoh pelaksanaan Rasulullah s.a.w dan para sahabat mengenai syura di dalam syarikat-syarikat swasta. Namun begitu, terdapat dalil-dalil umum daripada nas-nas syarak yang menyatakan tentang pensyariaan syura di dalam sesuatu organisasi swasta. Perkara ini sabit di dalam al Quran dan al Sunnah: Firman Allah s.w.t : *“Sesungguhnya kebanyakan daripada ahli-ahli sesuatu syarikat (al Khulatak) saling menindas sesama mereka, kecuali orang-orang beriman dan beramal saleh, dan sedikit sekali bilangan mereka itu”*.( Al Quran, Surah Sad(32), ayat 24)

Ayat ini menjelaskan tentang sifat manusia yang sentiasa tamak terutama orang-orang yang tidak beriman yang suka menindas atau melakukan khianat sesama mereka walaupun di dalam suatu syarikat yang sama. Allah s.w.t mengecualikan orang-orang yang beriman dan beramal saleh daripada sifat-sifat ini. Pengecualian ini menunjukkan bahawa mu’amalat yang berbentuk syarikat adalah diiktiraf oleh Islam dengan syarat mereka yang menyertainya menjaga segala hukum-hukum Islam dan tidak melakukan pengkhianatan sesama mereka.

Untuk mengelakkan berlakunya penganiayaan sesama ahli syarikat, pelaksanaan syura yang sempurna adalah mekanisme terpenting bagi memastikan segala perjalanan syarikat dipantau oleh semua ahli dengan secara telus. Dengan bersyura, semua ahli syarikat dapat mengikuti setiap perkembangan syarikat , membuat keputusan – keputusan penting, mendapatkan laporan-laporan, dan sebagainya. Oleh itu, untuk menyempurnakan perintah

dalam ayat ini, syura dalam syarikat adalah suatu tuntutan yang wajib menurut syariat Islam. Ini bertepatan dengan kaedah syarak yang terkenal : *“Sesuatunya yang tidak sempurna wajib kecuali dengannya, maka ia adalah wajib”*. (Fakhrudin al Razi, *al-Mahsul Fi ‘ilmi al -Usul*, Jld 2 ,Hlm 192)

Jika ditinjau kepada al Sunnah, terdapat beberapa hadis yang menyatakan secara tidak langsung mengenai syura dalam syarikat. Di antaranya ialah sabda Rasulullah s.a.w yang diriwayatkan oleh Abu Daud dan al Hakim : *“Sesungguhnya Allah azza wajalla berkata: “Aku bersama dua orang yang bersyarikat selagi mana salah seorang tidak mengkhianati saudaranya, sekiranya dia berkhianat, aku keluar daripada pakatan mereka”* (Imam al Syaukani, *Nail al-Awtar*, Jld. 5,hlm.390.Dr. Wahbah al Zuhaili, *al-Fiqh al-Islamiy*, Jld. 4, hlm.793.)

Hadis ini juga menyatakan tentang larangan berkhianat di dalam sesuatu syarikat. Oleh itu, pelaksanaan syura adalah kewajipan yang menyempurnakan perintah dalam hadis ini. Syura yang tulus dan telus dapat menghindarkan berlakunya penyelewengan dan pengkhianatan di dalam syarikat kerana segala perkembangan dan masalah syarikat perlu dibentang dan dibincangkan di dalam majlis syura. Pemantauan yang sebegini dapat menghindarkan perbuatan yang dilarang dalam syariat Islam, oleh itu ia adalah wajib untuk menyempurnakan kewajipan mencegah perbuatan tersebut.

### **Bidang Kuasa Majlis-Majlis Syura Tertinggi.**

Secara umumnya, majlis syura tertinggi adalah badan tertinggi di dalam organisasi yang merancang dan mengawal segala pergerakan organisasi daripada ketua sehinggalah pekerja am. Majlis syura berhak mempersoalkan apa sahaja tindakan ketua dan ahli-ahli lain yang difikirkan tidak bertepatan dengan syariat Islam dan juga dasar-dasar organisasi. Dengan itu, perjalanan organisasi akan sentiasa mendapat kerjasama dan persetujuan daripada semua pihak. Ini akan membangkitkan lagi semangat bekerja mereka sebagai anggota yang turut serta membuat keputusan memantau pelaksanaan dan melaksanakannya. Secara umumnya, penulis dapat simpulkan beberapa peranan dan bidang kuasa yang dimiliki oleh majlis-majlis syura tertinggi sesuatu organisasi adalah seperti berikut:

#### **1 Membuat Perancangan, Polisi, dan Dasar**

Segala perancangan, polisi dan dasar organisasi hendaklah dibentangkan kepada Majlis Syura untuk dibincangkan dan seterusnya diluluskan, dipinda atau ditolak. Dengan ini semua ahli akan dapat memahami dan menerima dengan baik segala rancangan dan dasar tersebut.

Perkara ini sentiasa dilaksanakan oleh Rasulullah s.a.w. Contohnya ketika hendak mengubah rancangan daripada rancangan asal untuk mendapatkan harta rombongan Abu Sufian kepada Perang Badar. Baginda s.a.w. menghimpunkan seluruh sahabat yang bersamanya untuk memutuskan secara syura rancangan untuk berperang. Begitulah juga yang berlaku ketika Peperangan Uhud, Khandak, Peristiwa Hudaibiyah dan lain-lain.



## 2. Kuasa Pemantauan.

Majlis Syura Organisasi berkuasa membuat pemantauan terhadap perjalanan keseluruhan organisasi. Ia berhak mendapatkan laporan dari semua unit organisasi dari masa ke semasa. Ia juga berhak mempersoalkan tindakan mana-mana ahli organisasi atau unitnya yang difikirkan tidak menepati kehendak syariat Islam atau dasar organisasi.

Perkara ini jelas dinyatakan dalam al Quran, Allah s.w.t berfirman dalam ayat 83 Surah al Nisak yang bermaksud: *“Dan apabila datang kepada mereka sesuatu berita samada berita aman atau ancaman, mereka menyiarkannya, tetapi sekiranya mereka rujukkan berita tersebut kepada al Rasul dan Uli al Amr dari kalangan mereka, tentulah berita itu dapat diketahui oleh orang yang dapat membuat keputusan dari mereka, dan sekiranya bukan dengan kurnia Allah kepada kamu, nescaya kamu akan mengikut jejak syaitan kecuali sedikit sahaja daripada kamu”.*( Al Quran, Surah al Nisak, ayat 83)

Dalam ayat ini Allah s.w.t. memerintahkan agar berita-berita yang berkenaan tentang sesuatu yang penting hendaklah dirujuk kepada *Uli al-Amr*. Maksud *Uli al-Amr* menurut jumhur ulamak ialah ahli syura atau disebut ahli *al-Hill wa al-‘Aqd*.( Dr. Mahdi Fadlullah, *al-Syura Tabi‘at al-Hakimiyyat Fi al-Islam*, hlm.161) Begitulah juga dalam konteks organisasi. Majlis syuranya hendaklah dirujuk di dalam setiap masalah yang terkandung di dalam organisasi tersebut.

Secara praktiknya, Rasulullah s.a.w. sentiasa memantau setiap kerja-kerja yang dilakukan oleh para pegawai yang dilantik dan membawa perkara tersebut kepada majlis syura jika perlu. Contohnya apabila Baginda s.a.w. mendapat berita daripada utusanNya al Walid bin Uqbad bahawa Bani Mustaliq ingin datang menyerang Madinah. Baginda s.a.w. mengutuskan Khalid bin al Walid untuk memastikan laporan tersebut. Setelah disiasat, ternyata laporan tersebut tidak benar.( al Qurtubiy, Jld. 16, Hlm. 311)

### **3. Menyasat Pengaduan ahli Organisasi:**

Dengan wujudnya Majlis Syura Organisasi, Ahli-ahli organisasi dapat menyuarakan apa-apa masalah yang mereka hadapi tanpa merasa takut dan bimbang. Ini kerana majlis syura adalah suatu badan bebas yang ahli-ahlinya dipilih sendiri oleh anggota organisasi terbabit. Dengan itu, Majlis Syura Organisasi dapat membendung gejala diskriminasi, pilih kasih, rasuah, penyelewengan kuasa, salah laku, gangguan seksual dan sebagainya yang sering berlaku dalam berbagai organisasi hari ini. Pengaduan boleh dibuat melalui setiausaha Majlis Syura atau melalui peti cadangan/aduan. Segala perkara yang diadukan perlu dibawa kepada Majlis Syura yang bersidang mengikut jadual tertentu atau diadakan syura tergepar sekiranya dieprlukan untuk dibincang dan dicari penyelesaiannya dengan pihak pengurusan.

#### **Dalil**

Rasulullah s.a.w. sentiasa mendengar pengaduan rakyat dari segenap pelusuk negara Islam dan mengukum para pegawainya yang didapati bersalah. Baginda s.a.w. pernah memecat pegawainya di Bahrain kerana pengaduan yang disampaikan oleh penduduknya. Para Khulafak al Rasyidin juga sentiasa membuka masjid al Nabawi di Madinah dan

perhimpunan musim haji di Makkah kepada sekalian rakyat untuk mengemukakan sebarang masalah mereka kepada Khalifah.( Khalid Muhammad Khalid, *Khulafa' al-Rasul*, hlm. 188-195)

Perbuatan Rasulullah s.a.w dan para khalifah al Rasyidin menunjukkan bahawa antara kuasa majlis syura ialah menyasat pegawai-pegawai yang dilantik sekiranya terdapat aduan orang ramai mengenai mereka. Sekiranya didapati bersalah, majlis syura bertanggungjawab menghukum mereka yang terlibat mengikut pertimbangan yang sewajarnya.

#### **4. Perlantikan dan Pemecatan Ketua**

Dalam konteks organisasi, penulis berpandangan bahawa kuasa untuk melantik dan memecat adalah hanya bagi pertubuhan sukarela kerana sebab-sebab yang penulis nyatakan sebelum ini. Bagi jabatan kerajaan dan syarikat swasta, majlis syura organisasi berhak untuk menasihati pihak kerajaan atau lembaga pengarah syarikat untuk berbuat demikian jika terdapat alasan-alasan yang munasabah.

Pendapat ini penulis dasarkan kepada suatu persidangan syura yang pernah berlaku semasa pemerintahan Uthman r.a. Para sahabat pernah mengadakan mesyuarat yang membincangkan perihal corak pemerintahan beliau yang banyak dipertikaikan oleh orang ramai. Mereka akhirnya memutuskan untuk mengutuskan Saidina Ali r.a untuk menyatakan hal tersebut kepada Uthman r.a. Saidina Ali r.a. meminta agar Uthman r.a.

memecat beberapa orang gabenor dan pegawai yang menjadi punca kepada pertikaian orang ramai. Namun permintaan tersebut ditolak oleh Saidina Uthman r.a.( Jalaluddin al Sayuti (al Imam al Hafiz), Tarikh al Khulafak, Dar al Fikr, Beirut,1988, Hlm. 147)

### 1. Pemberhentian Pekerja

Pemberhentian pekerja atau pemecatan ahli organisasi perlu mendapat kelulusan daripada Majlis Syura. Perkara ini sangat perlu agar keputusan tersebut benar-benar telus dan mempunyai alasan-alasan yang boleh diterima orang ramai. Cara ini juga dapat menghalang seseorang ketua atau pihak pengurusan daripada bertindak sewenang-wenangnya terhadap para pekerja. Secara tidak langsung, ini boleh membendung sikap-sikap negatif dalam organisasi seperti budaya mengampu, mengadu domba dan lain-lain. Prosuder ini juga dapat membersihkan imej pemimpin organisasi kerana keputusan tersebut dilakukan secara syura bersama. Ia juga membantu menjernihkan suasana organisasi disebabkan pemecatan yang boleh menimbulkan berbagai fitnah dan spekulasi yang boleh menggugat kestabilan organisasi terbabit.

#### Dalil

Antara contoh perlaksanaan para sahabat ialah kisah pemberhentian tugas panglima perang yang terkenal, Khalid Bin al Walid dalam peperangan Yarmuk. Perkara ini diusulkan oleh Umar Bin al Khattab kepada Abu Bakar al Siddiq sebelum kewafatannya. Umar berkata : *“Sesungguhnya pedang Khalid sangat tajam”* Abu Bakar menjawab : *“Aku sekali-kali tidak akan menanggalkan pedang yang Allah hunuskan kepada orang-orang kafir”*.

Ini menunjukkan bahawa pemberhentian Khalid telah dibawakan ke dalam majlis syura oleh Umar sejak daripada zaman Abu Bakar lagi. Setelah Umar dipilih sebagai Khalifah, beliau sekali lagi membawakan usul ini kepada majlis syura di zamannya, dan mereka dapat menerima alasan-alasan yang dikemukakan oleh Umar. Antara alasan yang dikemukakan oleh Umar ialah mengenai beberapa insiden yang dilakukan oleh Khalid yang melanggar adab berperang di dalam Islam. Antara lain juga ialah apabila ada kalangan anggota tentera Islam yang seolah-olah terlupa dengan pergantungan dengan Allah s.w.t, mereka menyatakan : *“Sekiranya Khalid Bin al Walid panglima kita, kita pasti akan menang”*. Kerana itu Umar r.a menulis surat kepada seluruh negara: *“Aku tidak sekali-kali memberhentikan Khalid kerana marah dan khianat, akan tetapi orang ramai telah terfitnah kerananya, aku bimbang mereka hanya bergantung kepadanya, aku ingin mereka tahu bahawa Allah yang melakukan segalanya dan agar mereka tidak terus berada di ambang fitnah”*. (Muhammad Hamidullah, *Majmu‘at al-Wasaiq al-Siyasiyyat*, hlm. 458 –459)

Peristiwa ini menjadi perbualan hangat di kalangan orang-orang Islam, tetapi mereka dapat menerimanya dengan baik setelah mengetahui penjelasan Umar Bin al Khattab dan penerimaan yang baik daripada Khalid sendiri. (Khalid Muhammad Khalid, *Khulafa' al-Rasul* hlm. 193)

Begitu juga apa yang berlaku kepada dua orang sahabat yang terkenal iaitu Saad Bin Abu Waqqas dan ‘Ammar Bin Yasir r.a, mereka diberhentikan oleh Umar r.a. daripada

jawatan gabenor setelah terdapat banyak pengaduan terhadap mereka daripada penduduk Kufah.( Ghalib Bin Abdu Kafi al Qursyi (Dr.), *Awlawiyyat al Faruq Fi al Idarat wa al Qada'*, Jld. 1, Hlm. 323-328)

Demikianlah antara gambaran praktikal pelaksanaan syura pada zaman kegemilangan Islam dan zaman contoh terbaik kepada pelaksanaan Islam.

#### **ii. Majlis-Majlis Syura Peringkat Pelaksanaan.**

Selepas syura di peringkat pembuat dasar, syura juga perlu dilaksanakan di peringkat pelaksanaan bagi memperincikan lagi bentuk-bentuk pelaksanaan yang dikehendaki oleh majlis syura tertinggi yang berfungsi menentukan matlamat, dasar, dan keputusan-keputusan yang besar. Sebagaimana yang penulis nyatakan sebelum ini, setiap peringkat dalam organisasi memerlukan syura yang tersendiri untuk melaksanakan tugas masing-masing. Setiap peringkat syura mempunyai bidang kuasa tertentu di dalam unit masing-masing dan setiap peringkat tidak boleh mengatasi keputusan dasar yang diputuskan oleh syura di peringkat yang lebih tinggi. Oleh itu penulis perincikan lagi peranan dan bidang kuasa majlis syura di setiap peringkat pengurusan dengan berpandukan pelaksanaan yang berlaku pada zaman Rasulullah s.a.w dan para sahabat r.ah.

#### **Syura Peringkat Pelaksanaan Tertinggi (Majlis Eksekutif)**

Pada peringkat ini syura adalah untuk memperincikan dasar-dasar atau arahan-arahan daripada syura peringkat tertinggi. Ini termasuklah pembahagian tugas yang telah diputuskan oleh syura di peringkat pembuat dasar kepada pengurus-pengurus di peringkat

pertengahan serta cara-cara yang munasabah untuk melaksanakan arahan tersebut. Majlis syura di peringkat ini adalah syura tertinggi mengenai pelaksanaan dan perincian kepada matlamat serta dasar organisasi. Majlis ini juga bertanggungjawab memastikan pelaksanaan dasar-dasar yang telah diputuskan oleh syura peringkat paling tinggi, iaitu parlimen, kabinet dan kementerian bagi organisasi jabatan-jabatan kerajaan, majlis syura organisasi bagi organisasi sukarela dan majlis syura pemilik-pemilik syarikat bagi organisasi swasta. Syura peringkat ini juga bertanggungjawab sebagai saluran resmi untuk menyampaikan segala perkembangan organisasi kepada syura di peringkat pembuat dasar.

Secara umumnya, majlis ini adalah badan pelaksana yang tertinggi dalam semua jenis organisasi samada awam, swasta, dan pertubuhan sukarela. Majlis ini tidak berhak untuk meminda sesuatu ketetapan yang telah dibuat di dalam syura peringkat yang lebih tinggi. Majlis ini biasanya dianggotai oleh para pemimpin tertinggi organisasi seperti pegawai-pegawai tinggi bagi jabatan-jabatan kerajaan dan swasta. Bagi pertubuhan sukarela, mereka biasanya dipanggil exco atau ahli jawatankuasa dan sebagainya.

Badan ini juga boleh memainkan peranan seperti majlis perwakilan organisasi jika badan tersebut tidak wujud atau tidak berfungsi. Majlis ini juga boleh menjemput pakar-pakar dalam berbagai bidang yang diperlukan untuk membantu dalam melicinkan lagi kerja yang perlu dilaksanakan.

### **Dalil Pertama**

Rasulullah s.a.w memberikan kebebasan kepada para sahabat yang dilantik sebagai ketua sesuatu unit untuk mengadakan syura sesama mereka dan menentukan polisi tertentu dalam menjayakan matlamat yang diarahkan oleh Baginda s.a.w. Perkara ini jelas pernah berlaku dalam suatu misi yang dihantar oleh Rasulullah s.a.w yang diketuai oleh ‘Amru Bin al ‘Asr dengan Abu Ubaidah al Jarrah. Imam al Baihaqi meriwayatkan daripada al Zuhri, katanya: *“Rasulullah s.a.w mengutuskan dua pasukan tentera ke Kalb dan Ghassan yang diduduki oleh orang-orang kafir Arab yang tinggal berhampiran dengan Syam. Baginda s.a.w melantik Abu Ubaidah al Jarrah sebagai ketua kepada satu pasukan dan ‘Amru Bin al ‘Asr sebagai ketua satu pasukan lain. Ketika hendak berangkat, Rasulullah s.a.w memanggil Abu Ubaidah dan ‘Amru serta berpesan: “Jangan kamu berbantah-bantah”. Apabila keluar daripada Madinah, Abu Ubaidah dan ‘Amru bersyura. Kata Abu Ubaidah: “Rasulullah s.a.w telah berpesan kepada aku dan kamu agar kita tidak bersengketa, sekarang samada kamu taat kepada aku atau aku taat kepada kamu”. Jawab ‘Amru: “Tidak! Kamulah yang taat kepada aku”. Dengan itu Abu Ubaidah memberikan ketaatan kepada ‘Amru dan ‘Amru menjadi ketua kepada kedua-dua pasukan. Pada waktu itu Umar r.a merasa marah dan berkata: “Apakah kamu taat kepada Ibn al Nabighah? Dan kamu jadikan dia sebagai pemimpin ke atas diri kamu, Abu Bakar, dan kami semua? Pendapat apakah ini?!. Abu Ubaidah menjawab untuk Umar : “Wahai ‘anak emak’ ! Sesungguhnya Rasulullah s.a.w telah berpesan kepada aku dan kepadanya agar tidak berbantah-bantah, aku takut sekiranya aku tidak taat kepadanya akan menyebabkan aku melanggar perintah Rasulullah s.a.w, dan termasuk bersamaku orang ramai. Demi Allah! Aku akan taat kepadanya sehingga aku pulang!”.*



*Apabila mereka pulang, Umar Bin al Khattab menceritakan perkara tersebut kepada Rasulullah s.a.w dan mengadukannya kepada Baginda. Rasulullah s.a.w bersabda: “Selepas ini aku tidak akan lantik ke atas kamu seseorang ketua kecuali dari kalangan kamu” (Syeikh Yusuf al Kandahlawiy, Hayaṭ al-Sahabaṭ, T.T, Jld. 2 Hlm. 241)*

Peristiwa ini memperlihatkan dengan jelas bahawa Rasulullah memperakukan syura yang dilakukan di kalangan pegawai atasan yang dilantik oleh Baginda. Rasulullah s.a.w tidak menyatakan apa yang dilakukan oleh Abu Ubaidah dan ‘Amru sebagai suatu kesalahan, Baginda hanya menyatakan tidak akan melantik ketua ke atas sahabat – sahabat besar melainkan dari kalangan mereka kerana perkara tersebut boleh menimbulkan pertikaian sebagaimana yang berlaku dalam peristiwa ini.

Peristiwa ini juga memperlihatkan bagaimana pendekatan syura yang dilaksanakan oleh para sahabat untuk mewujudkan perpaduan dan kesatuan di dalam menjayakan misi sesuatu organisasi yang mereka anggotai walaupun terdapat sedikit pertikaian di kalangan anggota.

### **Dalil Kedua.**

Dalam Peperangan Mu’tah, telah berlaku syura antara tentera Islam sebagaimana yang diarahkan oleh Nabi Muhammad s.a.w. Imam Ahmad dan Ibnu Saad telah meriwayatkan bahawa Rasulullah s.a.w. mengarahkan tentera yang diketuai oleh Ja’far bin Abi Talib untuk memerangi tentera Rom: Baginda s.a.w. bersabda : *“Pemimpin kamu ialah Zaid Bin Harisah, Jika dia terbunuh, tempatnya diganti oleh Jaafar Bin Abu Talib, Jika dia*

*terbunuh, diganti oleh Abdullah Bin Rawahah, Jika dia juga terbunuh, hendaklah orang-orang Islam memilih seseorang yang mereka redha dengannya dan dilantik sebagai pemimpin mereka”.*( Dr. Muhammad Ramadhan al Buthi, *Fiqh al-Sirat*, hlm. 271)

Hadis ini jelas memperlihatkan Rasulullah s.a.w mengarahkan orang-orang Islam bersyura untuk memilih ketua yang mereka bersetuju untuk melantiknya sebagai pemimpin. Syura yang berlaku di sini adalah melibatkan keseluruhan unit tentera yang diutuskan oleh Rasulullah s.a.w ketika menghadapi tentera Rom ketika itu.

### **Syura di Peringkat Pengurus Pertengahan**

Syura pada peringkat ini adalah untuk memperincikan lagi segala arahan kepada para pengurus bawahan seperti mandur atau ketua-ketua kepada unit-unit yang paling kecil di dalam organisasi. Syura peringkat ini juga boleh memberikan cadangan-cadangan kepada pengurus peringkat atasan untuk memperbaiki mutu kerja samada dari sudut pembangunan sumber manusia, peralatan dan teknologi. Ia juga bertanggungjawab menyampaikan segala masalah pekerja kepada pihak atasan.

### **Dalil Pertama**

Antara contoh perlaksanaan yang berlaku di zaman Rasulullah s.a.w ialah syura yang berlaku di kalangan anggota suatu pasukan tentera yang dipimpin oleh Khalid Bin al Walid ketika memerangi Bani Jazimah.

Al Bukhari meriwayatkan daripada Ibn Umar dan Salim daripada bapanya: *“Bahawa Nabi s.a.w mengutuskan Khalid Bin al Walid kepada Bani Jazimah, tetapi mereka tidak*

*memperelokkan pengakuan Islam mereka. Mereka berkata : “Kami keluar dari agama kami, kami keluar dari agama kami” (mereka tidak menyatakan kami masuk Islam). Ini menyebabkan Khalid memerangi dan menawan mereka. Beliau memberikan kepada kami setiap orang seorang tawanan, dan memerintahkan kami membunuh setiap tawanan masing-masing. Aku(Ibn Umar dan Salim) berkata: “Demi Allah aku tidak akan membunuh tawanan aku dan tidak seorang pun sahabat-sahabatku yang membunuh tawanan mereka. Setelah itu kami menceritakan peristiwa tersebut kepada Rasulullah s.a.w, lalu bagida berdoa: “Ya Allah aku mohon pelepasan daripadamu terhadap apa yang dilakukan oleh Khalid Bin al Walid(2x)”.*( al Bukhariy, *Sahih al-Bukhariy*, Jld. 4, Hlm.242)

Dalam hadis ini, Ibn Umar dan sahabat-sahabatnya telah bersyura sesama mereka dan tidak mematuhi perintah Khalid Bin Al Walid agar membunuh semua tawanan mereka. Ini membuktikan bahawa para pegawai bawahan boleh melakukan syura dalam keadaan tertentu terutama arahan ketua yang tidak bertepatan dengan syariat dan dasar organisasi. Seterusnya keputusan syura tersebut dibawa kepada pemimpin tertinggi organisasi dan badan syura tertinggi untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik.

### **Dalil Kedua.**

Imam al Bukhari dan Muslim meriwayatkan : *“Dari Abu Musa al Ays’ari bahawa Nabi s.a.w bersabda: “ Pergilah kamu ke negeri Yaman!”.* Setelah itu Baginda menyuruh *Mu’az Bin Jabal mengikutinya. Setelah sampai, Abu Musa memberinya alas tempat duduk dan berkata: “Duduklah”, sedang pada masa itu terdapat seorang lelaki yang*

*diikat. Beliau berkata: Siapakah ini? Jawab Abu Musa: “Seorang Yahudi yang masuk Islam kemudian kembali menjadi Yahudi! Kata Mu’az: “Aku tidak akan duduk sehinggalah dia dibunuh! Itulah hukuman Allah dan RasulNya”.*( Al Imam al Syaukani, *Nail al-Awtar*, Jld. 7, Hlm. 225)

Dalam kes ini, Rasulullah s.a.w menghantar Mu’az Bin Jabal yang mahir mengenai hukum-hakam sebagai pembantu kepada gabenor Baginda di negeri Yaman iaitu Abu Musa al Ays’ari. Penghantaran pembantu ini jelas menunjukkan bahawa Baginda s.a.w ingin agar para pegawainya bersyura sesama mereka agar sesuatu urusan tidak diputuskan oleh seorang ketua sahaja tanpa mempunyai penasihat yang mempunyai kepakaran. Ini dibuktikan dengan nasihat yang disampaikan oleh Mu’az kepada Abu Musa mengenai hukuman mati terhadap seorang yahudi yang telah murtad setelah dia Islam.

Kisah dalam hadis ini jelas memperlihatkan bagaimana syura sentiasa berjalan pada zaman Rasulullah s.a.w dalam setiap peringkat kenegaraan. Bagi organisasi zaman sekarang, iktibar daripada zaman kegemilangan tamadun manusia ini hendaklah sentiasa dipraktikkan di dalam setiap peringkat pengorganisasian

### **Syura di Peringkat Pengurus Bawahan dan Pekerja Am**

Syura peringkat ini adalah syura di dalam unit-unit terkecil di dalam organisasi. Ia bertanggungjawab memperincikan tugas kepada setiap individu di dalam organisasi dan mendapatkan pandangan-pandangan mereka untuk dibawa ke peringkat tertinggi bagi mempertingkatkan lagi kecemerlangan organisasi.

## Dalil

Jika ditinjau dari sudut amalan Rasulullah s.a.w, Baginda sentiasa menggalakkan para pegawainya bermesyuarat dengan pasukan masing-masing di dalam menjalankan tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Perkara ini jelas di dalam beberapa arahan Rasulullah s.a.w. Antara contohnya ialah kisah yang memaparkan bagaimana Rasulullah s.a.w amat marah kepada para sahabatnya kerana tidak melakukan syura dengan orang – orang yang berpengetahuan dan bijaksana apabila menghadapi sesuatu masalah yang mereka tidak berpengetahuan mengenainya. Abu Daud dan al Daruqutni meriwayatkan daripada Jabir r.a, katanya : *“Kami keluar pada suatu perjalanan, tiba-tiba salah seorang daripada kami ditimpa batu dan cedera di kepalanya. Setelah itu dia tidur dan bermimpi. Apabila terjaga dia bertanya sahabat-sahabatnya: “Adakah kamu berpandangan terdapat rukhsah bagi aku untuk bertayammum? Mereka menjawab: “Kami tidak dapati rukhsah untuk kamu kerana kamu mampu menggunakan air” Dia pun mandi dan mati kerananya. Apabila kami kembali kepada Rasulullah s.a.w, Baginda diberitahu mengenai hal itu seraya bersabda: “Mereka telah membunuhnya, Allah bunuh mereka! Adakah mereka tidak bertanya sekiranya mereka tidak tahu, sesungguhnya ubat kejahilan ialah bertanya, sesungguhnya cukup baginya bertayammum dan ikat(lukanya), atau balut lukanya kemudian sapu ke atasnya(balutan) dan mandi ke seluruh badan yang lain”.*( Al Imam al Syaukani, *Nail al-Awtar*, Jld. 1, Hlm. 321)

Rasulullah s.a.w menegaskan dalam sebuah hadith bahawa hamba sahaya juga berhak memberikan padangan kepada tuannya. Malah hamba tersebut memperolehi ganjaran pahala di sisi Allah s.w.t. Baginda bersabda yang bermaksud : *“ Sesungguhyan seseorang*

*hamba apabila menasihati tuannya dan tuannya memperoleh faedahnya, maka baginya pahala dua kali ganda”.*

Hadis ini dan hadis-hadis lain sebelum ini membuktikan bahawa syura adalah disyariatkan dalam semua peringkat pentadbiran negara atau organisasi. Ia adalah tonggak kepada kesejahteraan dan kejayaan sesebuah organisasi. Panduan yang diperlihatkan oleh Rasulullah s.a.w dan sahabat baginda adalah garis panduan umum untuk seluruh umat manusia dalam mengejar kejayaan mereka di dunia dan akhirat. Garis panduan ini boleh diperincikan dan diperkembangkan mengikut pencapaian tingkat kemajuan tamadun manusia. Perkara yang hampir sama juga diamalkan oleh pengurusan zaman moden ini. Antara yang terkenal ialah konsep kumpulan kawalan mutu (KMK) yang dilahirkan di Amerika oleh Dr. W.E Deming dan popular di Jepun. Konsep KMK ialah kerjasama di kalangan pekerja. Setiap pekerja berpeluang memberikan pendapat untuk diambil kira oleh pihak atasan dalam membuat sesuatu keputusan. Dengan itu mereka dapat merasai kewujudan mereka diperlukan untuk menyumbang sesuatu kepada organisasi sebagaimana individu-individu lain. (Hartini Ahmad, Hlm. 1&9)

### **Syura Bagi Setiap Anggota Organisasi (*Istisyarat*)**

Selain daripada syura dalam bentuk-bentuk yang resmi seperti majlis-majlis yang dinyatakan dalam pelbagai peringkat heirarki organisasi, setiap anggota organisasi juga

perlu mengamalkan syura dalam dirinya untuk meningkatkan kecemerlangan diri dalam prestasi kerja.

Ini dilakukan dengan banyak berbincang orang-orang lain yang mempunyai pengalaman dan kepakaran dalam sesuatu perkara. Perbincangan ini akan meluaskan lagi ufuk pemikiran dan dapat menghindarkan daripada banyak melakukan kesilapan, seterusnya merupakan jalan singkat untuk mencapai kejayaan. Ia perlu diamalkan oleh setiap anggota organisasi samada pegawai atasan mahupun pekerja bawahan.

Sekiranya perkara ini dapat diamalkan, orang atasan akan boleh menerima teguran daripada orang bawahan dengan hati terbuka, dan begitu juga sebaliknya. Perkara inilah yang diperingatkan oleh Rasulullah s.a.w dalam sabdanya yang bermaksud: *“Sesiapa yang ingin melakukan sesuatu urusan, dan dia bersyura dengan seseorang muslim, Allah akan memberikannya petunjuk ke arah sebaik-baik urusannya”* (Al Burhanfuriy, Kanzul ummal Fi Sunan al Aqwal Wa al Af ‘al, Jld. 3, hlm. 409, - Hadis riwayat al Tabrani.)

## **PENUTUP BAB TIGA**

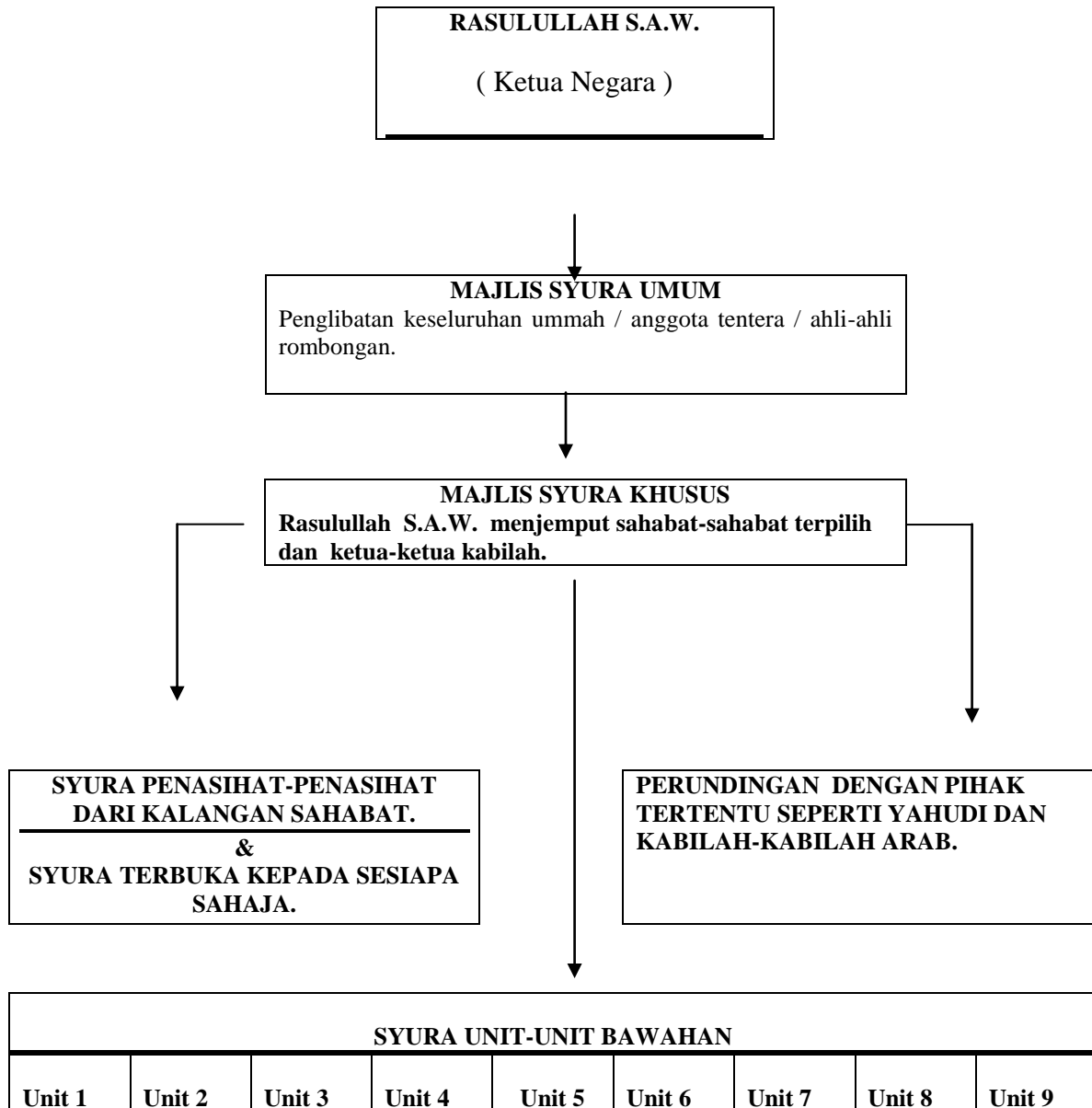
Secara keseluruhannya, bab ini memperjelaskan beberapa perkara utama mengenai syura secara umum dan syura dalam organisasi secara khusus. Ini adalah untuk memberi gambaran yang jelas dan meluas mengenai konsep-konsep utama yang dikaji dalam kajian ini. Antara perkara yang diketengahkan dalam bab ini ialah pentakrifan syura yang dikemukakan bagi menjelaskan maksud syura. Seterusnya pensyariatan syura diperkukuhkan dengan dalil-dalil daripada al Quran, al Sunnah , ijmak, qiyas, amalan sahabat, dan maslahat-maslahat syarak. Bab ini juga menyatakan konsep keluasan penglibatan ummah dalam syura serta keluasan tuntutan dalam segenap lapisan masyarakat dan kepelbagaian cara perlaksanaannya. Konsep keluasan dan kepelbagaian syura ini sangat penting untuk dibuktikan berdasarkan dalil-dalil syarak sebagai pengukuhan dalam mengaplikasikan syura terhadap pengurusan organisasi.

Selanjutnya bab ini memperjelaskan pensyariatan, hukum, matlamat, kepentingan, dan bentuk pelaksanaan syura dalam organisasi. Perkara utama dalam bab ini ialah memaparkan kepentingan pelaksanaan syura dalam pengurusan organisasi, di mana hampir keseluruhan aktiviti organisasi dan kaedah pengorganisasian amat memerlukan kepada syura bagi memastikan kejayaan yang cemerlang boleh dicapai dengan baik. Seterusnya perkara paling utama dalam bab ini ialah mengutarakan berbagai bentuk pelaksanaan syura dalam organisasi dengan berpandukan kepada contoh-contoh syura yang dilaksanakan oleh Rasulullah s.a.w, para sahabat dan para khalifah yang terdahulu. Antara bentuk-bentuk majlis syura yang perlu diadakan ialah majlis syura organisasi yang disertai oleh semua ahli, majlis syura perwakilan yang dianggotai oleh wakil-wakil yang mewakili keseluruhan ahli organisasi, majlis syura penasihat yang dianggotai oleh pakar-

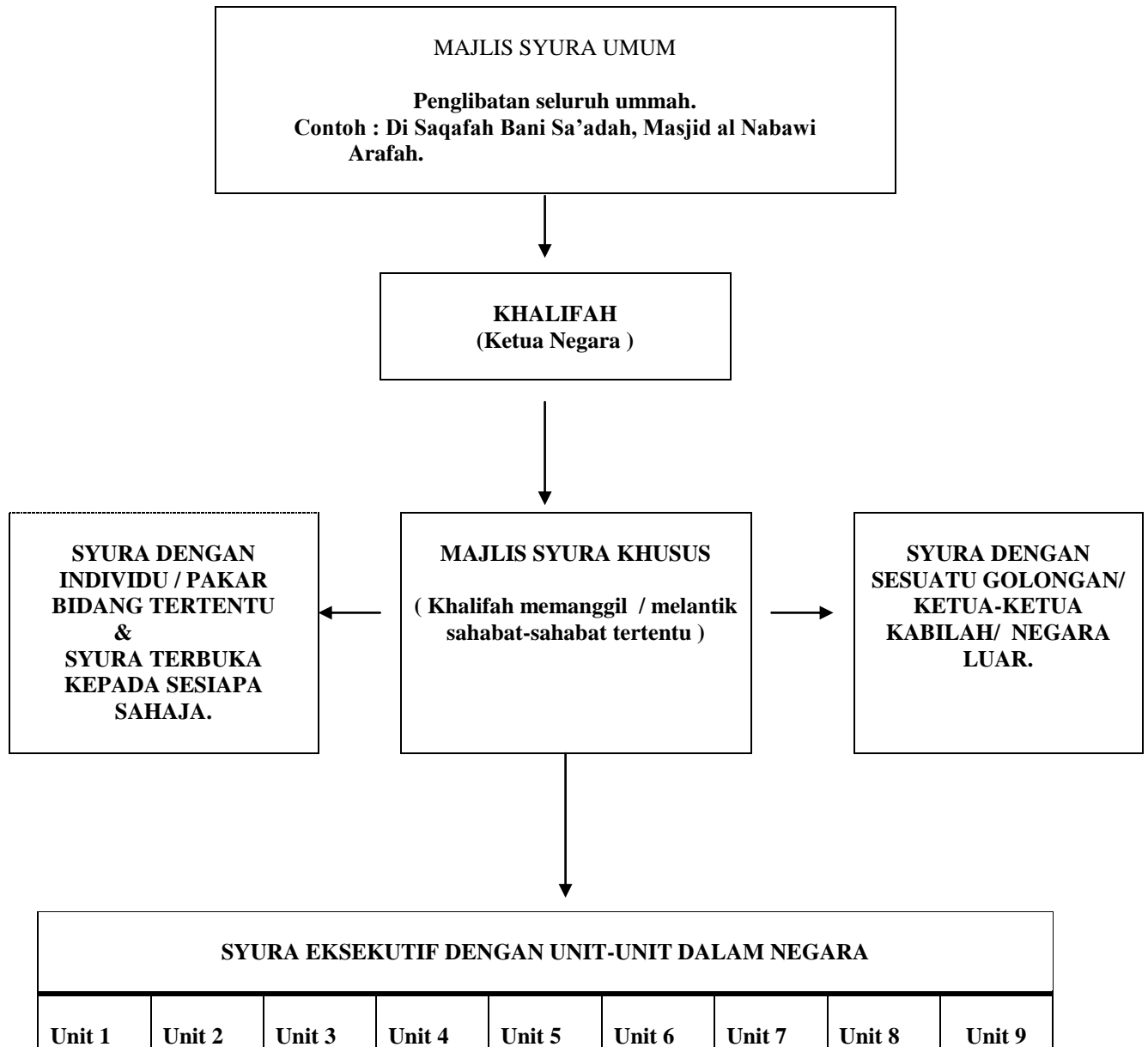


pakar dalam bidang syariat Islam dan bidang-bidang yang lain, dan majlis syura bagi pemilik-pemilik syarikat. Majlis-majlis syura perlu untuk diadakan pada setiap peringkat pengorganisasian dengan bidang kuasa masing-masing bagi melicinkan pengurusan dan juga dapat memberikan maklum balas yang tepat bagi setiap peringkat organisasi. Bidang kuasa majlis-majlis syura di pelbagai peringkat juga dijelaskan dalam bab ini ini dengan berpandukan kepada contoh-contoh pelaksanaan Rasulullah s.a.w dan para sahabat baginda r.h.m. Syura juga perlu dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi dari semua peringkat untuk melahirkan keharmonian dan meningkatkan pencapaian prestasi kerja.

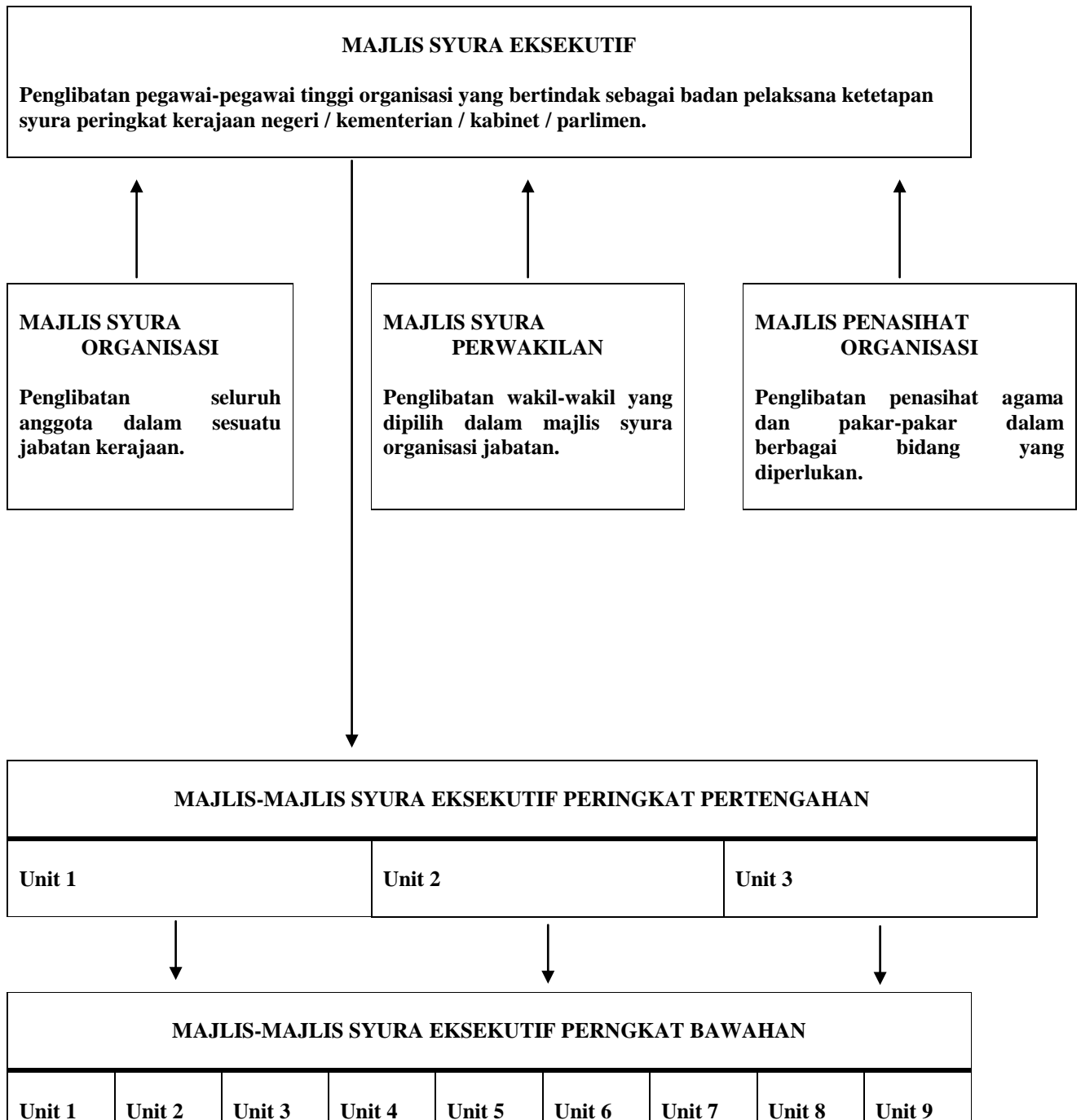
**Rajah 1 : Gambaran Syura Di Zaman Rasulullah S.A.W.**



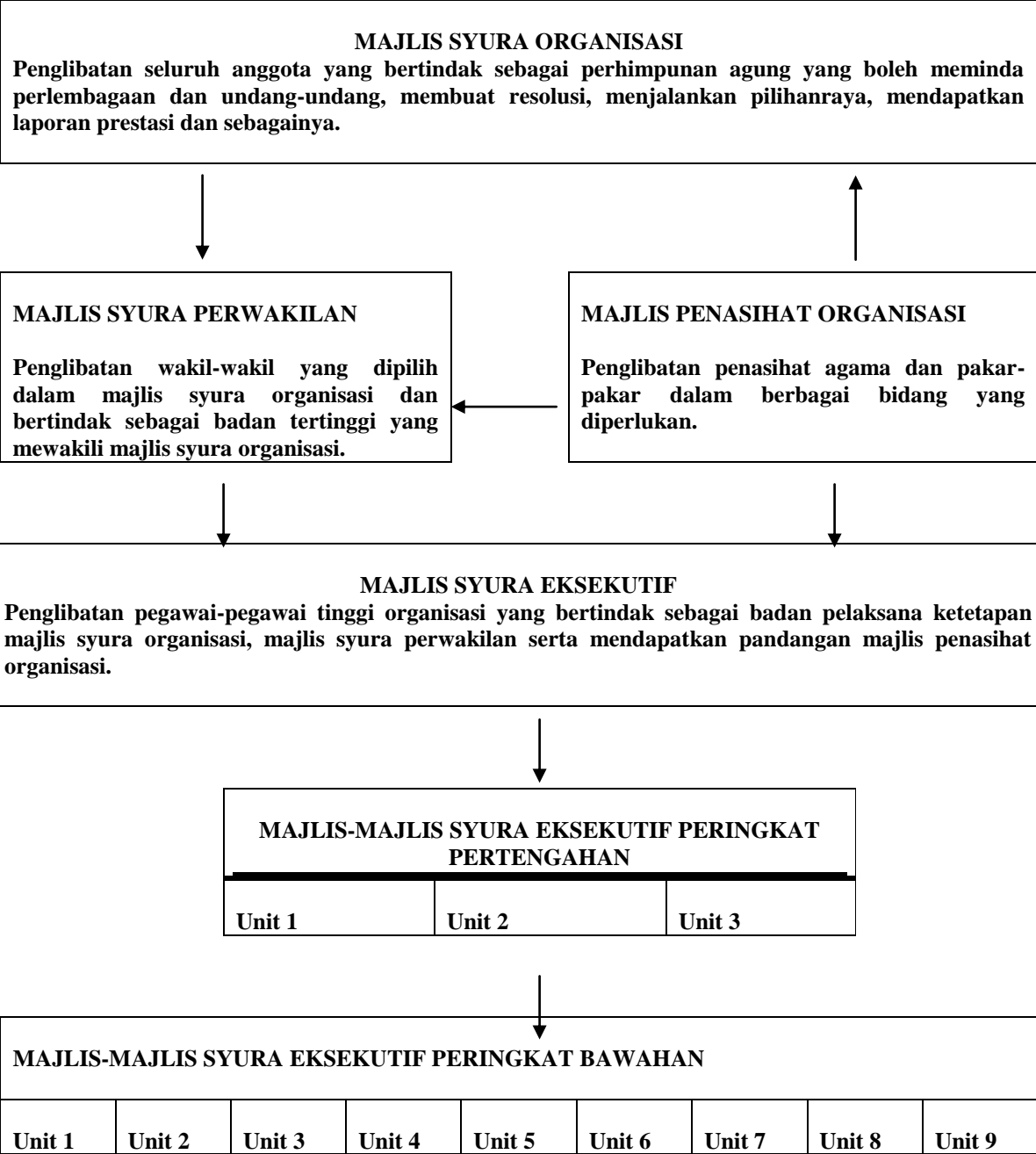
**Rajah 2 : Gambaran Syura Di Zaman Khulafak al Rasyidin.**



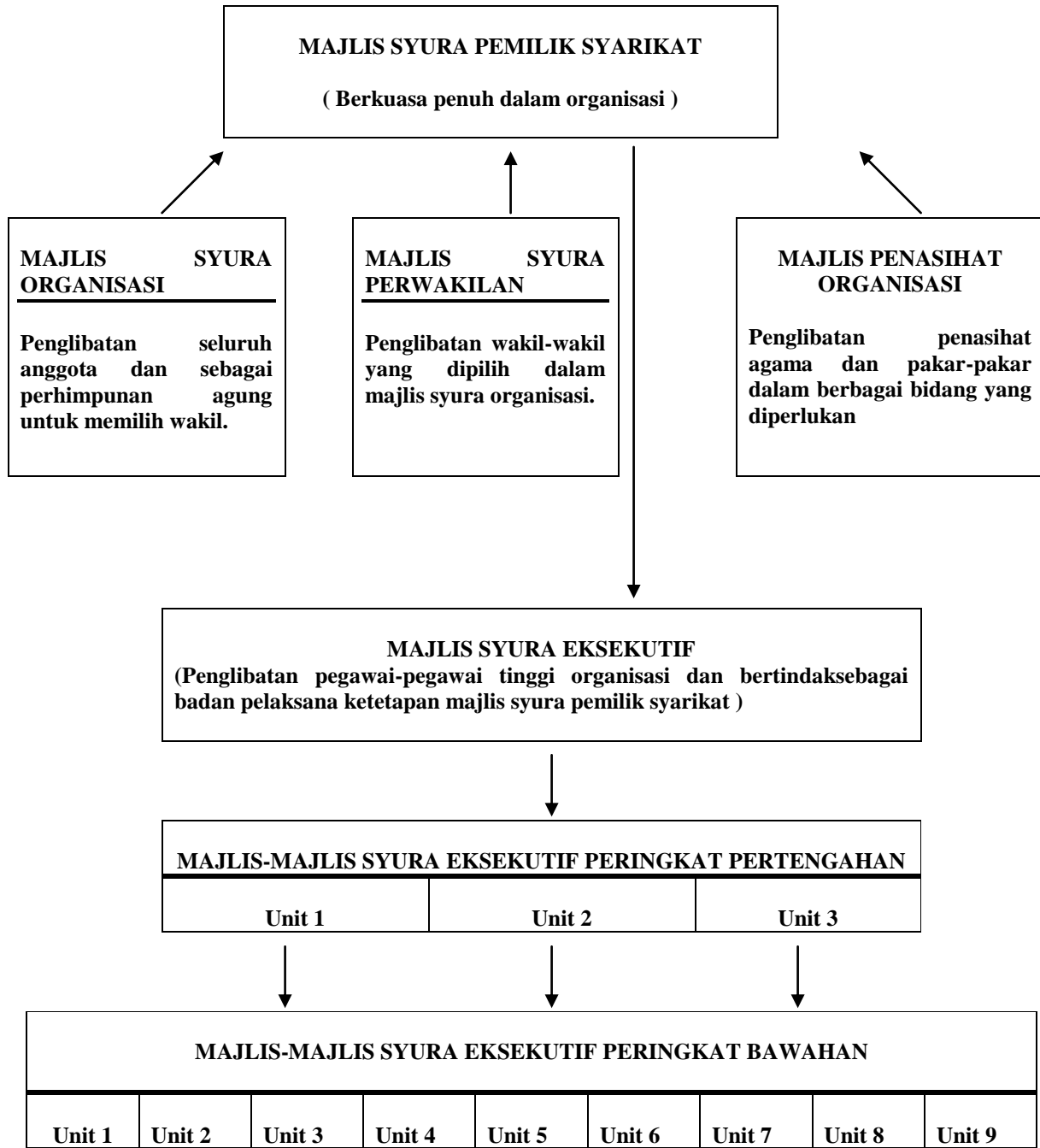
**Rajah 3 : Struktur Syura Organisasi Jabatan Kerajaan.**



**Rajah 4 : Struktur Syura Organisasi Sukarela.**



**Rajah 5 : Struktur Syura Organisasi Swasta.**



## BAB EMPAT

### KAJIAN MENGENAI PENGETAHUAN, PENERIMAAN DAN AMALAN SYURA DI FAKULTI-FAKULTI PENGAJIAN UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

#### PENGENALAN

Kajian ini adalah kajian lapangan untuk melihat sejauh mana persepsi mengenai pengetahuan, penerimaan dan pelaksanaan\* ahli-ahli organisasi yang dikaji terhadap konsep dan bentuk syura menurut Islam. Segala dapatan daripada kajian lapangan ini dianalisis untuk mengetahui cabaran-cabaran ke arah pelaksanaan syura secara menyeluruh di dalam organisasi yang berminat untuk mengambil pendekatan ini.

Untuk memenuhi tujuan tersebut, penyelidik memilih semua dekan-dekan, timbalan-timbalan dekan dan ketua-ketua jabatan sebagai responden dalam kajian ini. Metod kajian ini telah dikemukakan pada bab dua, oleh itu bab ini hanya menyatakan keputusan kajian dan analisis terhadap keputusan yang didapati.

---

\* Menurut Kamus Dewan, **perlaksanaan** bermaksud hasil daripada melaksanakan sesuatu rancangan (apa yang dilaksanakan), manakala **pelaksanaan** merujuk kepada perihal atau perbuatan melaksanakan. –Rujuk Kamus Dewan, hlm. 748. Penulis menggunakan kedua-dua perkataan ini mengikut kesesuaian.

## **KEPUTUSAN KAJIAN**

Kajian ini dilakukan untuk mengetahui tahap cabaran yang ada pada beberapa organisasi hari ini untuk melaksanakan syura secara menyeluruh. Cabaran tersebut diukur dari sudut tahap pengetahuan, penerimaan dan pelaksanaan yang sedia ada menurut pandangan responden yang mewakili organisasi masing-masing.

Kajian ini berpusatkan kepada pandangan mereka terhadap syura. Jawapan yang mereka kemukakan adalah pandangan mereka terhadap tahap pengetahuan mengenai syura, penerimaan mereka untuk melaksanakan syura secara menyeluruh, dan pelaksanaan syura yang sedia ada dalam organisasi mereka. Pandangan mereka adalah penting sebagai suatu tinjauan umum bagi mengetahui tahap cabaran sebelum mengemukakan suatu bentuk pelaksanaan syura secara menyeluruh.

Tahap pengetahuan diukur dari sudut pengetahuan mengenai kewujudan sistem syura, kewajipan, dan matlamat perlaksanaannya. Tahap penerimaan diukur dari sudut sejauh mana syura dijadikan dasar utama dalam pengurusan, pandangan responden terhadap pembentukan majlis syura organisasi, dan majlis penasihat organisasi yang terdiri dari penasihat syariah dan bidang-bidang lain. Tahap pelaksanaan diukur dari sudut pemantauan organisasi yang dilaksanakan melalui syura, pelaksanaan syura di setiap peringkat hierarki organisasi, dan komitmen ketua terhadap amalan syura. Semua tahap ini diukur menggunakan analisis statistik melalui Sistem Pakej Statistik untuk Sains Sosial



(SPSS PC+). Ujian purata (mean) digunakan untuk menentukan tahap pencapaian setiap pemboleh ubah utama yang dikemukakan dalam kajian ini.

### **Tahap Pengetahuan**

Tahap pengetahuan mengenai syura dibuat dalam dua peringkat iaitu peringkat umum untuk mengetahui mengenai pengetahuan responden terhadap syura secara umum. Peringkat kedua adalah pengetahuan yang lebih khusus iaitu mengenai hukum dan matlamat pelaksanaan syura.

Bagi pengetahuan secara umum, kebanyakan responden mengetahui mengenai pengurusan yang berlandaskan kepada konsep syura iaitu purata mean 4.7.

Bagi pengetahuan secara lebih khusus, tahap pengetahuan adalah lebih rendah di mana tahap pengetahuan mengenai hukum wajib syura ialah 4.019 Tahap pengetahuan mengenai matlamat pelaksanaan syura ialah 3.7286. Tahap pengetahuan secara keseluruhan menunjukkan mean 4.1492.

### **Tahap Penerimaan**

Bagi tahap penerimaan, keputusan keseluruhan yang dicapai ialah 3.9078 . Terdapat sedikit perbezaan antara tiga perkara utama yang menjadi pengukur kepada tahap ini.

Bagi dimensi penerimaan syura sebagai dasar utama pengurusan, perangkaan keseluruhan menunjukkan mean 4.2 responden menerima syura sebagai dasar utama pengurusan organisasi. Manakala dari sudut penerimaan cadangan penubuhan majlis syura organisasi, tahap ini hanya mendapat skor 3.6667. Dari sudut penerimaan penubuhan majlis penasihat organisasi, tahap ini mendapat mean skor 3.8571.

### **Tahap Pelaksanaan**

Secara umumnya tahap ini juga mencapai mean skor 3.9301. Dari sudut perancangan dan pemantauan organisasi yang dilaksanakan melalui majlis syura, purata skor mencapai 3.7619. Pelaksanaan syura di setiap peringkat hierarki organisasi pula mendapat purata skor 3.6952. Komitmen ketua terhadap syura menunjukkan purata skor yang lebih baik iaitu 4.3333.

### **Jadual 2 : Ringkasan Keputusan**

<b>Perkara</b>	<b>Purata Dimensi</b>	<b>Purata Keseluruhan</b>
<b>Tahap Pengetahuan</b>		
Pengetahuan mengenai kewujudan pengurusan berlandaskan syura.	4.7	4.1492
Pengetahuan mengenai hukum wajib syura.	4.0190	
Pengetahuan mengenai matlamat pelaksanaan syura.	3.7286	

<b>Tahap Penerimaan</b>		
Syura sebagai mekanisme utama pengurusan organisasi	4.2	
Penubuhan majlis syura organisasi	3.6667	
Penubuhan majlis penasihat organisasi.	3.8571	3.9078
<b>Tahap Perlaksanaan</b>		
3.1 Pemantauan organisasi melalui syura.	3.7619	
3.2 Syura di setiap peringkat organisasi.	3.6952	
3.3 Komitmen ketua terhadap syura.	4.3333	3.9301
<b>Tahap Keseluruhan</b>		<b>3.9623</b>

## 4.2 ANALISIS KEBOLEHPERCAYAAN

Kebolehpercayaan instrumen (soal selidik) kajian ditentukan dengan penentuan koefisien kebolehpercayaan Alpha melalui penjanaan data responden dalam sistem perisian komputer SPSS. Perincian koefisien kebolehpercayaan bagi setiap dimensi dalam instrumen yang dijanakan adalah seperti dalam jadual berikut :

**Jadual 1: Koefisien Kebolehpercayaan.**

<b>Dimensi</b>	<b>No. Item</b>	<b>Corrected Item - Total Correlation</b>	<b>Koefisien Kebolehpercayaan Alpha</b>
Syura sebagai dasar utama Pengurusan	V2	0.849	0.936
	V10	0.849	
	V18	0.873	
Kewajipan Syura	V3	0.755	0.851
	V11	0.626	
	V19	0.823	
Matlamat syura	V4	0.857	0.868
	V15	0.669	
	V23	0.733	
Majlis Perwakilan Organisasi	V5	0.370	0.682
	V13	0.743	
	V20	0.484	
Majlis Penasihat Organisasi	V6	0.735	0.900
	V14	0.916	
	V21	0.777	
Perancangan dan pemantauan oleh organisasi	V7	0.421	0.652
	V12	0.592	
	V22	0.405	

Syura di setiap peringkat organisasi	V8	0.730	0.896
	V16	0.883	
	V24	0.792	
Komitmen Ketua terhadap syura	V9	0.486	0.718
	V12	0.598	
	V17	0.614	

Analisis kebolehpercayaan instrumen kajian menunjukkan semua item mempunyai nilai "*Corrected item-total correlation*" melebihi 0.35 . Dengan itu, tiada item dalam mana-mana dimensi yang dikemukakan dalam instrumen kajian digugurkan. Bagi koefisien kebolehpercayaan alpha, analisis instrumen kajian menunjukkan semua dimensi mempunyai nilai koefisien kebolehpercayaan melebihi 0.60 iaitu tahap minima kebolehpercayaan. Kedua-dua analisis ini menunjukkan instrumen kajian mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi.

### **4.3 ANALISIS KEPUTUSAN**

#### **Pengenalan**

Analisis ini memberikan gambaran awal mengenai persepsi anggota organisasi yang dikaji. Perkara ini menjadi pengukur kepada tahap cabaran yang perlu dihadapi bagi melaksanakan syura secara menyeluruh.

Secara keseluruhannya, hasil kajian mendapati bahawa pengetahuan, penerimaan dan pelaksanaan asas-asas syura dalam organisasi yang diselidiki adalah di tahap yang sederhana. Ini menunjukkan bahawa untuk melaksanakan sistem syura secara sempurna dan menyeluruh menghadapi cabaran yang agak besar kerana sebahagian asas-asasnya belum diketahui, diterima dan dilaksanakan oleh kebanyakan ahli organisasi yang dikaji.

Oleh itu cabaran untuk mempertingkatkan prestasi ini memerlukan usaha dan komitmen yang tinggi untuk menjayakannya ke tahap yang lebih baik dan cemerlang.

Analisis secara terperinci juga menunjukkan ada beberapa perkara yang harus diberikan penekanan yang lebih kerana terdapat perbezaan yang agak ketara di antara pencapaian beberapa perkara utama yang dijadikan bahan kajian.

### **Analisis Tahap Pengetahuan Mengenai Syura**

Tahap pengetahuan mengenai syura diselidik mengikut tiga dimensi. Purata skor 4.7 bagi dimensi pengetahuan secara umum membuktikan bahawa kebanyakan responden mengetahui atau sekurang-kurangnya pernah mendengar berkenaan perkara tersebut, tetapi hanya 4.019 yang mengetahui hukumnya, dan hanya 3.7286 yang mengetahui mengenai matlamat pelaksanaannya.

Oleh itu pengurusan yang berlandaskan syura adalah sesuatu yang diketahui kewujudannya secara umum oleh kebanyakan ahli-ahli organisasi yang dikaji. Namun bagi tahap pengetahuan mengenai hukum dan matlamat pelaksanaannya, hasil kajian menunjukkan tahapnya adalah sederhana dan rendah.

Ini menunjukkan bahawa cabaran untuk memperkenalkan pelaksanaan sistem ini secara menyeluruh adalah agak tinggi kerana ia belum begitu diketahui secara keseluruhannya

Berikut adalah analisis terhadap setiap dimensi bagi tahap pengetahuan

#### **Pengetahuan mengenai syura dalam pengurusan organisasi.**

Dimensi ini menunjukkan bahawa kebanyakan ahli organisasi mempunyai pengetahuan mengenai kewujudan konsep pengurusan berlandaskan syura

### **Pengetahuan mengenai kewajipan melaksanakan syura.**

Apabila dikaji ke tahap yang lebih mendalam, didapati bahawa pengetahuan mengenai kewajipan melaksanakan syura agak rendah jika dibandingkan dengan pengetahuan mengenai kewujudannya. Keputusan yang dicapai hanyalah 4.019. Ini menunjukkan bahawa masih terdapat agak ramai responden memberikan persepsi bahawa mereka masih belum menganggap bahawa syura yang dilakukan adalah suatu kewajipan syariat Islam. Dari sudut ini, keputusan ini menunjukkan bahawa terdapat sedikit kelemahan dalam pengetahuan mereka mengenai syura. Ini adalah antara cabaran yang perlu diberi perhatian dalam memperkenalkan pelaksanaan syura secara menyeluruh. Pengetahuan tentang kewajipan menjalankan syura adalah sangat penting di dalam melahirkan komitmen yang tinggi dalam jiwa ahli-ahli organisasi beragama Islam.

### **Pengetahuan mengenai matlamat pelaksanaan syura.**

Pengetahuan mengenai matlamat pelaksanaan syura sebagai pengabdian diri kepada Allah dan pelaksanaan tugas sebagai khalifah untuk memakmurkan bumi Allah menurut syariatNya menunjukkan pencapaian yang lebih rendah. Keputusannya lebih rendah daripada tahap pengetahuan mengenai kewajipannya iaitu 3.7286 iaitu perbezaan melebihi 0.2816. Ia juga rendah jika dibandingkan mengenai tahap pengetahuan mengetahui kewujudannya iaitu dengan perbezaan 0.9714.



Penyelidik berpandangan bahawa kebanyakan responden mengetahui mengenai pengurusan berlandaskan syura secara umum kerana terdapat beberapa pendedahan mengenai perkara ini dalam berbagai buku, jurnal, kertas kerja, dan artikel yang membincangkan mengenai pengurusan Islam secara umum. Walau bagaimanapun, pengetahuan yang lebih mendalam mengenai hukum dan matlamat syura perkara adalah agak rumit untuk diketahui oleh kebanyakan orang.

---

Dengan itu, hasil kajian ini menunjukkan bahawa kebanyakan responden mengetahui mengenai syura secara umum. Perkara ini memudahkan pihak-pihak yang berminat untuk melaksanakan pendekatan ini secara lebih menyeluruh kerana pengetahuan secara umum adalah langkah pertama untuk mencapai kejayaan.

Walaupun bagaimanapun, pengetahuan mengenai hukum dan matlamat syura menunjukkan tahap yang sederhana dan rendah. Perkara ini memerlukan perhatian yang serius untuk menjayakan pelaksanaan syura kerana pengetahuan mengenai hukum wajib syura adalah sangat bermakna untuk meningkatkan komitmen di kalangan anggota organisasi. Manakala matlamat pelaksanaannya untuk mencapai keredhaan Allah, melaksanakan tugas sebagai khalifah, mencapai persefahaman, permuafakatan, dan sebagainya adalah penting bagi menyegarkan motivasi anggota organisasi menjayakan syura yang dianjurkan.

## **Analisis Keseluruhan Tahap Pengetahuan**

Secara keseluruhannya pengetahuan responden mengenai beberapa asas syura memberikan petanda yang agak membimbangkan. Keputusan keseluruhan dengan purata skor 4.1492 menunjukkan ia hanya melepasi sedikit paras 'agak ya' dalam borang soal selidik. Ini menandakan bahawa harapan untuk menjayakan pelaksanaan syura adalah menghadapi cabaran yang agak tinggi.. Oleh itu persediaan yang rapi perlu diambil perhatian kerana pencapaian ini belum sampai ke tahap yang baik. Oleh itu, cabaran pelaksanaan syura tidak boleh diambil mudah atau ringan.

---

## **Analisis Tahap Penerimaan**

Tahap penerimaan syura juga menunjukkan pencapaian yang agak rendah. Purata skor yang diperolehi secara keseluruhan ialah 3.9078, kurang daripada tahap pengetahuan sebanyak 0.2414 . Keadaan ini memperlihatkan bahawa syura secara umumnya belum diterima sebagai suatu kaedah pengurusan yang utama. Ini membuktikan bahawa cabaran untuk melaksanakan syura secara lebih menyeluruh menghadapi cabaran yang besar kerana ia belum dapat diterima dengan baik oleh 13 fakulti di UUM yang dijadikan sebagai bahan kajian.

Walau bagaimanapun, keputusan ini memperkukuhkan lagi hasil kajian mengenai tahap pengetahuan apabila pencapaiannya tidak mempunyai perbezaan yang besar. Ini menunjukkan bahawa wujud cabaran yang tidak kecil kerana pencapaian ini adalah lebih rendah berbanding tahap pengetahuan.

Analisis secara terperinci juga memperlihatkan terdapat perbezaan yang agak ketara di antara beberapa elemen utama dalam kajian untuk tahap ini. Bagi dimensi penerimaan syura sebagai mekanisme utama pengurusan, ia diterima dengan agak baik iaitu purata skor 4.2, tetapi bagi dimensi penerimaan penubuhan majlis syura organisasi dan majlis penasihat organisasi penerimaannya agak rendah iaitu hanya 3.667 dan 3.8571.

### **Tahap Penerimaan Syura Sebagai Mekanisme Utama Pengurusan**

Purata skor 4.2 membawa erti bahawa syura diterima secara sederhana sebagai mekanisme utama pengurusan. Keputusan ini hanya menduduki tahap 'agak ya' dalam soal selidik.

### **Penubuhan Majlis Syura Organisasi**

Tahap penerimaan terhadap cadangan ini agak rendah jika dibandingkan dengan lain-lain perkara iaitu pada purata skor 3.6667. Pencapaian yang tidak begitu baik ini memperlihatkan bahawa penubuhan majlis syura bebas yang dipilih oleh ahli-ahli organisasi masih belum diterima secara sepenuhnya.

Pada pandangan penyelidik, antara faktor yang mempengaruhi keputusan ini ialah ketidakjelasan mereka terhadap peranan serta keperluan majlis ini. Oleh itu bagi memperlihatkan kepentingan majlis ini, penerangan dan penjelasan mengenainya perlu dibuat dengan rapi sebelum ia ditubuhkan.

### **Penubuhan Majlis Penasihat Organisasi**

Penubuhan majlis penasihat organisasi yang terdiri daripada penasihat agama dan bidang-bidang yang lain juga tidak mendapat sambutan yang baik. Purata skor yang diperolehi sebanyak 3.8571 menunjukkan ia tidak diterima oleh kebanyakan responden.

Keputusan ini memberi gambaran bahawa ahli organisasi yang dikaji berpandangan bahawa organisasi mereka tidak memerlukan sebuah majlis atau panel penasihat bagi mempertingkatkan lagi tahap pencapaian organisasi mereka.

### **Analisis Keseluruhan Tahap Penerimaan**

Secara umumnya, purata keseluruhan pada skor 3.9078 menunjukkan bahawa syura belum diterima sebagai dasar dan struktur utama pengurusan organisasi. Walau bagaimanapun, terdapat perbezaan dari sudut penerimaan sebagai dasar diterima dengan agak baik iaitu 4.2, manakala penerimaan yang rendah mengenai penubuhan majlis syura organisasi yang dipilih secara bebas oleh anggota organisasi dan majlis penasihat organisasi. Perkara ini perlu diambil perhatian berat dengan mengambil langkah penerangan dan pemahaman yang sewajarnya sebelum melaksanakan cadangan ini agar tidak menimbulkan sebarang masalah di kemudian hari.

### **Analisis Tahap Pelaksanaan**

Tahap pelaksanaan syura yang sedia ada dalam organisasi yang dikaji juga menunjukkan pencapaian yang agak rendah. Keputusan kajian dengan purata skor sebanyak 3.9301 memperlihatkan bahawa cabaran untuk menyempurnakan prestasi pelaksanaan ini kepada tahap yang lebih baik adalah besar. Ini memberikan gambaran bahawa organisasi yang dikaji memerlukan maklumat yang lebih jelas dan terperinci mengenai konsep dan bentuk syura secara menyeluruh dan sempurna.

Walau bagaimanapun, tiga dimensi yang dijadikan asas dalam menentukan penilaian tahap ini menunjukkan keputusan yang agak berbeza. Dimensi perancangan dan pemantauan serta dimensi pelaksanaan di setiap hierarki organisasi menunjukkan tahap yang agak rendah iaitu masing masing 3.7619 dan 3.6952 berbanding dimensi komitmen ketua terhadap syura iaitu 4.3333.

Berikut adalah analisis bagi setiap dimensi yang dikaji dalam tahap ini.

#### **Tahap pelaksanaan perancangan dan pemantauan organisasi melalui proses syura.**

Tahap pelaksanaan perancangan dan pemantauan yang dilaksanakan melalui proses syura dalam organisasi yang dikaji menunjukkan prestasi yang agak rendah.. Pencapaian purata skor 3.9301 adalah tahap agak rendah. Tahap ini hampir menyamai tahap pencapaian penerimaan syura sebagai mekanisme utama pengurusan organisasi iaitu 3.9078 dengan hanya perbezaan 0.0233. Ini menunjukkan ketepatan yang begitu hampir

antara tahap penerimaan syura sebagai dasar utama pengurusan dan tahap perlaksanaannya dalam membuat perancangan dan pemantauan. Keputusan ini memberikan gambaran bahawa terdapat cabaran yang tinggi untuk menjayakan pelaksanaan sistem syura secara menyeluruh.

### **Tahap pelaksanaan syura di semua peringkat heirarki organisasi.**

Tahap pelaksanaan syura bagi semua peringkat heirarki organisasi menampakkan pencapaian yang lebih rendah berbanding pelaksanaan dari sudut perancangan dan pemantauan. Keputusan purata skor 3.6952 memperlihatkan perbezaan 0.0667 rendah berbanding 3.7619 tahap perancangan dan pemantauan. Ini menunjukkan terdapat organisasi yang kurang melaksanakan syura di semua peringkat organisasi terutamanya di peringkat bawahan. Perkara ini menjadi suatu isu yang perlu diambil perhatian kepada pihak yang ingin melaksanakan syura secara menyeluruh kerana ia adalah antara elemen utama di dalam konsep dan bentuk syura yang dikehendaki oleh Islam.

### **Tahap komitmen ketua terhadap syura.**

Tahap komitmen ketua atau pihak pengurusan terhadap amalan syura memperlihatkan petanda agak baik. Pencapaian purata skor 4.3333 adalah mencukupi untuk menyatakan bahawa secara umumnya telah wujud komitmen terhadap amalan syura di peringkat pengurus atasan bagi organisasi yang dikaji. Walaupun pencapaian bagi dimensi ini tidak tinggi, ia memberi sedikit harapan untuk menjayakan pelaksanaan syura secara lebih menyeluruh. Pencapaian ini juga memberikan peringatan bahawa tahap komitmen dan

amalan syura yang ada belum lagi mencapai tahap yang maksimum. Ia perlu dipertingkatkan lagi dengan latihan berterusan dan informasi yang berkesan.

### **Analisis Keseluruhan Tahap Pelaksanaan**

Secara umumnya semua keputusan dalam kategori ini (tahap pelaksanaan) menunjukkan belum wujud secara asas beberapa prinsip syura yang terlaksana di dalam organisasi yang dikaji. Tahap pelaksanaan dari sudut perancangan, pemantauan, dalam amalan syura di semua peringkat organisasi menampakkan kelemahan yang perlu diambil perhatian dalam menjayakan pelaksanaan syura secara lebih sempurna.

### **Tahap Keseluruhan Kajian.**

Tahap keseluruhan bagi ketiga-tiga kategori (pengetahuan, penerimaan, pelaksanaan) dengan pencapaian purata skor 3.9957 memperlihatkan bahawa cabaran ke arah pelaksanaan syura adalah besar. Secara asasnya syura telah diketahui secara umum, tetapi belum diterima dengan baik, dan asas-asasnya belum dianggap dilaksanakan dalam organisasi yang dikaji. Keadaan ini juga menunjukkan bahawa ahli-ahli organisasi terbabit belum bersedia untuk menerima pendekatan sistem pengurusan yang berlandaskan syura yang menyeluruh dan sempurna bagi mempertingkatkan lagi prestasi kecemerlangan organisasi.

---

**ANALISIS KESELURUHAN: CABARAN PELAKSANAAN SYURA.**

---

Daripada hasil kajian dan analisa keputusan, penyelidik dapat menggariskan beberapa cabaran yang perlu ditangani secara bijak untuk menjayakan pelaksanaan syura secara berkesan dan menyeluruh.

#### **4.4.1 Pengetahuan dan Penghayatan Islam.**

Cabaran paling utama di dalam melaksanakan sistem syura secara menyeluruh ialah dari sudut kefahaman ahli-ahli organisasi terhadap syura, ajaran Islam serta penghayatan mereka dalam kehidupan sebagai suatu cara hidup yang unggul. Keputusan daripada kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa tahap pengetahuan responden mengenai syura adalah ditahap yang baik dari sudut pengetahuan umum, tetapi kurang dari sudut pengetahuan yang lebih khusus.

Untuk mengatasi cabaran ini, sesebuah organisasi yang ingin melaksanakan sistem ini perlulah menyediakan program-program ke arah meningkatkan ahli-ahlinya mengenai kefahaman dan penghayatan Islam secara umum dan syura secara khusus. Program-program ini hendaklah dijalankan secara berterusan bagi memastikan peningkatan dan keberkesanannya. Pengisian kepada program-program ini adalah seperti yang penyelidik nyatakan di dalam bab dua, kajian ini iaitu pemahaman mengenai syura secara menyeluruh, kefahaman mengenai pengurusan Islam dan hubungannya dengan syura, dan sistem syura secara khusus dalam organisasi.

---

**Cabaran ini amat penting berdasarkan hujah-hujah berikut:**



1. Pengetahuan dan kefahaman yang mendalam dapat melahirkan kekuatan dorongan daripada dalam diri seseorang untuk melaksanakan apa yang diketahui dan diyakini sebagai suatu kebenaran.
2. Kejayaan kepada pelaksanaan sesuatu sistem amat bergantung kepada sejauh mana pengetahuan dan kefahaman orang-orang yang melaksanakannya. Jika tidak, pelaksanaannya tidak akan bertepatan dengan peraturan sistem tersebut dan hasil yang didapati tidak dapat mencapai matlamat yang dikehendaki.
3. Pengetahuan dan kefahaman yang menyeluruh kepada setiap anggota organisasi dapat mengelakkan berlakunya salah faham sesama anggota. Pengetahuan ini membolehkan mereka memahami bagaimana dan kenapa sesuatu keputusan diambil. Seterusnya mereka dapat menerima sesuatu keputusan dengan baik tanpa prasangka atau tuduhan yang tidak berasas.
4. Perubahan kepada sesuatu sistem yang berlainan dengan kebiasaan sistem yang sedia ada memerlukan penerangan yang mencukupi agar anggota organisasi lebih bersedia untuk menerimanya setelah mereka memahami dan meyakini keberkesanan sistem tersebut.
5. Keberkesanan sistem syura amat bergantung kepada penghayatan cara hidup Islam di dalam kehidupan individu dan organisasi. Sistem ini amat memerlukan orang-orang yang bersifat amanah, bertaqwa, bertanggungjawab, berlapang dada, bertoleransi, dan lain-

lain sifat daripada segala akhlak mulia dan nilai-nilai murni yang dianjurkan oleh Islam. Tanpa sifat-sifat ini, keberkesanan sistem syura untuk melahirkan sebuah organisasi yang harmoni berdasarkan syariat Islam akan menjadi terbantut dan terjejas. Ini adalah kerana sistem syura bertunjangkan kepada nilai-nilai ini untuk mendapatkan hasil yang cemerlang. Jika perkara ini tidak dapat dihasilkan, ia akan menjejaskan nama baik Islam sendiri pada kaca mata masyarakat manusia. Oleh itu, untuk melahirkan ahli-ahli yang mempunyai sifat ini, organisasi perlu menyusun program-program ke arah penghayatan sifat-sifat ini secara terancang dan berterusan.

**6.** Sistem, peraturan, dan perlembagaan sahaja tidak memadai untuk menjayakan matlamat pelaksanaan sesuatu sistem. Sejarah membuktikan bahawa kejayaan sesuatu sistem lebih bergantung kepada penghayatan ahli-ahli organisasi yang menjalankan sistem tersebut. Ini terbukti di dalam sejarah Islam sendiri, apabila sistem pemerintahan Islam dijalankan oleh beberapa orang yang tidak bersifat amanah dan bersifat zalim di zaman Umawiyah dan Abbasiyah. Walaupun sistem pemerintahan berdasarkan Islam, tetapi kezaliman tetap berlaku kerana sistem tersebut dikuasai oleh orang yang tidak menghayati sistem itu sendiri. Begitu juga dengan sistem demokrasi yang diamalkan oleh kebanyakan negara di dunia ini, pada hakikatnya banyak perkara yang bertentangan dengan prinsip demokrasi telah berlaku di kebanyakan negara itu kerana orang-orang yang menjalankannya tidak mengamalkan sepenuhnya sistem berkenaan di dalam realiti pemerintahan negara tersebut. Oleh itu, antara cabaran utama untuk memastikan keberkesanan sistem syura ialah mewujudkan suasana penghayatan nilai-nilai Islam secara menyeluruh di dalam sesuatu organisasi secara berkesan dan berterusan.

## **Program Pendidikan dan Latihan**

Keputusan kajian menunjukkan tahap yang kurang memberansangkan untuk memulakan pelaksanaan syura secara menyeluruh, tetapi ia tidak menolak kemungkinan untuk berjaya dilaksanakan sepenuhnya jika persediaan yang rapi dipersiapkan. Ini kerana pada dimensi tertentu ia menampakkan pencapaian yang agak baik seperti dimensi pengetahuan secara umum, penerimaan dasar secara umum, dan komitmen ketua organisasi terhadap syura.

Tiga dimensi ini memperlihatkan keputusan yang agak baik iaitu 4.7, 4.2, dan 4.3. Tiga dimensi ini memberikan harapan yang baik untuk melaksanakan syura kerana pengetahuan secara umum, penerimaan dasar, dan komitmen ketua adalah antara faktor utama untuk memulakan sesuatu perubahan dalam pengurusan organisasi.

Tahap yang ditunjukkan dari tiga dimensi di atas boleh untuk menyatakan bahawa secara umumnya syura boleh dilaksanakan dalam organisasi hari ini kerana beberapa asas umum yang dikaji menampakkan tanda-tanda kewujudan yang positif samada dari sudut pengetahuan, penerimaan dan pelaksanaan.

Dari sudut perincian hukum, matlamat, dan teknikal penubuhan majlis syura, majlis penasihat, perancangan, pemantauan, dan syura pada setiap peringkat organisasi memperlihatkan pencapaian yang rendah. Hal ini disebabkan pendedahan mengenai syura

secara terperinci belum dilakukan secara menyeluruh dan bersepadu. Oleh itu, untuk menjayakan pelaksanaan syura memerlukan kepada program-program pendidikan dan latihan yang berterusan.

**Pandangan ini berdasarkan hujah-hujah berikut:**

- 1.** Pendidikan dan latihan amat diperlukan untuk melahirkan para pengurus dan ahli ahli organisasi yang berkemahiran mengenai keadah-kaedah pengurusan yang berlandaskan syura. Kaedah pengurusan Islam yang menjadikan syura sebagai antara dasar utama memerlukan orang-orang yang terlatih dari sudut kemahiran berfikir yang berlandaskan pemikiran Islam. Perkara inilah yang sangat ditekankan oleh Rasulullah s.a.w sehingga berjaya melahirkan suatu generasi sahabat yang berkemampuan untuk membimbing manusia membina suatu tamadun yang gemilang pada zaman tersebut.
- 2.** Pengurusan yang berteraskan syura memerlukan ahli-ahli yang terlatih dari sudut akhlak dan disiplin. Perkara ini tidak dapat dicapai sepenuhnya kecuali dengan program pendidikan dan latihan yang berterusan sebagaimana yang dijalankan oleh Rasulullah s.a.w. Akhlak dan disiplin yang terlatih akan melahirkan para pengurus dan ahli-ahli organisasi yang mampu menjalankan tanggungjawab syura dengan penuh amanah dan keikhlasan hati.
- 3.** Kecemerlangan pengurusan yang berlandaskan syura amat bergantung kepada keimanan dan ketaqwaan yang dimiliki oleh para pengurus dan ahli-ahli organisasi. Iman dan taqwa akan melahirkan segala sifat-sifat kecemerlangan dan menggerakkan semangat bekerja serta daya juang yang tinggi. Perkara ini terbukti dalam sejarah pengurusan Islam

pada zaman kegemilangannya. Ia boleh diulangi semula pada zaman ini sekiranya segala faktor-faktor kejayaan lampau yang disebutkan dapat dipraktikkan kembali bersesuaian dengan keadaan semasa.

### **Sokongan dari Kerajaan dan Masyarakat**

Cabaran ketiga bagi memastikan kejayaan pelaksanaan syura ialah mendapatkan sokongan dan dokongan yang padu daripada kerajaan dan masyarakat. Tanpa sokongan ini, syura yang dilaksanakan tidak dapat berjalan dengan lancar. Sokongan ini diperlukan terutama untuk membiayai dan menggalakan program-program pendidikan dan latihan bagi meningkatkan pengetahuan dan penghayatan Islam dalam organisasi. Sokongan masyarakat juga diperlukan untuk turut menyumbang ke arah menyemarakkan lagi sistem pengurusan ini dalam setiap lapangan kehidupan dan setiap bidang pengurusan. Untuk menjayakan cabaran ini, program-program penerangan yang berbentuk seminar, penulisan, forum, ceramah, penulisan dalam internet, dan sebagainya perlulah diperluaskan bagi mendapatkan perhatian masyarakat umum serta pihak kerajaan bagi menyokong sistem pengurusan ini.

### **4.Kajian Berterusan**

Kajian berterusan amat diperlukan bagi melahirkan teknik-teknik syura yang berkesan dan bersesuaian dengan tuntutan semasa. Penelitian secara mendalam kepada al Quran

perlu dikaji bagi mencungkil berbagai kaedah syura yang digambarkan di dalamnya, terutama mengenai kisah-kisah para nabi, orang-orang soleh serta umat yang terdahulu.

Begitu dengan al Sunnah, terdapat pelbagai keadah syura yang dijalankan oleh Rasulullah s.a.w dan para sahabat yang perlu diambil iktibar untuk diimplimentasikannya pada hari ini. Kajian lapangan juga perlu dipergiatkan lagi untuk melihat syura dari pelbagai aspek dan dengan menggunakan berbagai kaedah kajian bagi mengetahui banyak perkara berkenaan syura dan pengurusan organisasi. Teknik-teknik terbaru untuk menjalankan syura juga perlu dikaji berdasarkan panduan-panduan yang telah ditetapkan oleh Islam.

#### **PENUTUP BAB EMPAT**

Pada keseluruhannya, bab ini dapat menjawab beberapa persoalan mengenai tahap pengetahuan mengenai syura oleh 35 anggota daripada 13 fakulti pengajian UUM. Boleh dikatakan bahawa kebanyakan daripada mereka mempunyai pengetahuan umum yang agak baik mengenai syura, tetapi kurang mengetahui mengenai perkara-perkara yang lebih khusus mengenainya. Begitu juga mengenai penerimaan mereka untuk menjadikan

syura sebagai asas utama dalam pengurusan organisasi, tetapi. tidak dapat menerima cadangan untuk mengadakan beberapa majlis syura dalam setiap peringkat pentadbiran organisasi serta mewujudkan syura yang terdiri daripada penasihat-penasihat agama dan juga pakar-pakar bidang yang diperlukan untuk mempertingkatkan kemajuan organisasi. Tahap pelaksanaan terhadap asas-asas syura juga menampakkan bahawa mereka beranggapan bahawa ketua mereka mempunyai komitmen untuk melaksanakannya, tetapi tidak beranggapan bahawa mereka telah melaksanakan sebahagian besar daripada tuntutan syura. Kajian dalam bab ini juga mendapati bahawa cabaran untuk melaksanakan syura secara menyeluruh adalah tinggi, tetapi ia boleh dilaksanakan dengan berjaya sekiranya persiapan dan latihan kearahnya dijalankan dengan sempurna.

## **BAB LIMA**

### **RUMUSAN DAN CADANGAN**

#### **Mukaddimah**

Bab ini mengandungi rumusan kajian yang merupakan kesimpulan kepada keseluruhan kajian yang dijalankan. Rumusan yang dibentangkan meliputi semua objektif kajian iaitu

mengenal pasti cabaran-cabaran yang perlu ditempuhi bagi menjayakan kecemerlangan organisasi melalui pelaksanaan syura secara menyeluruh.

Seterusnya bab ini mengemukakan saranan-saranan kepada para ilmuan Islam untuk mengkaji secara lebih mendalam tentang berbagai aspek mengenai syura. Begitu juga saranan kepada pihak kerajaan dan pelbagai organisasi yang wujud pada hari ini mengenai persediaan-persediaan yang perlu untuk melaksanakan syura secara menyeluruh dan berkesan.

### **Rumusan Kajian**

Kajian di 13 fakulti pengajian di UUM menunjukkan cabaran untuk melaksanakan syura secara menyeluruh menghadapi cabaran yang agak tinggi. Tahap pengetahuan responden mengenai syura ialah 4.1 pada purata skor bagi skala likert '6'. Tahap penerimaan mereka untuk menjadikan syura sebagai mekanisme utama pengurusan mencapai purata skor 3.9078. Bagi tahap pelaksanaan, purata yang dicapai ialah 3.9301. Purata tahap keseluruhan bagi ketiga-tiga perkara asas yang dikaji ialah 3.9623.

---

Keseluruhan keputusan ini menunjukkan cabaran yang tinggi untuk melaksanakan syura secara menyeluruh dalam organisasi terbabit kerana secara puratanya ia belum diketahui secara baik, belum diterima secara menyeluruh, dan belum dilaksanakan secara sewajarnya dalam pelbagai aspek.

---



Cabaran yang perlu diambil sebelum melaksanakannya secara menyeluruh ialah untuk mempersiapkan ahli-ahli organisasi dengan pengetahuan dan penghayatan Islam, program pendidikan dan latihan yang berterusan, mendapatkan sokongan daripada kerajaan dan masyarakat, dan membuat kajian berterusan untuk melicinkan lagi pelaksanaan syura secara yang terbaik.

---

## **5.2 SARANAN**

Untuk merealisasikan pelaksanaan syura dalam organisasi hari ini, penyelidik kemukakan beberapa saranan untuk beberapa pihak :

### **Ahli-Ahli Akademik Islam**

Ahli-ahli akademik Islam perlu mengenengahkan pendekatan syura secara meluas kepada setiap peringkat masyarakat terutama pihak kerajaan, syarikat-syarikat swasta, dan pertubuhan sukarela. Pengetahuan mengenai sistem ini perlu dipertingkatkan di kalangan orang-orang yang terlibat dalam menguruskan berbagai organisasi yang wujud pada hari ini. Penulisan-penulisan ilmiah mengenai hal ini perlu diperbanyakkan sebagai usaha untuk mempromosi suatu pendekatan pengurusan yang berteraskan ajaran Islam. Peningkatan pemahaman mengenai perkara ini membangkitkan dorongan untuk mempraktikkannya dalam organisasi mereka. Antara perkara-perkara yang perlu diberi penjelasan yang sewajarnya ialah :

- 1.Hukum wajib menjalankan syura pada perkara yang besar dan melibatkan kepentingan umum.
- 2.Dasar-dasar syura yang berteraskan syariat Islam serta sumber-sumber hukumnya.

3. Kaedah-kaedah pelaksanaan syura berdasarkan pelaksanaan Rasulullah s.a.w, para sahabat, para khalifah dan ulamak-ulamak Islam. Kaedah-kaedah ini perlu dikaji dan disesuaikan dengan keadaan masa sekarang.

4. Matlamat pelaksanaan syura yang merangkumi pengabdian diri kepada Allah s.w.t, mewujudkan persefahaman, keadilan, ketelusan dan seumpamanya perlu diterangkan dengan jelas kepada individu dan masyarakat.

---

5. Adab-adab dalam majlis syura yang berteraskan akhlak Islam yang merangkumi akhlak dalaman dan luaran perlu diberikan penekanan mengenai kesedaran dan penghayatannya.

6. Hubungan yang erat antara pengurusan dan syura yang merupakan elemen terpenting dalam menjayakan pengurusan sesuatu organisasi perlu dilaksanakan dengan sepenuhnya.

7. Hak bersuara ahli organisasi samada kerajaan, swasta dan sukarela perlu diperjuangkan oleh ahli-ahli akademik agar ia disedari dan diberi perhatian yang sewajarnya.

8. Proses pembentukan majlis syura hendaklah diperjelaskan agar berjalan mengikut panduan sebagaimana yang dipraktikkan oleh Rasulullah s.a.w dan para sahabat agar orang-orang yang terlantik benar-benar memenuhi kriteria yang dikehendaki dalam Islam.

9. Majlis-majlis syura yang dibentuk pada setiap peringkat pengurusan perlu dijelaskan bentuk dan bidang kuasa yang dimiliki berdasarkan dalil-dalil syarak yang kukuh.

---

10. Teknik-teknik syura yang berkesan perlu dikaji dan diperbaharui agar memberikan kesan yang lebih baik dan tidak melanggar batas-batas syarak.

### **Kerajaan**

Bertepatan dengan dasar penerapan nilai-nilai Islam dalam pentadbiran negara, dan pengisytiharan pendekatan Islam Hadhari, pihak kerajaan perlu mempertingkatkan lagi pentadbiran negara dengan melaksanakan sistem syura secara menyeluruh. Usaha ke arah ini perlu dilakukan dengan bersungguh-sungguh. Program pendidikan untuk meningkatkan kefahaman dan penghayatan Islam secara umum dan syura secara khusus perlu dilakukan dengan usaha yang berterusan. Kakitangan kerajaan samada di peringkat atasan atau bawahan perlu diberikan kursus-kursus khas untuk memahami matlamat, dasar-dasar, dan sistem syura secara menyeluruh. Mereka perlu didedahkan dengan kefahaman mengenai maksud-maksud syarak, kaedah-kaedah memahami nas-nas syarak, fekah pertimbangan, fekah keutamaan dan berbagai kaedah fekah yang lain. Semua ini adalah teras utama dalam melaksanakan syura menurut Islam. Program penghayatan ajaran Islam juga perlu ditingkatkan dari semua sudut samada pakaian, tingkah laku, pergaulan, ibadah, akhlak dan sebagainya.

### **Organisasi Sukarela dan Swasta**

Untuk mempertingkatkan kecemerlangan, organisasi sukarela dan swasta perlu mengamalkan sistem syura dalam organisasi mereka. Organisasi seperti ini boleh menjemput tokoh-tokoh pengurusan Islam tertentu untuk memberikan kursus dan seminar

mengenai sistem syura kepada pihak pengurus dan kakitangan organisasi berkenaan. Para pengurus seharusnya mendalami ilmu pengurusan Islam bagi melicinkan pentadbiran organisasi mereka sebagaimana yang dikehendaki Islam. Mereka juga perlu mempunyai kakitangan yang mendalami ilmu pengurusan Islam atau penasihat yang menjadi rujukan.

## **KESIMPULAN**

Syura adalah suatu tuntutan syarak dalam menguruskan sesuatu organisasi. Konsep perlaksanaannya dalam organisasi adalah berteraskan pelaksanaan tugas sebagai hamba dan khalifah Allah s.w.t, amanah, kerjasama dan kesetiaan sesama manusia. Dasar syura ialah syariat Islam dan segala sumber-sumber hukum yang diiktiraf oleh para ulamak. Ia adalah mekanisme utama pengurusan organisasi dalam usaha untuk menjayakan matlamat, melaksanakan dasar, merealisasikan teori, menggerakkan keadah-kaedah pengurusan dan mempertahankan etika. Ia adalah kewajipan, hak dan kemuliaan yang diberikan oleh Islam kepada setiap manusia untuk mengemukakan pandangan mereka dalam ruang yang tidak bertentangan dengan nas syarak yang putus ( *qat'iy* ). Pelaksanaan oleh Rasulullah s.a.w dan para sahabat adalah panduan terbaik untuk disesuaikan dengan organisasi hari ini. Secara asasnya majlis syura perlu dibentuk

samada melalui perlantikan oleh ketua, penilaian oleh panel khas atau pemilihan oleh anggota organisasi. Ia perlu dijalankan daripada peringkat tertinggi yang membuat dasar sehingga kepada peringkat bawahan yang melakukan kerja-kerja yang diarahkan. Kajian di fakulti-fakulti UUM menunjukkan cabaran yang agak tinggi untuk melaksanakan sistem ini secara konprehensif. Oleh itu, persediaan yang rapi untuk melaksanakan sistem ini secara menyeluruh perlu disempurnakan dengan program-program untuk membina kefahaman dan penghayatan Islam, kemahiran teknikal, komunikasi, dan kecemerlangan peribadi.

---

## **BIBLIOGRAFI.**

**Al Quran.** *Mushaf al Madinat al Munawwarat*, Cet. *Majma' Khadim al Haramain al Syarifain al Malik Fahd Li Tiba'at al Mushaf al Syarif*. Madinah al Munawwarah, T.T.

**Al Quran dan Terjemahannya,** Cet. *Majma' Khadim al Haramain al Syarifain al Malik Fahd Li Tiba'at al Mushaf al Syarif*. Madinah al Munawwarah, T.T.

*Abdullah Bin Bahram al-Darimi (al-Imam Abu Muhammad), Sunan al Darimi*, Dar al-Fikr, Beirut, 1994.

*'Abdul Rahman Ibn al Khaldun (al Failasuf), al Muqaddimat*, Dar al Sya'b, Kaherah, T.T .

Abdul Syukur Abdullah, **Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori** : Kuala Lumpur DBP(1991)

Abdullah Alwi Hj. Hassan(Prof Dr), **Al Syura- Konsep dan Penerapannya dalam Organisasi dan Pentadbiran**, Artikel dalam buku *Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam*, Diselenggarakan oleh Shafie Hj Mohd Salleh dan Mohd Afandi Hassan, 1991, Penerbitan INTAN, cet. Jabatan Percetakan Negara, Kuala Lumpur.

*'Abdul Karim Zaidan (Dr.), Al Wajiz Fi Usul al Fiqh*, Beirut, *Muassasat al Risalat*, 1976.

'Abdul Karim Zaidan (Dr.), *al Madkhal Li Dirasaṭ al Syariat al Islamiat*, Muassasat al Risalat, Beirut, 1990.

Abu al A'la al Maududiy, *al Hukumah al Islamiyah* (terj. ke B. Arab oleh Ahmad Idris), Jeddah, al Dar al Sa'udiyat, 1984.

Abu Bakr Abdullah Bin Muhammad Bin Abu Syaibah al-Kufi, *Musonnif Ibn Abi Syaibah*, Maktabah al Rusyd, Riyadh, 1409.

Abdul Rahman al Duriy, *al Syura Baina al Nazariyah wa al Tatbiq*, Baghdad, Matba'at al Ummat, 1974.

'Abdul Salam Harun, *Tahzib Sirat Ibn Hisyam*, Beirut, Dar ihya' al Turath al 'Arabi, T.T.

'Abdul Wahhab al Khallaf, *al Masadir Tasyrie' al Islami Fi Ma La Nassa Fih*, Kuwait, Dar al Qalam, 1970.

'Abdul Wahhab al Khallaf, *Khulasat Tarikh al Tasyrie'*, Dar al Qalam, Kuwait, T.T.

Abu Mansor Ahmad, Fais Ahmad, Ghazali Din, Hanissah A. Razak, Nor Azila Mohd Noor, **Pengantar Pengurusan**, Pusat Pendidikan Profesional dan Lanjutan (PACE), Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah Darul Aman, 1999.

'Adnan 'Aliy Rida al Nahwiy, (Dr.), **Syura Bukan Demokrasi**, (terj.), 1990, Media Ehsan Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.

'Adnan 'Aliy Rida al Nahwiy, *Malamih al Syura Fi al Dakwat al Islamiat*, Cetakan Pengarang, Riyadh, Edisi Kedua, 1984.

Ahmad bin 'Ali bin Hajar al Asqalaniy (Al Imam al Hafiz), *Fath al Bari bi Syarh Sahih al Imam Abu 'Abdullah Muhammad Bin Isma'il al Bukhari*.

Ahmad Ibrahim Abu Sin (Dr.) **Pengurusan Dalam Islam**, (terj.) DBP, Kuala Lumpur, 1991.

Afzalur Rahman, **Muhammad s.a.w, Ensiklopedia Sirah : Sunnah, Dakwah, dan Islam**, Terj. Zaharah Salleh, DBP, Kuala Lumpur, 1993.

Ahmad Bin Muhammad Bin Hanbal (al Imam Abu Abdullah al-Syaibani), *Musnad Imam Ahmad*, Muassasah al Qurtubah, Mesir, T.T.

Ahmad Bin Muhammad Bin Hanbal (al Imam Abu Abdullah al-Syaibani), *Kitab Fadail al Sahabat, Tahqiq dan tahkrij oleh Wasiyullah Bin Muhammad 'Abbas*, Dar al 'ilm Li al Tiba'at wa al Nasyr, 1983.

Ahmad Bin al Husain ( al Imam al Baihaqiy Abu Bakr), *Dalail al Nubuwwah*, Dar al Kutub al 'ilmiat, Beirut, 1985.

Ahmad (al Syeikh) Ibn al Syeikh Muhammmad al Zarqa', *Syarh al Qawa 'id al Fiqhiyyah*, Dar al Qalam, Damsyik, Cet. Ketiga, 1989.

Ahmad Syalabiy (Dr.), **Sejarah dan Kebudayaan Islam**,( terj. Muchtar Yahya ), Pustaka Nasional, Singapura, 1975

Ali Bin Abu Bakr al Haithamiy, *Majma' al-Zawaid*, Dar al-Rayyan Li al-Turath, Kaherah, 1407 H.

Dewan bahasa dan Pustaka, **Kamus Dewan**, Edisi Ketiga, , Kementerian Pendidikan Malaysia, 1994.

'Ali Abdul Halim Mahmud (Dr.), *Ma'al Aqidat, Wa al Harakat Wa al Manhaj*, Dar al Wafak, al Mansurah, 1992.

'Ali bin Muhammad Bin Habib al Basriy al Baghdadiy (Al Mawardiyy), *al Ahkam al Sultaniat*, Dar al Kutub al 'Ilmiat, Beirut.

'Ali Bin Abu Bakar al-Hathami, *majma' al-Zawaid*, Dar al-Rayyan Li al Turath, Dar al Kitab al-Arabiyy, Kaherah, 1407.

Fakhru alDin al Razi (Al Imam), *Mukhtar al Sahhah*, susunan Mahmud Khatin Bek, Dar al Fikr, Beirut.

Fakhru alDin al Razi (Al Imam), *al Mahsul Fi 'Ilm al Usul al Fiqh*, Kajian dan semakan oleh Dr. Taha Jabir Fayyad al Ulwani, Cet. Muassasah al Risalah.

Fathiy al Durrini(Dr.), *Khasais al Taysri' al Islami Fi al Siyasat Wa al Hukm*, Muassasah al Risalat, Beirut, 1986.

Ghalib Bin Abdu Kafi al Qursyi (Dr.), *Aulawiyat al Faruq Fi al Idarah wa al Qada'* ( Tesis Phd. Dalam *Siyasah al Syar 'iyyah* Universiti Imam Muhammad Bin Sa'id al Islamiah), Cet. Maktabah al Jail al Jadid, Son 'aa (Yaman) & Muassasah al Kutub al Saqafiah, Beirut, Cet. Pertama, 1990, Jld. 1.

Habsah Md Nor, **1001 Mutiara Kisah-kisah Wanita Syurgawi**, Darul Nu'man, Kuala Lumpur, 1998.

Hamiza Ibrahim(IKIM), **Beberapa Kejayaan Dalam Pengurusan Dan Pentadbiran Malaysia**, Kertas kerja Seminar Pengurusan dan Pentan dari Perspektif Islam, pada 27-28 April , 1995, anjuran Institut Kefahaman Islam Malaysia, bertempat di Dewan Besar IKIM. Tuan Syed Omar Syed Agil(MINDA).

Husain bin Muhsin Bin 'Ali Jabir, *al Tariq Ila Jama'at al Muslimin*, , Dar al Wafa', al Mansurah, 1989.

Husain 'Utwan (Dr.), *al Syura Fi al 'Asr al Umawiy*, Dar al Jil, Beirut, 1990.

Isma'il 'Imad al Din 'Umar Bin Kathir Bin Dau' Bin Kathir Bin Dar' al Qursyiy Ibn al Kathir (Al Imam), *Tafsir al Quran al 'Azim*, Kaherah, Dar al Sya'b, T.T .

Isma'il al Badawiy (Dr.), *Mabda' al Syura Fi al Syariat al Islamiyat*, Dar al Nahdat al 'Arabiat, Kaherah, Cet. Pertama,1994.

Jaafar Muhammad, *Asas Pengurusan*, Fajar bakti Sdn. Bhd. Edisi Kedua, Shah Alam,1992.

Jama'ah ahli-ahli Bahasa Arab Pertubuhan Pendidikan , Pengetahuan dan Sains Arab, *al Mu'jam al 'Arabi al Asasiy* Cet. LAROUSSE, Alecso, 1989..

Jalaluddin al Suyutiy(Al Imam al hafiz),, *Tarikh al Khulafa'*, Dar al Fikr , Beirut, 1988.

Jalaluddin al Suyutiy(Al Imam), *al Asybah Wa al Nazair*, Dar Ihya' al Kutub al 'Arabiat, Kaherah, T.T.

Jamaluddin Ibn Makram Ibnu Manzur al Ifriqiy al Misriy (al Imam Abu al Fadl), *Lisan al 'Arab* Jld 4, Cet. Maktabat al Fasaliyat, Dar Sobir, Beirut.

Jubran Mas'ud, al Raid Mu'jam Lughawi al 'Asri, , Cet. Dar al 'ilm Li al Malayin., Beirut, 1986

Khalid Muhammad Khalid, *Khulafa' al Rasul*, Dar al Fikr, 1983.

Khalid Muhammad Khalid, *Rijal Hula al Rasul*, Dar al Sabit & Dar al Rayyan Li al Turath, 1984.

Mahdi Fadlullah (Dr.), *al Syura Tabiat al Hakimiya Fi al Islam*, Dar al Andalus, Beirut, 1984.

Mahmud Bin 'Umar al Khawarizmiy al Zamakhsyariy ( Abu al Qasim), *Tafsir al Kassyaf*, Maktabat al Tijariat, Mesir. T.T.

Mahmud Muhammad Babilliy (Dr.), *al Syura Suluk Wa al Iltizam*, Silsilat Dakwat al Haq, Sya'ban 1406/ Mei 1986, Tahun 5, Bil. 5, Hlm. 106-181.

*Mausu'at al Hadith al Syarif* (CD\_ROM), Terbitan al Turath Markaz Li Abhath al Ali, 'Amman, Jordan. T.T.



Mohd Affandi Hassan, **Falsafah, Prinsip dan Amalan Pengurusan Masa Kini Ke Arah Mencari Model Alternatif**, INTAN, 1986.

Mohd Syukri Salleh (Prof Madya Dr.), **Prospek Kerjaya Graduan Pengurusan Islam**, Kertas kerja Konvensyen Pengurusan Islam Kebangsaan, anjuran Sekolah Pembangunan Sosial, UUM pada 18-19 November 2000 di Aseana Resort, Langkawi

Mohd Sahri Abdul Rahman (ISR), **Konsep Kepimpinan Dan Pengamalan Dalam Sejarah Islam**, Kertas kerja Seminar Pengurusan dan Pentadbiran dari Perspektif Islam, pada 27-28 April, 1995, anjuran Institut Kefahaman Islam Malaysia, bertempat di Dewan Besar IKIM.<sup>1</sup>

Mohd Ridhuan Tee Abdullah (IKIM), **Beberapa Kejayaan Dalam Pengurusan Dan Pentadbiran Malaysia**, Kertas kerja Seminar Pengurusan dan Pentadbiran dari Perspektif Islam, pada 27-28 April, 1995, anjuran Institut Kefahaman Islam Malaysia, bertempat di Dewan Besar IKIM. Tuan Syed Omar Syed Agil (MINDA).

*Muhammad bin Abdullah (Ibnu al 'Arabiyy Abu Bakr), Ahkam al Qur'an*, Beirut, Dar al Jil, Jld 4.

*Muhammad Bin al Hasan al Farra' al Hanbaliyy (al Qadi Abu Ya'la), al Ahkam al Sultaniyyat*, Dar al Kutub al 'Ilmiyyat, Beirut, 1421/2000, Beirut, Hlm. 16.

*Muhammad Sa'id Ramadan al Buti (Dr.)*, *Fiqh al Sirat*, Damsyik, Tanpa Penerbit, Cet. Ketujuh, 1977.

*Muhammad Abdul Rahman bin Abdul Rahim al Mubarakfuriyy (Abu al 'Ula), Tuhfat al Ahwaziyy bi Syarh Jami' al Tirmizi*, Dar al Fikr, T.T, Jld. 5.

*Muhammad Bin Isma'il al Bukhariyy (Al Imam Abu Abdullah), Sahih al Bukhari bi al Hasyiah al Hafiz al Sindi*, Dar Ihya' al Kutub al Arabiyah, Kaherah, T.T.

*Muhammad Bin Isma'il al Bukhariyy (Al Imam Abu Abdullah), al Adab al Mufrad*, Dar al Basyair al Islamiyyah, Beirut, 1989, Cet. Ketiga.

*Muhammad Rawwas al Qal'ajiy (Prof.)*, *Mu'jam Lughatu al Fuqaha'*, Beirut, Dar al Nafais, 1996

*Muhammad Hamidullah, Majmu'ah al wasaiq al Siyasa li al 'ahdi al Nabawi wa al Khilafah al Rasyidah*, Dar al Nafais, Beirut, 1987

*Muhammad al Bura'ey*, **Pembangunan Pentadbiran Menurut Perspektif Islam** (terj), DBP, Kuala Lumpur, 1992.

*Muhammad 'Ali Qutb, Zaid Bin Harisat*, Dar al Dakwat, 1994.

*Muhammad Yusuf Abu Hayyan al Andalusiy al Gharnatiy, Tafsir al Bahr al Muhit, Dar al Fikr, 1983.*

*Muhammad al Ahmadiy (Dr.), Manhaj al Sunnah Fi al Zawaj, Dar al Salam, Kaherah, 1996.*

*Mustafa al Siba 'ie (Dr. al Syeikh), al Sunnat Wa Makanatuha Fi al tasyrie' al Islami, Cet. Al Maktab al Islami, Beirut, 1985.*

*Mustafa al Bugha(Dr.) & Mahyuddin al Mistu, al Wafi Fi Syarh al Arba'in al Nawawiyat, Dar Ibn al Kathir, Damsyik-Beirut, 1986.*

*Muhammad bin Muhammad (al Imam al Ghazaliy Abu Hamid), Bimbingan Untuk Mencapai Tingkat Mukmin ( Terj. H Mohd Abdai Rothomy ), Victory Agencie, Kuala Lumpur, 1992.*

*Muhammad bin 'Ali Bin Muhammad al Syaukaniy (Al Imam), Nail al Autor, Syarh al Muntaqa al Akhbar Dar al Kutub al 'Ilmiat, Beirut, 1986 Nail al Autor,*

*Muhammad bin 'Ali Bin Muhammad al Syaukaniy (Al Imam), Nail al Autor, Syarh al Muntaqa al Akhbar Dar a-l Jil, Cet. Ketiga, Beirut, 1973.*

*Muhammad Bin Muhammad Al Ghazaliy ( al Imam Abu Hamid), Ihya' 'Ulum al Din, Dar al Hadith, Kaherah, 1993.*

*Muhammad Bin Ahmad al-Ansari al Qurtubiy(al Imam Abu Abdullah), al Jami' Li Ahkam al Qur'an, al Haiat al Misriyat al 'Ammat Li al Kitab, Kaherah, Mesir, 1987.*

*Muhammad Saleh ( Haji) Bin Haji Ahmad, Qawai'id Fiqhiyyat, Pustaka Haji Abdul Hamid, Kuala Lumpur, 1998.*

*Muslim bin al Hajjaj bin Muslim al Qusyairiy (Al Imam Muslim, Abu al Hasan) , Sahih Muslim bi Syarh al Nawawi, Dar al Rayyan Li al Turath, Kaherah , 1987.*

*Muslim bin al Hajjaj bin Muslim al Qusyairiy (Al Imam Muslim, Abu al Hasan) , Sahih Muslim, Dar Ehya ' al Turath al-Aeabiy,, Kaherah , 1987.*

*Muhammad Qutb, Qabasat Min Huda al Rasul, Dar al Syuruq, 1987.*

*Muhammad Ahmad al Rasyid, al Raqaiq, Muassasat al Risalat, Beirut, 1993.*

*Mohd Noor Habibi Hj Long, Akad al Murabahat Mengikut Perundangan Islam Dan Pemakaiannya di Bank Bumiputra Malaysia Berhad, Jabatan Syariah dan Undang-*

Undang, bahagian Pengajian Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, 1998.

Mahadi Mohamad, Metod Pembuatan Keputusan di Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Kelantan: satu Perbandingan Dengan Syura. Tesis Sarjana Muda, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.2000

Mohd Mahalli Md. Noh, Konsep syura dan Pendekatannya Dalam Badan Eksekutif Kerajaan Malaysia, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.1995

Mohd Asri Che Ibrahim, Pelaksanaan Sistem Syura dalam Pentadbiran Kerajaan Negeri Kelantan dari Tahun 1990 -m1995,Tesis Sarjana Muda, Akademi Islam Universiti Malaya, 2005

---

Lokman Abd Rahman, **Pengurusan Islam: Etika, Komunikasi dan Motivasi**, Jabatan Agama Islam Melaka, 1997.

Razali Mat Zin (Editor), **Pengurusan Organisasi Kerja**, Penerbit Universiti Utara Malaysia, Edisi Kedua,1999.

Rodziah Bt Rahmat, Amalan Pengurusan Dengan Syura: Satu Kajian di Institut Pentadbiran Awam Malaysia (INTAN), Akademi Islam , Universiti Malaya. 1995.

*Sayyid Qutb* (Al Syahid), *Fi Zilal al Qur'an, Dar al Syuruq*, Kaherah, 1986

*Sa 'id Hawwa Al Asas Fi al Tafsir, Dar al Salam* , Kaherah, 1985.

*Sa 'id Hawwa, al Asas Fi al Sunnat Wa Fiqhuha : al Sirat al Nabawiyat*, Dar al Salam, Kaherah, 1989.

*Sayyid Muhammad 'Aqil Bin 'Ali al Mahdiy(Dr.)*, *Madkhal Ila al-Tasawwuf al- Islami*,

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

*al Turath Markaz Li Abhath al Ali, Silsilat al 'Alim Wa al Muta'allim*(CD-ROM) 'Amman, Jordan. T.T.

*Sofiy al Rahman al Mubarakfuriy, al Rahiq al Makhtum.* , Kaherah, *Dar al Tauzi' wa al Nasyr al Islamiat*,1996, Hlm 186, Kaherah, *Dar al Tauzi' wa al Nasyr al Islamiyah*, 1996.

*Su'ad Ibrahim Saleh* (Dr.), *Mukhtarat Min Qawa'id al Fiqh al Kulliyat*, Cet. Universiti al Azhar, 1993.

*Syihab al Din* (Al Alusi Abu Thana'), *Ruh al Ma'ani Fi Tafsir al Qur'an al Karim*.

Taufiq Muhammad al Syawiy (Dr), **Fiqh al Syura wa al Istisyarah**, Dar al Wafa', al Mansurah (Mesir),1992.

Taufiq Muhammad al Syawiy (Dr), **Al Syura A'la Maratib al Dimoqratiat**, al Zahra' Li al 'I'lam al 'Arabiyy, Kaherah, T.T.

'Ula'al din 'Aliy al Muttaqi al Burhanfuriy (Al 'Allamat), **Kanzu al 'Ummal Fi Sunan al Aqwal Wa al Af' al**, Muassasat al Risalat, Beirut, 1995.

Wahbat al Zuhailiy (Dr.), **al Fiqh al Islami Wa Adillatuh**, Dar al Fikr, Damsyik, Cet. Ketiga 1989.

Wahbat al Zuhailiy (Dr.), **Usul al Fiqh al Islami**, Dar al Fikr, Damsyik, Cet. Pertama, 1986.

Wan Salim Wan Mohd Noor (Dr.), **Tasawwur Pengurusan Islam**, Kertas kerja Konvensyen Pengurusan Islam Kebangsaan, anjuran Sekolah Pembangunan Sosial, UUM pada 18-19 November 2000 di Aseana Resort, Langkawi  
Ya' kub al Maliji (Dr.), **Mabda' al Syura Fi al Islam Ma'a al Muqaranat bi Mabadi' al Dimoqratiat al Gharbiat**, Muassasah al Saqafat al Jami'iyah, Iskandariat (Mesir).

Yahya bin Syaraf ( al Imam al Nawawiy, Abu Zakariya), **Riyad al Salihin**, Terj. M. Abdai Rathomy, Pustaka Nasional Singapura, Singapura, 1994.

Yusuf al Kandahlawiy (al Syiekh), **Hayat al Sahabat**, Maktabat al Mujallad al 'Arabiyy, Kaherah.T.T.

Yusuf al Qardawiy (Dr.), **Fiqh Daulah Menurut Perspektif Islam**, ( Terj Hj. Juanda Hj Jaya),Maktabah al Qardhawi, Selangor, 1998.

Yusuf al Qardawiy ( Prof.Dr), **Fiqh Daulah dalam Perspektif al Quran dan al Sunnah** (terj. Kathur Suhardi & Abu Ahmad),Pustaka Syuhada , Kuala Lumpur, 1999.

Yusuf al Qardawiy ( Prof.Dr.), **Iman Dan Kehidupan**(terj), Dewan Pustaka Fajar,Shah Alam, 1985.

Yusuf al Qardawiy ( Prof. Dr.), **al Ibadat Fi al Islam**, Maktabat Wahbat, Kaherah, 1985.

Yusuf al Qardawiy (Prof.Dr.), **Madkhal Li Dirasat al Syariat al Islamiat**, Muassasah al Risalah, Beirut. 1993.

Yusuf al Qardawiy (Prof.Dr.), **Aulawiyat al Harakat al Islamiat Fi al Marhalah al Qadimat**, Maktabat Wahbat, Kaherah, 1991.

Yusuf Ismail(UIA), **Mengurus Secara Islam**, Zafar Sdn Bhd , Kuala Lumpur, 1991.

Zainal Abidin Mohamad, **Pengurusan Strategik**, Utusan Publications & Distributurs Sdn Bhd, Kuala Lumpur 1998.