

**BUDAYA KERJA CEMERLANG MENURUT
PERSPEKTIF ISLAM: AMALAN PERKHIDMATAN
AWAM MALAYSIA**
*(EXCELLENT WORK CULTURE FROM ISLAMIC PERSPECTIVE:
MALAYSIAN PUBLIC SERVICES PRACTICE)*

Sharifah Hayaati al-Qudsy

Abstrak

Budaya Kerja Cemerlang adalah suatu konsep dan pendekatan pengurusan pentadbiran yang telah diamalkan di Malaysia sejak 1989. Walau bagaimanapun, penekanannya telah mula diberikan tumpuan selepas kemerdekaan khususnya bagi mencapai matlamat Dasar Ekonomi Baru (DEB). Fokus perkhidmatan di bawah konsep ini bukan sahaja tertumpu kepada output tetapi input, iaitu proses kerja. Proses kerja yang cemerlang bukan sekadar untuk menghasilkan output atau perkhidmatan yang baik semata-mata, tetapi juga untuk mengelakkan penyalahgunaan kuasa, korupsi, pengurusan birokratik dan pelbagai bentuk kecuaiian yang sering berlaku dalam pengurusan pentadbiran. Dalam usaha menyemarakkan budaya kerja cemerlang, kerajaan telah menubuhkan Institut Integriti Malaysia dan memperkenalkan Pelan Integriti Nasional pada tahun 2004 dan mensasarkan suatu pencapaian pada 2008 yang dinamakan sebagai TEKAD 2008. Konsep ini juga menekankan penghasilan pekerja yang mempunyai tahap kebertanggungjawaban atau kebolehpercayaan yang tinggi. Penjelasan tentang konsep budaya kerja cemerlang juga dikupas dari perspektif Islam untuk menjelaskan bagaimana Islam memberikan penegasan dan penganjuran terhadap nilai-nilai murni dalam perkhidmatan.

Abstract

Excellent work culture is a concept and approach of administrative management introduced in Malaysia since 1989. However, it had been emphasized ever since Malaysia gained its independence particularly to achieve the New Economic Policy (NEP) targets and objectives. The focus of this concept is not merely to ascertain quality output but indeed quality and excellent work process or input. The quality process and input are vital to government services as they ensure not only best service practices and productivity but also able to curb various forms of maladministration including corruption, bribery, abuse of power, bureaucratic management and other malpractices in public management. In order to enhance work excellent culture the government has also introduced National Integrity Plan in 2004 with outlined targets to be achieved by year 2008 known as TEKAD 2008. This concept is also stressed on producing high reliable workforce. An explanation to this concept is also made from the Islamic perspective to explore on how Islam gives special focus and encouragement to excellent values in service providing.

Pengenalan

Secara umumnya, budaya kerja cemerlang atau *excellent work culture* ialah serangkap perkataan yang telah dijadikan dasar dalam perkhidmatan awam, bukan sahaja di negara ini, tetapi di seluruh dunia. Ini menunjukkan bahawa usaha mewujudkan sistem penyampaian awam yang cemerlang berasaskan budaya kerja adalah suatu kemestian yang tidak boleh dielak dan dianggap remeh jika ingin terus bersaing dalam pembangunan ekonomi dunia hari ini. Kekuatan dan keupayaan ekonomi sesebuah negara bergantung kepada kecekapan sistem penyampaian awam kerajaannya. Malah, keyakinan masyarakat terhadap kepimpinan kerajaan yang memerintah juga mampu diperkukuhkan melalui sistem ini. Y.A.B Perdana Menteri pernah berkata ;¹

“Cara kita tadbir dahulu lain dengan sekarang... dari segi sistem, perlu pendekkan prosedur. Kita mesti berusaha ke arah

¹ Petikan dari BERNAMA, 23hb. November 2006

itu agar hasil kerja dapat diperolehi dengan cepat. Bukan sahaja cepat, tetapi juga tepat dan menepati tujuan. Tapi ini bergantung kepada faktor manusia. Sebab itu, perlu diperbaiki, perlu ditambah (sikap) tanggungjawab, boleh dipercayai, komited, tidak membuang masa, bersemangat hendak menjayakan sesuatu yang diamanahkan dan bukan bekerja sambil lewa”.

Oleh sebab itu, usaha yang berterusan sehingga melahirkan budaya kerja yang cemerlang perlu dilakukan bukan sahaja di pihak jabatan atau unit kerajaan tetapi juga individu penjawat awam dan masyarakat. Peranan masyarakat melalui pengaduan awam, inkuiri awam, maklum balas sama ada berbentuk pujian, semangat atau pandangan berterusan perlu sentiasa dinilai dan dihargai bagi memperbaiki usaha ke arah budaya kerja yang cemerlang. Selain daripada itu, usaha Penyelidikan dan Pembangunan (R&D) pada peringkat kerajaan terhadap keberkesanan dasar yang dilaksanakan perlu dinilai daripada masa ke semasa. Corak perkhidmatan seumpama inilah yang menjamin jangka hayat dan kejayaan sesebuah organisasi sebagaimana kajian yang telah dilakukan oleh Thomas J. Peter dan Robert H. Waterman ke atas syarikat-syarikat terunggul di Amerika Syarikat seperti McDonalds, Johnson & Johnson dan International Business Machines (IBM).²

Memahami Konsep Budaya Kerja Cemerlang (BKC)

Budaya kerja cemerlang adalah suatu usaha yang menitikberatkan norma-norma yang baik ke arah tingkah laku dan pelaksanaan kerja yang berkesan pada setiap peringkat perkhidmatan sama ada dilakukan secara formal atau tidak, tanpa mengambilkira sama ada dilakukan bagi mencapai sesuatu matlamat ataupun dalam melaksanakan rutin perkhidmatan seharian. BKC telah dilancarkan oleh Y.A.B Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad (kini bergelar 'Tun') pada 27 November 1989. Tingkah laku dan pelaksanaan kerja tersebut hendaklah sesuatu yang dilakukan secara berterusan dan dijadikan amalan kebiasaan. Keberkesanan sesuatu kerja yang menghasilkan kecemerlangan itu boleh dinilai antaranya dari aspek kos, masa, keselesaan dan kepuasan

² Peter & Waterman, (1982), *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row publisher, hh.9-10

pelanggan.³ Penentuan kecemerlangan juga bukan sahaja berdasarkan jumlah kuantiti bagi produk dan kualiti perkhidmatan tetapi juga kepuasan hati pelanggan.

Menurut Mustafa Daud, budaya kerja cemerlang ialah:

“tatacara dan etika kerja di kalangan kakitangan pengurusan atasan dan pekerja bawahan. Tatacara yang baik itu antaranya ialah rajin, gigih, dayacipta, kreativiti, inovatif, semangat kerjasama, kerja berpasukan, integriti, berdisiplin dan bersikap untuk berusaha meningkatkan prestasi”.⁴

Mohd Tap bin Salleh pula mendefinisikan budaya kerja cemerlang sebagai: *“budaya kerja murni dan berkualiti yang menjadi amalan kerja bersama, diperkukuhkan dengan sistem, proses, prosedur, peraturan yang jelas dan mudah dilaksanakan. Budaya kerja bermula dari peringkat pengurusan atasan, disambut baik oleh pengurusan pertengahan dan dihayati serta dilaksanakan oleh pekerja”*.⁵

Berdasarkan definisi-definisi ini, jelaslah bahawa budaya kerja cemerlang dan etika kerja adalah dua perkataan yang saling berkait antara satu sama lain, bahkan BKC juga boleh diertikan sebagai suatu konsep yang serupa. Cuma BKC menekankan aspek ‘berterusan’ atau ‘konsisten’ dan ‘kebiasaan’ selaras dengan penggunaan perkataan ‘budaya’ dalam melakukan kerja dengan nilai-nilai yang cemerlang sama ada dalam aspek perancangan, pengorganisasian, pelaksanaan atau pembuatan keputusan dan sebagainya di setiap tahap perjawatan dan menghasilkan output yang cemerlang.

Terbaru, Perdana Menteri dalam ucapannya semasa merasmikan pembukaan Kompleks Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri di Hang

³ Mohamad Shaïd b. Mohd Taufek, (1995), “Perkhidmatan Awam pada Abad ke-21: Kea rah penghayatan Budaya Kerja Cemerlang Melalui Sistem Nilai” , **Penerapan Nilai-nilai Murni Dalam Pentadbiran Kerajaan**, Ismail Ibrahim & Wan Roslili Majid, Institut Kefahaman Islam (IKIM), ,h.90

⁴ Mustafa Hj. Daud (1994), **Pengurusan Islam**, Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd. h.103

⁵ Mohd Tap bin Salleh et. al (1991), **Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam**, Kuala Lumpur: INTAN, h.356 **News Straits Times**, Wednesday, March 14.p.2

Tuah Jaya, Melaka pada 13 Mac 2007 telah menekankan aspek kualiti kerja kepada pihak kerajaan negeri dan persekutuan dengan kata beliau; “...*the state governments and federal government must work hand in hand to successfully and effectively implement the projects under the Ninth Malaysia Plan.... We are a people-centred government... We have to perform our duties well and effectively to ensure the expectations of the people are met.. We have to change with the times and be prepared to learn.*”⁶

Beberapa inti pati boleh diambil daripada ucapan Perdana Menteri ini untuk menghasilkan suatu budaya kerja, iaitu:

- bekerjasama,
- bekerja secara efektif,
- berusaha memenuhi ekspektasi pelanggan,
- bekerja berdasarkan keperluan zaman, serta
- bersedia untuk mengadakan perubahan dan belajar ke arah melaksanakan projek-projek di bawah RMK9.⁶

Motivasi Staf Ke Arah Budaya Kerja Cemerlang

Kajian ini berdasarkan kepada kajian *Hawthorne*⁷, iaitu suatu kajian yang terkenal di loji Hawthorne milik Western Electric Co. oleh George Elton Mayo dan F.J. Roethlisberger daripada Badan Penyelidikan Kebangsaan yang dilakukan pada 1927-1932. Kajian ini mendapati bahawa manusia adalah sumber terpenting bagi sesebuah organisasi. Kecemerlangan pekerja dipengaruhi oleh sikap ambil berat pihak atasan terhadap kebajikan mereka. Selain itu, motivasi dan semangat kerja disuburkan melalui persekitaran kerja dan sosial yang kondusif. Kajian ini adalah antara kajian rintis yang membuktikan bahawa kerja yang cemerlang akan mempengaruhi prestasi sesebuah organisasi. Selepas kajian ini dibuat, pelbagai pandangan tentang kepuasan pekerja melalui motivasi telah ditekankan oleh pemikir pengurusan dan pentadbiran awam, antaranya ialah Abraham Maslow, Douglas McGregor dan Argyris. Mereka telah menggunakan model “The Hierarchy of Needs” sebagai asas pandangan.

⁶ Rancangan Malaysia Ke-9

⁷ James A.F. Stoner & Charles Wankel (1986), *Management*, 3rd edition, Prentice Hall International Inc. pp. 34-5

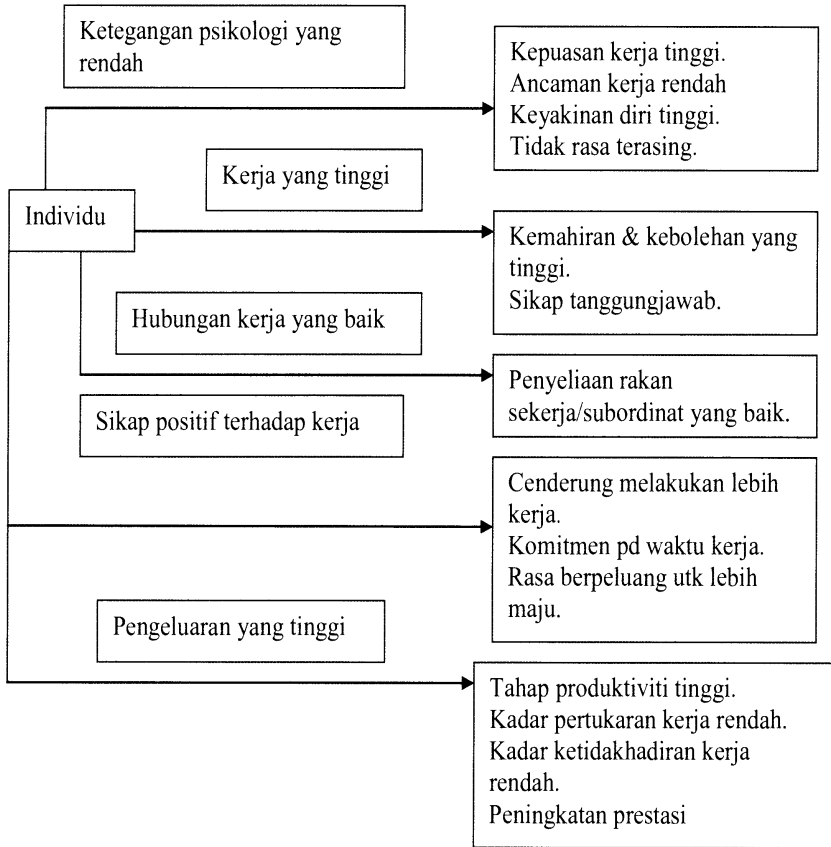
Kerja cemerlang sebagai suatu budaya adalah ditentukan oleh faktor kritikal kerja, iaitu motivasi - dengan melihat, sejauhmana seseorang pekerja itu merasa perlu melakukan kerjanya dengan cemerlang dan merasa gembira dengan segala tindakan yang telah dilakukan serta persekitaran kerjanya. Satu cara untuk memotivasikan pekerja ialah melalui kesedaran pengurus bahawa setiap kerjanya mempunyai keunikan personaliti yang boleh menyumbang kepada organisasi. Personaliti dan kebolehan seseorang pekerja adalah berbeza antara satu sama lain. Oleh itu, pengurus juga perlu mengenali kepelbagaian personaliti stafnya untuk mencari kekuatan yang boleh disumbangkan kepada organisasi serta mengurus mereka ke arah tersebut. Menurut Josef Eby Ruin, *'A key to motivating employees is for a manager to understand well the employees' various personalities. He ought to understand that each of them is unique and must be managed as if he was the only person working for him'*.⁸ Menurut Josef lagi, pengurus bukan sekadar perlu mengenali personaliti stafnya, tetapi perlu bertanggapan seolah-olah ia hanya bekerja bersama staf tersebut sahaja.

Selain daripada itu, motivasi juga disemarakkan dengan mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif. Usaha mewujudkan persekitaran yang kondusif bukan sekadar menyediakan peralatan canggih, bilik atau tempat kerja yang selamat dan selesa, tetapi juga menyediakan perkhidmatan kaunseling sebagai tempat bagi kakitangan mencurahkan perasaan dan masalah yang tidak dapat dibendung secara sendirian. Ia bertujuan untuk memberi nasihat dan menambah keyakinan diri staf yang bermasalah samada di tempat kerja atau lainnya, khususnya dengan wujudnya pelbagai bentuk tekanan kehidupan seperti masalah rumahtangga, perceraian, kewangan dan sebagainya. Hal ini diakui oleh bekas Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid yang dipetik berkata: *"..Perkhidmatan kaunseling baik di dalam agensi kerajaan mahupun dalam sektor korporat boleh membantu ke arah meningkatkan produktiviti sesuatu organisasi itu"*.⁹

⁸ Josef Eby Ruin, (2001), 'Effective employee motivation' dalam **Towards Organisational & Personal Excellence**, Kuala Lumpur: The New Straits Times Press (M) Bhd.p.176

⁹ Kaunseling Dalam Organisasi dalam **Buletin Intan**,j.15,Bil.1, 1991, h.2

Motivasi yang baik akan melahirkan pekerja yang dapat mengimbangi diri, kerja dan tekanan ke arah melahirkan kerja yang cemerlang. Hubungkait antara motivasi diri dan kerja dapat dilihat sebagaimana Rajah 1 di bawah:



Rajah 1

(Sumber: Rajah 1 ini telah dimodifikasi berdasarkan Yates, J E (1979), *Managing Stress*, New York: American Management Associations, h.54)

Ukuran Budaya Kerja Cemerlang

Persoalan yang sering dikemukakan ialah kewujudan sistem pengukur tahap kecemerlangan dalam aspek perkhidmatan. Bolehkah cemerlang

diukur dengan tepat? Bagaimana penjawat perkhidmatan awam yang berjumlah 1.2 juta orang dalam pelbagai tahap perkhidmatan boleh diukur oleh kerajaan. Adakah kecemerlangan diukur berdasarkan jumlah atau angka pencapaian yang diperolehi melalui penilaian tahap kecekapan (PTK) atau berasaskan penilaian majikan, jumlah produktiviti atau tempoh perkhidmatannya? Kesemuanya dianggap penting khususnya apabila bahan atau perkara yang dinilai itu adalah manusia itu sendiri. Namun, Istilah budaya kerja cemerlang tidak dapat lari dari mengatakan aspek kualiti, keberkesanan dan kecekapan. Keberhasilan dalam mewujudkan ketiga-tiga aspek ini sama ada dalam perkhidmatan atau produktiviti bererti ia telah mencapai tahap kecemerlangan kerja. Inilah tiga aspek yang telah dikenalpasti sebagai pengukur BKC.

Perkataan **kecekapan** sering diertikan sebagai penghasilan produktiviti atau perkhidmatan yang menjangkau input yang disediakan. **Keberkesanan** atau efektif pula didefinisikan sebagai kerja yang terhasil selaras dengan objektif yang digariskan oleh organisasi, produktiviti atau perkhidmatan yang dihasilkan menepati matlamat yang digariskan oleh organisasi ¹⁰. Manakala **kualiti** adalah apabila output sama ada produktiviti atau perkhidmatan itu memenuhi kepuasan pelanggan.¹¹ Terdapat lapan faktor kritikal yang telah dikenalpasti dalam Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti dalam PKPA, Bil.6,1991:

- a. Tenaga manusia
- b. Sistem dan Prosedur
- c. Struktur Organisasi
- d. Gaya Pengurusan
- e. Persekitaran Kerja
- f. Teknologi
- g. Bahan-bahan
- h. Kelengkapan modal

¹⁰ Richard L. Daft, (1983) **Organization Theory and Design**, U.S.A: West publishing Co. Minnesota, p.92

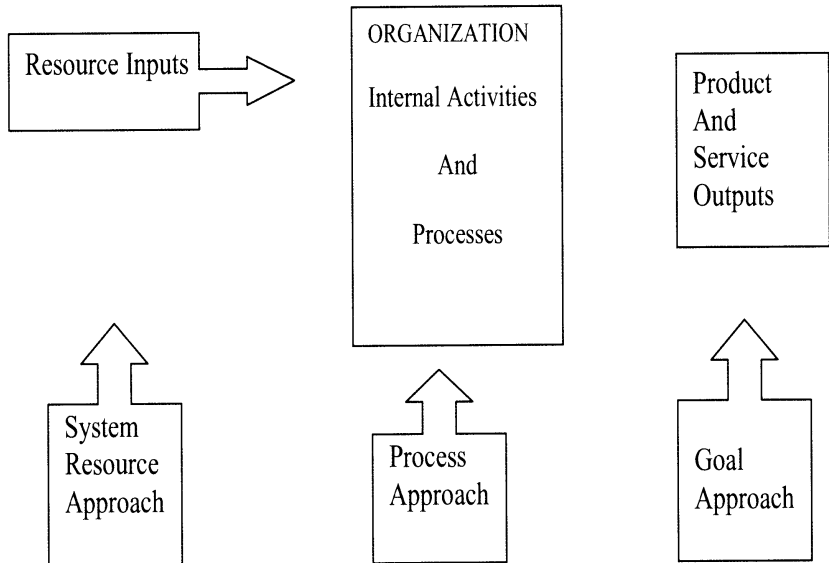
¹¹ Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam, PKPA, Bil.6,tahun 1991

Faktor-faktor Kritikal	Tindakan Pihak Pengurusan
Tenaga Manusia	<ol style="list-style-type: none">a. Melatih kakitangan dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan kerja.b. Mewujud dan menyebarkan nilai-nilai positif.c. Memotivasikan kakitangan supaya menghasilkan kerja yang cemerlangd. Menggalakkan penglibatan kakitangan dlm penentuan matlamat organisasi dan proses penyelesaian masalah produktiviti.e. Mewujudkan komunikasi yang berkesan dalam jabatan/pejabat.f. Menetapkan standard prestasi untuk kakitangan.g. Menempatkan kakitangan mengikut kebolehan dan kemahiran
Sistem dan prosedur	<ol style="list-style-type: none">a. Mengkaji semula sistem dan prosedur kerja untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang menyekat produktiviti.b. Mempermudahkan sistem dan prosedur kerja yang sedia ada.c. Memansuhkan peruntukan undang-undang atau peraturan yang tidak sesuai dengan matlamat jabatan/pejabat.
Struktur Organisasi	<ol style="list-style-type: none">a. Membuat penyelarasan fungsi bahagian-bahagian dan unit dalam organisasi jabatan/pejabat.b. Mewujudkan struktur organisasi yang fleksibel dan dinamik.c. Menentukan corak perjawatan di bahagian-bahagian atau unit dalam organisasi adalah berpadanan dengan tanggungjawab yang diberikan.d. Mendefinisikan dengan jelas bidang kuasa bahagian-bahagian dan unit dalam jabatan/pejabat.

Gaya Pengurusan	<ul style="list-style-type: none"> a. Mewujudkan wawasan dan objektif jabatan/pejabat. b. Merancang dan menetapkan matlamat prestasi jabatan/pejabat dan kemudiannya mengukur pencapaian sebenar. c. Mewujudkan budaya kerja yang menekankan produktiviti.
Persekitaran Kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Mewujudkan susun atur jabatan/pejabat yang sesuai dengan operasi kerja. b. Melengkapi pejabat dengan kemudahan asas. c. Menjaga kebersihan dan perhiasan di tempat kerja. d. Menyediakan kemudahan-kemudahan untuk kakitangan.
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengkaji proses-proses kerja yang dijalankan sekarang untuk mengenalpasti aspek-aspek yang sesuai untuk diautomasi atau dimekanisasikan.
Bahan-bahan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjalankan pemeriksaan kualiti pada peringkat awal ke atas bahan-bahan input yang diperolehi daripada pembekal. b. Memberi pendidikan kualiti kepada pembekal.
Kelengkapan modal	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyelenggara kelengkapan modal mengikut jadual. b. Menentukan kelengkapan modal berada dalam persekitaran operasi yang baik. c. Merancang penggunaan kelengkapan supaya semuanya dapat digunakan dengan optimum.

Oleh itu, bolehlah dikatakan bahawa BKC juga boleh dipengaruhi oleh kelapan-lapan faktor kritikal ini. Tindakan yang boleh diambil oleh pihak pengurusan ke atas setiap faktor ke arah mewujudkan BKC adalah dengan menilai matlamat, proses dan sistem kerja secara konsisten sebagaimana rajah berikut:¹²

¹² Richard L.Daft, *op.cit.*, p.93



Rajah 2: Tiga Pendekatan Untuk Mengukur Keberkesanan Organisasi

Amalan Budaya Kerja Cemerlang Di Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)

Antara contoh kepada amalan BKC dalam perkhidmatan awam Malaysia ialah usaha-usaha dan program yang diwujudkan oleh JPA antaranya;

a) Penggubalan Kod Etika JPA

JPA telah menggariskan lima kod etika beserta ciri-ciri bagi etika tersebut, iaitu:

i- PROFESIONALISME

Ciri-Cirinya;

- Mempunyai komitmen yang tinggi dan sentiasa bersedia menjalankan tugas
- Bertanggungjawab dan gigih dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dalam tempoh masa yang ditetapkan, di samping menjamin kualiti

- Mempunyai kemahiran,kebijaksanaan serta kemampuan dalam menjalankan tugas yang diamanahkan
- Integriti dari segi objektif, bias dan tidak mementingkan diri sendiri
- Mempunyai ciri-ciri kreatif, inovatif, bermotivasi, berbudaya saing dan akauntabiliti

ii- BERTINDAK SEBAGAI PASUKAN

Ciri-cirinya;

- Bertindak ke arah satu visi
- Sentiasa melibatkan diri dan memberi sumbangan dalam aktiviti jabatan
- Berkongsi maklumat, pengalaman, ilmu dan pengetahuan
- Sentiasa menjaga imej jabatan
- Sentiasa bertolak ansur, toleransi, bekerjasama dan saling hormat-menghormati

iii- KECEMERLANGAN & KEUNGGULAN

Ciri-cirinya;

- Berusaha melakukan yang terbaik
- Sentiasa berusaha memperbaiki prestasi kerja
- Sentiasa peka dan prihatin kepada kemudahan pelanggan
- Keupayaan mempelajari pelbagai kemahiran (*multiple skill*) bagi menjalankan pelbagai tugas (*multiple tasks*)
- Berdedikasi dan berdisiplin

iv- BERHEMAH & BERWIBAWA

Ciri-cirinya;

- Jujur, amanah dan berakhlak dalam menjalankan tugas tanpa menyalahgunakan kuasa dan kedudukan
- Bertimbang rasa, mesra, adil dan saksama
- Sentiasa tenang, sabar dan dapat menyesuaikan diri dalam semua situasi
- Menampilkan diri dengan berpakaian kemas dan berbudi bahasa

v- PEMBELAJARAN BERTERUSAN

Ciri-cirinya;

- Bersedia belajar daripada pengalaman diri dan orang lain ke arah penambahbaikan
- Sentiasa mencari ruang untuk memaju dan meningkatkan kemahiran diri
- Sentiasa menggalakan semua anggota supaya berusaha memajukan diri
- Tidak segan untuk bertanya

Jika diteliti setiap kod dan ciri-ciri yang telah disenaraikan ini, ia seolah-olah tidak ada alasan untuk mengatakan bahawa amalan budaya kerja cemerlang tidak digalakan dalam perkhidmatan awam. Bahkan semua yang telah dinyatakan dalam setiap kod adalah selaras dengan tuntutan budaya kerja cemerlang Islam.

- b) Sistem Pemberian Maklum Balas
- c) Mewujudkan pakatan strategik
- d) Mengkaji semula peranan dan struktur organisasi
- e) Penguasaan ilmu dan kemahiran
- f) Mempertingkatkan pengukuhan prestasi

Budaya Kerja Cemerlang Menurut Islam

Islam sangat menitikberatkan persoalan kecemerlangan dalam apa jua pekerjaan yang dilakukan oleh manusia. Antara perkataan-perkataan yang melambangkannya dalam al-Quran adalah perkataan 'ahsanu amala', 'aflaha' dan, 'ihsana'. Malah dalam laungan azan telah terkandung seruan kearah kecemerlangan, iaitu '*hayya 'ala al-falah*' berkali-kali. Antara ciri-ciri cemerlang ialah apabila sesuatu pekerjaan itu dilaksanakan dengan berkualiti seperti tekun, khusyuk, ikhlas, konsisten, amanah dan sebagainya.

Abu Hamid al-Ghazzali berpendapat bahawa nilai utama dalam akhlak yang membentuk kecemerlangan terbahagi kepada empat, iaitu:¹³

¹³ Abu Hamid al-Ghazzali, (1973) *Ihya' Ulumuddin*, Cairo: Amal Kitabi al-Arabi.

1. *al-Hikmah*-Kebijaksanaan atau kesesuaian ilmu dengan amal atau tindakannya.
2. *al-'Adl*-Keadilan, iaitu jiwa yang dapat dikawal dari sifat marah, rakus, ego dan sebagainya untuk mencapai al-hikmah. Nilai ini mampu menyelamatkan dan membimbing manusia kearah kesejahteraan dan kebahagiaan.
3. *al-Shaja'ah*-Keberanian, iaitu kekuatan dan keteguhan hati dalam mempertahankan kebenaran (al-haq), tidak berundur kerana dicela dan tidak maju kerana dipuji.
4. *al-'Iffah*- Kemuliaan, iaitu mempunyai kemuliaan dengan menjaga maruah diri dari melakukan perbuatan yang dilarang Allah.

Antara budaya kerja cemerlang yang menjadi tuntutan kecemerlangan hari ini ialah sifat kompetitif. Penegasan terhadap nilai terkandung dalam Firman Allah berikut:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مَوْلِيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا
تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

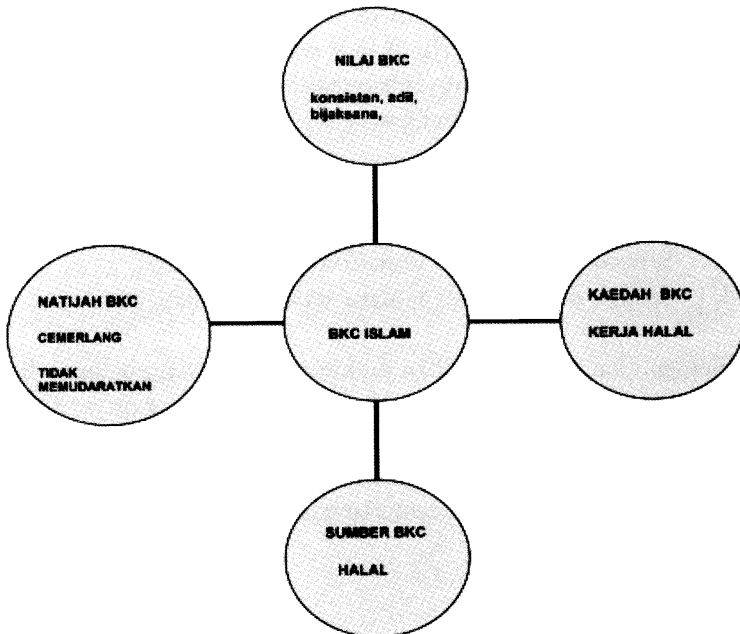
Maksudnya: 'Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya yang ia menghadap kepadanya. Maka berlumba-lumbalah kamu dalam berbuat kebajikan. Di mana sahaja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian pada hari kiamat. Sesungguhnya Allah Maha Berkuasa atas segala sesuatu'. [al-Baqarah:148]

Konsep kompetitif dalam Islam bukan sekadar dalam urusan melaksanakan kebaikan atau mengurus tetapi juga kompetitif dalam melakukan urusan koreksi atau pembaikan atas kesilapan. Dalam konteks keimanan, ia bererti bertaubat. Hal ini dapat difahami melalui perintah Allah s.w.t dalam Surah al-Hadid:21 sebagaimana berikut:

سَابِقُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا كَعَرْضِ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ
أَعِدَّتْ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا بِاللَّهِ وَرُسُلِهِ ذَٰلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ
وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ ﴿٢١﴾

Maksudnya: ‘Berlumba-lumbalah kamu menuju keampunan dari Tuhanmu dan syurga yang luas seluas langit dan bumi, disediakan untuk orang-orang yang beriman kepada Allah dan Rasul-rasulNya. Itulah kurniaan Allah yang dianugerahkan kepada sesiapa yang dikehendakinya, dan Allah itu mempunyai kurniaan yang besar.’ [Surah al-Hadid:21]

Selain daripada itu, kecemerlangan juga mengambil kira aspek sumber dan kaedah ia dilaksanakan, iaitu sama ada menepati piawaian standard halal atau tidak. Berikut disenaraikan intipati utama BKC dalam Islam:



Rajah 3: Model Asas Budaya Kerja Cemerlang Islam (BKCI)

Terdapat empat komponen utama penentu BKC dalam Islam selain daripada aspek nilai pada kerja yang dilaksanakan, iaitu **sumber** pekerjaan itu hendaklah bersifat halal. Ia juga tidak mengandungi perkara haram atau unsur-unsur haram atau yang bersifat 'syubhah', seperti hasil rasuah, penipuan, wang atau modal yang diperolehi secara curi. Kedua, cara atau **kaedah melaksanakan** kerja juga perlu bersih dari unsur-unsur haram seperti hendaklah tidak dengan cara paksaan, peras ugut, penipuan, penyalahgunaan kuasa dan kedudukan, manipulasi atau yang seumpama dengannya. Ketiga, hendaklah **natijah** atau **output** yang dihasilkan tidak membawa keburukan dan kemusnahan samada kepada manusia mahupun alam sejagat. Contohnya, penghasilan nuklear walaupun dihasilkan dengan nilai kerja yang cemerlang serta tidak mengandungi unsur-unsur haram dalam penghasilannya, tetapi sekiranya output tersebut digunakan atas alasan yang tidak dibenarkan syarak, iaitu mempertahankan negara misalnya, maka tidaklah penghasilannya dikira sebagai suatu pencapaian kerja cemerlang. Yang keempat, hendaklah ia dihasilkan melalui **nilai kerja** yang cemerlang seperti muafakat, perbincangan, ikhlas, tekun, sabar; tanpa eksploitasi tenaga dengan cara yang salah seperti mengarahkan sesuatu yang bukan di bawah bidang tugas atau bidang kuasa secara melampau, bekerja di luar waktu pejabat tanpa kebenaran serta menuntut imbuhan yang tidak sewajarnya dan sebagainya. Imam al-Ghazzali juga mengatakan bahawa setiap kerja itu perlu memerhatikan 3 aspek, iaitu:¹⁴

1. Apabila mengerjakan sesuatu **ikhlaskan** hati;
2. Semasa mengerjakan sesuatu **khusyukkan** hati;
3. Setelah mengerjakan sesuatu **rendahkan** hati.

Elemen nilai yang diutarakan ini kini disebut dalam pelbagai bentuk seperti tekun, fokus, dedikasi dalam kerja dan sebagainya. Oleh itu sekiranya keempat-empat komponen ini diteliti dan diawasi dalam melahirkan budaya kerja, maka ia bukan sekadar dinilai sebagai cemerlang dalam konteks beretika malah cemerlang dalam konteks beriman kepada Allah s.w.t

¹⁴ *ibid*

Apa juga nilai baik yang dijadikan etika kerja atau profesion adalah amat dituntut dalam Islam bukan sekadar kerana ia adalah aspek akhlak yang menentukan kualiti sesuatu tugas itu tetapi ia juga adalah formula untuk memastikan matlamat syariat terlaksana dengan baik. Terdapat lima matlamat syariat yang dinamakan sebagai '*maqasid khamsah*', iaitu :

1. memelihara agama ;
2. memelihara jiwa dan nyawa ;
3. memelihara akal fikiran ;
4. memelihara harta dan
5. memelihara keturunan.

Matlamat ini menunjukkan bahawa ajaran Islam bukan sekadar menggalakkan umatnya untuk cemerlang melalui nilai dan etika kerja tetapi juga bersifat memelihara mereka sebelum berlakunya sesuatu kemusnahan atau kemunduran termasuklah dalam aspek melaksanakan tugas.

Implikasi Tingkah Laku Terhadap Budaya Kerja Cemerlang

Sesuatu budaya itu tidak terhasil dengan sekelip mata, atau tindakan segera. Sebaliknya, ia menjadi suatu budaya apabila ia dilakukan secara berulang kali dan diamalkan oleh sejumlah masyarakat dalam sesebuah komuniti ataupun organisasi sehingga melahirkan suatu *trend* bekerja yang kemudiannya menjadi imej masyarakat atau organisasi tersebut. Contohnya, apabila menyebut perkataan 'sistem perkhidmatan kerajaan' masih ada dalam kalangan masyarakat dan sektor swasta yang sering mengaitkannya sebagai suatu sistem kerja yang lambat, terdapat banyak rangkaian arahan atau hirarki (*chain of command*) yang sering dikenali sebagai birokrasi. Ini bukan sekadar berlaku dalam masyarakat di negara ini, malah di mana-mana negara di dunia. Imej negatif yang lahir daripada budaya kerja inilah yang perlu diatasi dan diperbaiki salah tanggapan tersebut dengan serius.

Oleh yang demikian, proses awal untuk melahirkan suatu budaya kerja adalah dengan membentuk sikap pekerja terhadap kerja (*work attitudes*). Sikap ini antara lain ditentukan dan dipengaruhi oleh tiga

faktor iaitu **pertama**, penglibatan dalam kerja, **kedua**, kepuasan kerja dan **ketiga**, komitmen kerja. Ketiga-tiga faktor ini menurut Robert Kreitner adalah saling berkait antara satu sama lain.¹⁵

Penglibatan kerja bermaksud sejauhmana seseorang pekerja itu memainkan peranannya dalam organisasi, apakah bentuk jawatan, kedudukannya dalam hirarki dan pangkat yang disandang. Ini seringkali dikaitkan pekerja berjawatan tinggi yang lebih mengutamakan kepuasan kerja daripada mereka yang berjawatan rendah. Selain itu, mereka lebih bercita-cita dalam mencapai matlamat organisasi, bekerja dengan lebih sifat sukarela dan lebih merasa kecewa sekiranya terdapat kegagalan dalam kerja.¹⁶

Kepuasan kerja pula bermaksud sejauhmana seseorang pekerja itu merasa gembira dengan kerjaya yang dilakukannya. Apabila pekerja merasa seronok terhadap kerja yang diberi kepadanya dan berpuas hati juga dengan hasil yang diperolehi, ini akan dapat mewujudkan sifat yakin diri dalam dirinya. Manakala **komitmen kerja** pula bermaksud sejauhmana seseorang pekerja itu melaksanakan tugasannya dengan bersungguh-sungguh dan berdedikasi atau bekerja seolah-olah organisasi itu miliknya sendiri. Komitmen walaupun mempunyai kaitan dengan kepuasan kerja, tetapi tidak semestinya seseorang yang komited itu berpuas hati terhadap kerjayanya. Ada kemungkinan ketidakpuasan hati itu lahir daripada sistem ganjaran yang tidak memuaskan, dasar pembuatan keputusan yang tidak menyeluruh dan sebagainya.

Ketiga-tiga faktor ini boleh mempengaruhi sikap apabila dengan ketiga-tiga bentuk sikap tersebut mampu mempertingkatkan kualiti, produktiviti dan kesetiaan pekerja terhadap organisasinya. Dan apabila ini dapat dibudayakan, ia akan melahirkan suatu budaya kerja yang cemerlang. Selain daripada itu, ketiga-tiga faktor di atas juga bergantung kepada faktor lain seperti sistem ganjaran dan imbuhan, sistem latihan, sistem kenaikan pangkat, suasana persekitaran, kemudahan pekerja,

¹⁵ Robert Kreitner & Angelo Kinichi (2004), **Organizational Behavior**, New York:Mc Graw Hill, 6th ed.pp.86-87

¹⁶ Ahmad Shukri Mohd Nain (2002), **Tingkhalku Organisasi:Pengenalan Tingkhalku Individu**, K.L:UTM,h.2

sokongan rakan sejawat dan sebagainya. Di sinilah sistem perancangan dan pengurusan sumber manusia sangat penting dalam sesebuah organisasi, sekiranya organisasi tersebut ingin mencapai kecemerlangan.¹⁷ Kepentingan tersebut bukan sekadar dalam pengambilan, pengagihan tugas, perancangan latihan dan kenaikan semata-mata tetapi hasilnya adalah untuk melahirkan suatu corak 'sikap' atau 'tingkah laku' dalam bekerja (*work behavior/ attitude*).

Ketiga-tiga faktor ini iaitu penglibatan, kepuasan dan komitmen terhadap kerja yang mampu mencorak budaya kerja dalam sesebuah organisasi ini secara tidak langsung telah disebut dalam sepotong hadith Rasulullah s.a.w yang bermaksud, '*Sesungguhnya Allah suka apabila seseorang itu membuat sesuatu pekerjaan hendaklah dilakukan dengan tekun*'¹⁸.

Kekuatan elemen komited sehingga membentuk budaya kerja ini juga boleh dinilai melalui sabda baginda yang lain yang bermaksud, '*Wahai segenap manusia, hendaklah beramal soleh sesuai dengan kemampuan kamu, sesungguhnya Allah s.w.t tidak akan jemu sehingga kamu merasa jemu. Amal yang paling dicintai Allah itu ialah amal yang dikerjakan secara rutin dan terus-menerus walaupun sedikit*'.¹⁹

Perkataan *itqan* dalam hadith pertama, dimaksudkan sebagai komited, tekun, dedikasi dan berterusan. Dalam al-Quran, Allah s.w.t menyebut dalam Surah al-Insyirah :7 yang bermaksud, '*Dan apabila engkau telah selesai (daripada sesuatu amal soleh), maka bersungguh-sungguhlah engkau berusaha (mengerjakan amal soleh yang lain)*'.

Oleh itu, dalam pentadbiran Islam, mewujudkan sikap yang positif terhadap kerja adalah suatu galakan yang telah diperingatkan oleh Nabi Muhammad s.a.w seribu empat ratus tahun yang lalu, iaitu sebelum adanya kemudahan sains dan teknologi canggih seperti teknologi

¹⁷ Mohamad Yazam Sharif,(2001) *Asas Pengurusan Sumber Manusia*, Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd,h.43

¹⁸ 'Ali bin Hisam al-Din al-Muttaqi al-Hindi (t.t). *Kanzul 'Ummal Kitab al-Ijarah min Qism al-Aqwal*, Dar al-Fikr, no.9128, juzuk 1,h.639

¹⁹ Al-Isti'ab, jilid 4,h.1885

informasi dan komunikasi seperti komputer, mesin faksimili, telefon yang menjadi pemudahkerja pada ketika itu. Latihan yang ada adalah NASIHAT, PERINGATAN demi peringatan oleh baginda, CONTOH TELADAN dan KERJA SECARA BERPASUKAN.

Dengan itu, perlulah disedari bahawa budaya kerja cemerlang bukanlah suatu warisan turun-temurun, ia bergantung kepada komitmen kerja setiap penjawat awam pada setiap peringkat perkhidmatan. Komitmen pula tidak akan lahir secara kekal jika pengurus organisasi tidak mengusahakan pelbagai bentuk motivasi staf, latihan, persekitaran yang kondusif termasuklah perkhidmatan kaunseling daripada semasa ke semasa. Oleh itu, adalah penting untuk mengenal pasti ukuran penilaian bagi budaya kerja cemerlang dan beriltizam serta memperkukuhkan kerjasama yang kental untuk mencapainya secara holistik.

Bibliografi

'Ali bin Hisam al-Din al-Muttaqi al-Hindi (t.t). **Kanzul 'Ummal Kitab al-Ijarah min Qism al-Aqwal**, Dar al-Fikr, no.9128, juzuk 1.

Abu Hamid al-Ghazzali, (1973) **Ihya' Ulumuddin**, Cairo: Amal Kitabi al-Arabi.

Ahmad Shukri Mohd Nain (2002), **Tingka hlaku Organisasi: Pengenalan Tingka hlaku Individu**, K.L: UTM.

Al-Isti'ab, jilid 4, h.1885

James A.F. Stoner & Charles Wankel, (1986), **Management**, 3rd edition, Prentice Hall International Inc.

Josef Eby Ruin, (2001), 'Effective Employee Motivation' dalam **Towards Organisational & Personal Excellence**, Kuala Lumpur: The New Straits Times Press (M) Bhd.

Kaunseling Dalam Organisasi dalam **Buletin Intan**, (1991), j.15, Bil.1.

Mohamad Shaid b.Mohd Taufek, (1995),”Perkhidmatan Awam pada Abad ke-21: Ke arah Penghayatan Budaya Kerja Cemerlang Melalui Sistem Nilai” , **Penerapan Nilai-nilai Murni Dalam Pentadbiran Kerajaan**,Ismail Ibrahim & Wan Roslili Majid, Institut Kefahaman Islam (IKIM).

Mohamad Yazam Sharif,(2001) **Asas Pengurusan Sumber Manusia**, Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.

Mohd Tap bin Salleh et.al, (1991), **Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam**, Kuala Lumpur: INTAN.

Mustafa Hj.Daud, (1994), **Pengurusan Islam**, Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam, PKPA, Bil.6,tahun 1991.

Peter & Waterman,(1982), **In Search of Excellence:Lessons From America’s Best-Run Companies**, New York: Harper & Row Publisher.

Richard L. Daft, (1983) **Organization Theory and Design**, U.S.A: West Publishing Co. Minnesota.

Robert Kreitner & Angelo Kinichi (2004), **Organizational Behavior**, New York:Mc Graw Hill, 6th ed.

Yates,J E (1979), **Managing Stress**, New York: American Management Associations.

Petikan dari **BERNAMA**, 23hb. November 2006.

News Straits Times, Wednesday, March 14, 2007.