

PERANCANGAN TINGKAHLAKU ORGANISASI: KAJIAN DI KEMENTERIAN HAL EHWAL UGAMA (KHEU), NEGARA BRUNEI DARUSSALAM

Oleh:

Sharifah Hayaati Syed Ismail *

Abstract

This article explores on Muslim's organization planning system towards an ethical organizational behavior. It focuses on three major questions; first, what are the values adopted in the public management of the Ministry of Religious Affair of Brunei, second, how the values are implemented and, thirdly, the strength and weaknesses (if any) in the planning system towards inculcating values and ethics. Finding shows that the Ministry is adopting good values and ethics to the civil servant but lease on regular planning and enforcement. It is suggested in this paper that an ethical organizational behavior needs a strategic and regular planning through 5 approaches i.e. giving awareness, in-depth understanding, practicality, consistent evaluation and lead through example.

PENDAHULUAN

Sebelum kita melihat aspek perancangan tingkahlaku sesebuah organisasi, perlulah terlebih dahulu difahami apa yang dimaksudkan dengan tingkahlaku organisasi itu dan apakah kepentingannya kepada organisasi. Dalam memahami hal ini, setiap penjawat awam dalam organisasi Islam khususnya perlu lebih peka supaya tingkahlaku organisasi yang dibangunkan dapat menggambarkan imej sebuah operasi pentadbiran yang berkualiti sesuai dengan 'standard' semasa dan tuntutan Islam yang menghendaki agar umatnya sentiasa menjadi contoh teladan yang baik kepada yang lain. Walaupun tidak dinafikan bahawa konsep ini adalah konsep yang dipopularkan oleh ahli-ahli pentadbiran Barat bermula sekitar tahun 1800an. Antaranya oleh perintisnya Elton Mayo, Frederick

* Dr. Sharifah Hayaati Syed Ismail, Ph.D., adalah Pensyarah Kanan, Jabatan Siasah Syar'iyah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.

Winslow, Max Weber dan Henri Fayol.¹ Namun, oleh kerana kita menyedari bahawa pemikir-pemikir Islam di abad ini mahupun yang terdahulu tidak membuat suatu kajian khusus dalam bidang pentadbiran Islam mengakibatkan pemikiran dan seterusnya teori-teori semasa yang berlandaskan Islam tidak dapat dihasilkan.

Penulisan-penulisan yang menyentuh secara tidak langsung tentang teori pentadbiran Islam sama ada yang dilakukan oleh tokoh-tokoh seperti Ibn Khaldun dan al-Mawardi adalah lebih bersifat konseptual iaitu berdasarkan al-Quran dan al-Sunnah sahaja walaupun dari sudut pentadbiran organisasi yang 'establish' sudah terdapat di zaman Rasulullah dan kegemilangan Islam. Ketandusan penulisan-penulisan baru yang menggarap kejayaan pentadbiran organisasi Islam lampau dan pembentukan teori pentadbiran Islam semasa berdasarkan kajian mengakibatkan kita terpaksa mempelajari dan menggunakan teori barat yang sentiasa mengkaji dan menghasilkan teori-teori bersifat semasa. Buktinya, teori-teori silam sering dilabelkan oleh mereka sebagai teori-klasik atau model klasik.

Dalam hal ini, wajar disebutkan bahawa ada di kalangan umat Islam sendiri yang melihat usaha memahami teori barat dan diadakan mengikut kesesuaian Islam dalam apa jua bidang sebagai suatu usaha tempelan. Usaha ini sering dianggap remeh dan tidak saintifik. Walaupun anggapan ini sebenarnya ada kebenarannya, namun ia adalah suatu proses pembelajaran yang tidak boleh dipinggirkan sekiranya ahli-ahli pemikir Islam khususnya dalam bidang ini ingin terus menghasilkan kajian dan menyumbang kepada pemikiran semasa yang bersifat 'mainstream'. Perspektif ini adalah sangat penting dalam perkembangan ilmu yang sentiasa berkembang luas hari ini. Walaubagaimanapun, etika Islam dalam membuat pencarian dan pengadaptasian ilmu perlu dijaga iaitu antaranya hendaklah sesuatu yang dipelajari dan diterimapakai itu tidak bercanggah dengan nas al-Quran dan al-Sunnah serta matlamat syarak. Dalam masa yang sama, penganalisis Islam dalam bidang ini perlu sentiasa peka untuk menghasilkan garapannya yang terkini dan menyeluruh bagi menggambarkan keperihatinan Islam terhadap usaha menambahbaik mutu ilmu yang akan disalurkan dalam bentuk perkhidmatan dan produk yang dihasilkan khususnya oleh umat Islam.

Untuk tujuan itulah, kajian ini dijalankan iaitu untuk memahami dan mendapat gambaran sebenar tentang operasi pentadbiran dan perkhidmatan

¹ Philip J. Cooper (ed.) (1998), *Public Administration for the Twenty-First Century*, USA: Harcourt Brace College Publishers, p. 236.

sebuah organisasi Islam berdasarkan perancangan ke arah tingkahlaku organisasi berkesan. Bagi memahami keseluruhan rangkakerja kajian ini, penulis akan membentangkan laporan dalam bahagian seterusnya.

KONSEP TINGKAHLAKU ORGANISASI

Dalam mendalami konsep ini, terdapat beberapa perkara asas yang penting untuk difahami iaitu pertama, sesebuah organisasi itu didapati berkembang berasaskan kepada faktor tingkahlaku (*behavior*) dan motivasi (*motivation*). Faktor ini akan menentukan bagaimana dan mengapa sesuatu tindakan diambil oleh anggota organisasi. Selain daripada itu, ia juga menggambarkan bentuk hubungan (*human relations*) yang wujud antara warga sesebuah organisasi. Hal ini dilihat sebagai suatu aspek yang penting dalam pengurusan organisasi, malah ia juga telah dikenalpasti sebagai antara faktor yang menentukan kecekapan sesebuah organisasi.² Dengan kata lain, tingkahlaku organisasi ialah bagaimana sesebuah organisasi itu berkembang berdasarkan kepada faktor tingkahlaku sumber manusianya. Di bawah konsep ini, organisasi dianggap sebagai 'dependent variable' iaitu suatu angkuubah yang bergantung kepada sumber manusia yang dikategorikan sebagai 'independent variable', iaitu angkuubah yang bersifat mandiri. Kategori ini menunjukkan bahawa aspek yang berkaitan dengan sumber manusia bukan sekadar sebagai faktor penentu kepada pembangunan organisasi tetapi juga kewujudannya.

Kedua, bagi memahami konsep ini yang juga merupakan suatu bidang ilmu dalam pentadbiran iaitu untuk mengkaji tingkahlaku sesebuah organisasi, berikut dinukilkan suatu model tingkahlaku organisasi yang dihasilkan oleh Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal, dalam penulisan mereka bertajuk *Reframing Organizations*.³

THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MODEL

1. Organizations exist to serve human needs (rather than the reverse)
2. Organizations and people need each other. (Organizations need ideas, energy, and talent; people need careers, salaries, and work opportunities).

² Charles E. Summer (1956), 'Knowledge of Organizational Behavior' in *Factors in Effective Administration*, Columbia University: Graduate School of Business, p. 23.

³ Lee G. Bolman & Terrence E. Deal (1991), *Reframing Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.

3. When the fit between the individual and the organization is poor, one or both will suffer: Individuals will be exploited or will seek to exploit the organizations or both.
4. A good fit between individual and organization benefits both: Human beings find meaningful and satisfying work, and organizations get the human talent and energy that they need.

Dari model yang dinukilkan di atas, terdapat 4 ciri hubungan antara organisasi dan sumber manusia yang membentuk tingkahlaku yang berkesan. Iaitu pertama, kewujudan sesebuah organisasi adalah untuk memenuhi keperluan manusia. Bukan sebagaimana yang difahami sebelumnya dalam teori klasik, bahawa penubuhan sesebuah organisasi itu pada asasnya adalah untuk menghasilkan sesuatu produk dan seterusnya memenuhi matlamat ekonomi semata-mata. Keduanya, dari sudut hubungan antara keduanya, (organisasi dan sumber manusia) ini adalah bersifat saling memerlukan antara satu sama lain. Iaitu organisasi memerlukan pandangan, tenaga dan bakat; manakala sumber manusia pula memerlukan kerjaya, imbuhan dan peluang-peluang pekerjaan yang boleh ditawarkan oleh organisasi. Ketiganya, ialah apabila hubungan yang dinyatakan tadi adalah lemah, iaitu apabila salah satu menganggap bahawa ia tidak memerlukan antara satu sama lain, maka kesannya adalah buruk kepada mereka. Pekerja atau sumber manusia akan dieksploitasikan apabila organisasi beranggapan bahawa ia tidak penting dan organisasi juga akan dijadikan tempat untuk mencapai kepentingan peribadi semata-mata kerana pekerja menganggap bahawa organisasi tidak memberi apa-apa kepentingan lain. Atau kedua-dua kesan buruk itu boleh berlaku. Yang keempat, sekiranya kedua-dua mereka dapat mengadakan hubungan yang baik maka kedua-duanya juga akan memperolehi kebaikan. Iaitu sumber manusia akan mendapat kepuasan kerja dan organisasi pula, mampu memperolehi bakat serta tenaga yang diperlukan daripada mereka.

KEPENTINGAN MEMAHAMI KONSEP TINGKAHLAKU ORGANISASI

Konsep ini adalah salah satu aspek penting yang diambilkira apabila ingin perubahan dalam organisasi ingin diadakan. Memahami konsep ini memberi pihak organisasi akan mengambilkira fungsi, peranan dan keperluan bagi seorang pekerja atau penjawat awam. Kerana seperti yang dijelaskan sebelum ini, aspek-aspek tersebut mampu memberi impak yang besar terhadap pencapaian organisasi. Perubahan organisasi berdasarkan perspektif ini menghendaki seseorang majikan, pentadbir atau penjawat awam itu memahami

serta mampu mengaplikasikan antara teori dan pengetahuan tentang organisasi dengan motivasi dan tingkahlaku pekerja mereka. Perkaitan ini yang seringkali dilupakan dalam melakukan perancangan mahupun penilaian terhadap pencapaian organisasi. Perubahan organisasi (*organizational change*) berdasarkan perspektif ini perlu dilakukan untuk mencapai pembangunan organisasi (*organizational development*) yang bersifat efektif dari semasa ke semasa.

Setelah memahami konsep tingkahlaku organisasi dan kepentingannya, berikut penulis paparkan laporan penyelidikan yang telah dijalankan ke atas sebuah organisasi Islam di Brunei iaitu Kementerian Hal Ehwal Ugamanya untuk mendapatkan gambaran tingkahlaku organisasi tersebut berdasarkan kepada aspek nilai dan etika kerja.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini akan cuba menjawab persoalan-persoalan berikut:

- i) Bagaimanakah sebuah organisasi Islam merancang pembangunan tingkahlaku organisasi berdasarkan aspek nilai dan etika.
- ii) Apakah nilai-nilai yang telah dijadikan etika yang berjaya membentuk tingkahlaku organisasi Islam khususnya di Kementerian Hal Ehwal Ugama dan amnya dalam Perkhidmatan Awam di Brunei Darussalam.
- iii) Apakah kekuatan dan kelemahan (jika ada) dalam pembangunan nilai dan etika ke arah tingkahlaku organisasi Islam di Brunei Darussalam.
- iv) Apakah cadangan-cadangan yang boleh membantu kearah penambahbaikan perancangan pembangunan tingkahlaku organisasi di Kementerian Hal Ehwal Ugama, Brunei Darussalam.

KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini dirasakan sangat penting kerana selain usaha ini menjangkau batasan Negara iaitu di luar Malaysia, ia adalah kajian yang menumpukan kepada:

a) Aspek perancangan pembangunan tingkahlaku organisasi

Kajian perancangan tingkahlaku seumpama ini sebenarnya adalah suatu tumpuan yang didapati belum pernah dijalankan secara praktikal di sesebuah organisasi. Apa yang ada ialah perbincangan di peringkat teori dan tidak di peringkat kajian lapangan. Tumpuan kajian dalam bidang

perancangan biasanya tertumpu kepada perancangan kerja kearah mencapai misi dan visi organisasi melebihi perancangan tingkahlaku organisasi.

b) Perancangan tingkahlaku organisasi Islam

Selain daripada tumpuan yang disebut di atas, kajian ini juga adalah sangat penting apabila ia menumpukan kepada sebuah organisasi Islam yang penting di rantau ini. Iaitu dari sudut peranannya menyebarkan dan memperkembangkan ajaran Islam dan juga peranannya sebagai contoh kepada organisasi-organisasi awam yang lain. Di harap dengan tumpuan ini, kedua-dua peranan utama di atas dapat dipertingkatkan kearah organisasi Islam yang berwibawa bermula daripada perancangan pembangunan tingkahlaku organisasinya yang cemerlang.

c) Gambaran asas tentang pembangunan organisasi Islam di Brunei

Seperti yang dinyatakan di atas, kajian ini penting kerana ia melangkaui batasan Negara iaitu di luar Malaysia. Sebelum ini, pengkaji sendiri telah banyak menyelia tesis yang berkaitan dengan penerapan nilai dan etika di organisasi-organisasi Islam di Malaysia seperti JAKIM, YADIM, IKIM dan Jabatan-jabatan Agama Islam (walau bagaimanapun masih belum ada yang mengkaji dari aspek perancangan tingkahlaku ini). Malah, kajian yang berkaitan dengan perancangan organisasi Islam di luar Malaysia juga belum pernah dijalankan. Oleh yang demikian, kajian ini dirasakan sangat penting untuk memperluaskan pengetahuan pengkaji dalam bidang kajian pentadbiran Islam perbandingan.

d) Menambahkan koleksi kajian dalam bidang pentadbiran Islam perbandingan

Selain daripada kepentingan-kepentingan yang telah dinyatakan, hasil kajian ini akan menyumbang kearah memperkayakan maklumat dalam bidang pentadbiran Islam perbandingan secara praktikal melalui perancangan dan pelaksanaannya di Kementerian Hal Ehwal Ugama, Brunei Darussalam. Ia juga sangat berguna sebagai rujukan pengajaran, pembelajaran dan penyelidikan dalam bidang pengajian ini pada masa akan datang.

DEFINISI ISTILAH TINGKHAHLAKU ORGANISASI

Tingkahlaku organisasi atau dalam bahasa Inggerisnya 'Organizational Behavior' (OB) adalah suatu model yang telah dikenalpasti untuk memahami

gelagat manusia dalam organisasi. Ia boleh membawa dua maksud yang berbeza. Pertama, OB merujuk kepada tingkahlaku individu dan kumpulan dalam sesebuah organisasi dan juga kajian yang berkaitan dengannya. Kedua, OB merujuk kepada penggunaan teori, metode dan hasil kajian tentang tingkahlaku manusia untuk membantu memahami tingkahlaku individu dan kumpulan tertentu dalam organisasi.⁴

Tetapi untuk tujuan kajian ini, penggunaan istilah tingkahlaku organisasi (OB) adalah merujuk kepada penggunaan yang pertama. Berdasarkan model ini, terdapat perkaitan yang rapat antara pembangunan staf dengan perkembangan sesebuah organisasi. Malah, kegagalan mewujudkan hubungan yang rapat antara staf dan organisasinya boleh mengakibatkan kedua-dua mereka (iaitu staf dan organisasi) mengalami kerugian. Hasil kajian dari pakar-pakar teori organisasi mendapati bahawa hubungan rapat antara kedua entiti ini mampu mewujudkan kepuasan kerja, menggembur nilai dan bakat serta kekuatan yang diperlukan dalam organisasi.⁵ Antara faktor yang menentukan kekuatan tingkahlaku organisasi adalah kekuatan nilai dan etika seperti disiplin, komitmen, amanah, efisien dan sebagainya. Kekuatan inilah yang cuba dinilai dalam kajian ini.

PEMILIHAN KEMENTERIAN HAL EHWAL UGAMA ISLAM, BRUNEI DARUSSALAM SEBAGAI TEMPAT KAJIAN

Faktor-faktor mengapa Kementerian ini dipilih sebagai tempat kajian ialah:

- a) Brunei adalah sebagai sebuah Negara yang majoriti penduduknya beragama Islam dan beriltizam untuk melaksanakan Islam dalam Perkhidmatan Awamnya termasuklah di Kementerian Hal Ehwal Ugama. Ini dapat dilihat antaranya melalui Titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam bersempena Pemasyhuran Kemerdekaan, pada 1 Januari 1984:

“Negara Brunei Darussalam adalah dengan izin serta limpah kurnia Allah Subhanahu Wataala, akan untuk selama-lamanya kekal sebuah

⁴ Phillip J. Cooper (1998), ‘Organization Development, Participation and Culture’ in *Public Administration for the Twenty-First Century*, USA: Harcourt Brace & Company, p. 236.

⁵ Lee G. Bolman & Terrence E. Deal (1991), *Reframing Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 121.

Negara Melayu Islam Beraja yang merdeka, berdaulat, demokratik bersendikan kepada ajaran-ajaran agama Islam menurut Ahli Sunnah Wal-Jamaah dan dengan berasaskan keadilan, amanah dan kebebasan dan dengan petunjuk serta keredaan Allah Subhanahu Wataala jua akan sentiasa berusaha pada memperolehi ketenteraman dan keselamatan, kebajikan serta kebahagiaan bagi rakyat Negara Brunei Darussalam.”⁶

Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan bersempena menyambut Tahun Masihi 1993:

“Bagi Negara Brunei Darussalam mestilah kekal di atas kakinya sendiri, berdiri dengan yakin, membangun dan berusaha dengan titik peluh dan gayanya yang tersendiri, menurut arus perkembangan yang sihat dan selamat di bawah inayah dan petunjuk Allah iaitu ajaran-ajaran agama Islam yang maha suci.”⁷

Petikan ucapan Yang Berhormat Menteri Hal Ehwal Ugama di Majlis Pembukaan Perasmian Seminar/Bengkel Memperkuatkan Kehidupan Beragama di Negara Brunei Darussalam pada 23 November 1999:

“Tugas dan tanggungjawab merealisasikan aspirasi menjadikan Islam sebagai cara hidup di negara merupakan proses yang berpanjangan dan berterusan bahkan tidak mempunyai garis penamat. Tugas ini menuntut kita bekerja lebih keras dan membuat perubahan-perubahan yang bersesuaian dengan prinsip-prinsip Islam ke arah pencapaian aspirasi tersebut bagi memastikan agama Islam akan menjadi pencorak terhadap kehidupan masyarakat di alaf baru sesuai dengan fungsinya sebagai rahmatan lil alamin dan al-Huda.”⁸

- b) Kementerian ini adalah tertakluk secara langsung di bawah Institut Perkhidmatan Awam Brunei dari sudut pemantauan dan pelaksanaan pentadbiran.

Di Malaysia, seluruh jabatan-jabatan kerajaan mempunyai kebebasan untuk menentukan nilai dan etika yang ingin dilaksanakan dan

⁶ Jabatan Perkhidmatan Awam Brunei (t.t), *Perkhidmatan Awam Abad Ke-21 Negara Brunei Darussalam*, t.p, h. 6.

⁷ Jabatan Perkhidmatan Awam Brunei (1997), *Rukun Akhlak dan Etika Kerja Perkhidmatan Awam Negara Brunei Darussalam*, Negara Brunei Darussalam: Jabatan Percetakan Kerajaan, h. ix.

⁸ Dipetik dari *Laporan Tahunan 1999-2000*, (2003), Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei Darussalam, h. ii.

perancangan pembangunan organisasinya masing-masing. Perkhidmatan Awam Malaysia bertindak sebagai fasilitator yang menjelaskan dasar dan tumpuan perkhidmatan.

Di Brunei, jabatan-jabatan kerajaan banyak bergantung kepada program-program pembangunan dan latihan yang dijalankan oleh Institut Perkhidmatan Awamnya (IPA). Ini adalah sesuatu yang berbeza yang telah menarik minat pengkaji untuk mengenalpasti perjalanan, kaedah, kebaikan dan keburukannya dari aspek perancangan tingkahlaku organisasi itu sendiri. Malah, program-program pembangunan nilai dan etika juga banyak dikendalikan secara terus oleh pihak IPA.

- c) Perkhidmatan Awam Brunei merujuk secara langsung dan keseluruhan dasar dan operasinya kepada pendekatan Islam dalam mencapai kualiti perkhidmatan. Antaranya sebagaimana yang terkandung dalam Wawasan Perkhidmatan Awam Brunei yang menyebut:

“Untuk menjadikan Perkhidmatan Awam Negara Brunei Darussalam yang sentiasa membangun dan berusaha dengan gayanya tersendiri menurut calak Islam dalam persekitaran yang sihat dan selamat di bawah inayah dan petunjuk Allah Subhanahu Wataala.”⁹

Hal yang sama dapat dilihat melalui misi Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei Darussalam yang menyebut:

“Mendokong kerasmian ugama Islam supaya ia dapat dijalankan dengan sepenuhnya dalam segala segi pemerintahan dan pentadbiran menurut kehendak Perlembagaan serta menjunjung hasrat Negara supaya Islam diamalkan dalam kehidupan sehari-hari sebagai satu cara hidup yang lengkap dan selaras dengan falsafah Melayu Islam Beraja.”¹⁰

- d) Perkhidmatan Awam Brunei telah menjadikan tingkahlaku organisasi sebagai salah satu fokus dalam mencapai wawasannya yang dinyatakan di atas. Tiga fokus telah dikenalpasti untuk mencapai wawasan tersebut iaitu fokus kepada struktur organisasi, fokus

⁹ Perkhidmatan Awam Brunei (t.t), *ibid.*, h. 9.

¹⁰ Dokumen Kementerian Hal Ehwal Ugama, *op.cit.*

kepada dasar dan fokus kepada pelaksanaan organisasi. Apa yang dimaksudkan sebagai fokus pelaksanaan organisasi ialah:

'Penumpuan kepada pengurusan dan pembangunan sumber manusia adalah perlu diberikan perhatian yang sewajarnya bagi mewujudkan tenaga kerja yang cekap, inovatif, berkemahiran, berke Layakan serta mempunyai sikap, nilai-nilai murni dan berakhlak mulia yang membentuk budaya maju...'¹¹

Petikan dari Titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan tentang pelaksanaan kakitangan kerajaan:

'Dalam usaha untuk mewujudkan imej kerajaan yang benar-benar memedulikan rakyatnya, maka sikap pemedulian itu adalah sebenarnya digerakkan sendiri oleh pegawai-pegawai dan kakitangan kerajaan. Oleh yang demikian beta sekali lagi ingin mengulangi supaya pegawai-pegawai dan kakitangan kerajaan akan sentiasa memberikan pemedulian kepada masalah dan sungutan-sungutan orang ramai dan bersikap senang dihubungi yakni 'approachable'. Dengan cara ini kita juga akan dapat memahami secara dekat lagi kesulitan ataupun masalah-masalah yang mereka hadapi.'¹²

- e) Perkembangan Tingkahlaku Organisasi dan Perkhidmatan Awam Brunei secara keseluruhannya adalah di bawah pemerhatian Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan yang juga merupakan Yang Di-Pertua Negara Brunei Darussalam dan seterusnya berpandukan kepada Titah-titah baginda.

Petikan-petikan titah di atas antara bukti menunjukkan hal ini yang dianggap unik berbanding dengan sistem di Malaysia yang berpandukan kepada dasar yang dibawa oleh Perdana Menteri.

Penerangan di atas telah secara tidak langsung menjelaskan lagi kepentingan kajian ini dijalankan.

SKOP KAJIAN

Kajian ini telah difokuskan kepada beberapa aspek utama iaitu:

1. Perancangan semasa (*ongoing planning*) ke arah mewujudkan tingkahlaku organisasi berkesan.

¹¹ *Ibid.*, h. 12.

¹² Jabatan Perkhidmatan Awam Brunei (1997), *op.cit.*, h. 43.

2. Nilai & etika kerja yang dijalankan atau yang dititikberatkan di Jabatan atau Bahagian di bawah Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei Darussalam.
3. Pegawai atasan yang berperanan merancang pembangunan jabatan iaitu seramai 4 orang pegawai atasan yang mewakili 4 jabatan di Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei Darussalam.
4. Kekuatan dan kelemahan (jika ada) terhadap perancangan dan amalan etika kerja itu sendiri.

METODOLOGI PENYELIDIKAN

Bagi memenuhi objektif kajian, kajian ini telah menggunakan beberapa metode seperti berikut:

a) Metode Pengumpulan Data

Data-data dalam kajian ini telah dikumpulkan menggunakan metod librari, dokumentasi, soalselidik terbuka dan temubual.

i) Metode Perpustakaan

Kajian perpustakaan ini dilakukan untuk mendapatkan bahan-bahan berupa buku, makalah, artikel dalam jurnal yang menjelaskan teori tentang perancangan dan tingkahlaku organisasi.

ii) Metode Dokumentasi

Metod ini sangat berguna untuk mendapatkan bahan-bahan primer berkaitan kajian ini yang tidak terdapat di perpustakaan. Ia diperolehi daripada Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei dan Institut Perkhidmatan Awam Brunei.

iii) Metod Soalselidik

Kajian ini telah dijalankan dengan menggunakan metod soalselidik, di mana surat memohon kebenaran untuk menjalankan kajian telah terlebih dahulu dilakukan oleh pengkaji. Manakala responden bagi kajian ini telah ditentukan oleh pihak Setiausaha Tetap Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei sendiri iaitu seramai 6 orang. Mereka adalah terdiri daripada pegawai atasan di keenam-enam jabatan yang terdapat di Kementerian tersebut. Namun, hanya empat orang daripada mereka yang memberikan kerjasama untuk menjawab soalselidik tersebut walaupun setelah beberapa susulan dilakukan.

Soalselidik yang dikemukakan adalah lebih bersifat terbuka (*open-ended question*) sesuai dengan keperluan kajian yang lebih merujuk kepada proses perancangan dan amalan yang sedang berlaku di Kementerian berkenaan. Ia mengandungi tiga bahagian soalan. Iaitu bahagian A adalah berkenaan dengan latarbelakang responden, bahagian B adalah berkenaan dengan maklumat jabatan responden dan bahagian C berkenaan dengan perancangan tingkahlaku organisasi yang mengandungi 13 soalan yang perlu dijawab. Kesemua soalan telah dijawab dengan baik oleh responden. Kaedah ini dipilih kerana ia didapati lebih mudah dan praktikal untuk mendapatkan maklumat disebabkan oleh faktor jarak antara dua negara dan kesukaran untuk mengadakan temubual secara bersemuka.

iv) Metode Temubual

Bagi memperkukuhkan kefahaman pengkaji tentang subjek kajian, temubual juga diusahakan tetapi secara tidak formal untuk mendapatkan hasil perbincangan yang lebih mesra. Ia dilakukan secara bersemuka dan juga melalui e-mel untuk mengesahkan maklumat-maklumat yang telah diperolehi melalui jawapan soalselidik tadi. Ia sering dilakukan bersama dengan seorang pegawai agama, di bahagian pentadbiran di Kementerian Hal Ehwal Ugama iaitu Tn. Hj. Sufri B. Kurus. Soalan-soalan dalam perbincangan temubual secara tidak formal ini lebih untuk memastikan data yang diperolehi adalah tepat dan bukannya untuk mendapatkan data baru. Oleh itu, tidak ada skop soalan tertentu dirangka untuk tujuan ini.

b) Metode Penganalisan Data

Data-data telah dianalisis secara langsung melalui metode 'content-analysis' iaitu kandungan kepada jawapan yang diperolehi melalui soal selidik, perbincangan tidak formal dalam interview, bahan literature dan dokumen-dokumen Kementerian dan IPA. Ia dianalisis secara induktif dan deduktif untuk menjawab objektif kajian.

HASIL DAPATAN KAJIAN

Hasil dapatan ini akan dihuraikan dengan menjelaskan terlebih dahulu latarbelakang Kementerian Hal Ehwal Ugama sebagai sebuah organisasi Islam utama yang terletak di bawah Jabatan Perdana Menteri untuk mendapatkan gambaran asas tentangnya.

Ia akan diikuti dengan latarbelakang jabatan-jabatan yang dikaji sahaja iaitu Jabatan Hal Ehwal Masjid, Jabatan Majlis Ugama Islam, Pusat Dakwah Islamiah dan Jabatan Hal Ehwal Syariah.

Seterusnya pengkaji akan menjelaskan hasil kajian kepada 3 bahagian utama iaitu:

Bahagian I iaitu;

- Kaedah perancangan sumber manusia yang dijalankan
- Bentuk-bentuk perancangan sumber manusia
- Bentuk perancangan yang kerap dijalankan di jabatan-jabatan yang dikaji.

Bahagian II iaitu;

- Pandangan Pengurus atasan tentang kepentingan nilai dan etika dalam perancangan tingkahlaku organisasi,
- Amalan nilai dan etika yang dirancang dan dititikberatkan di jabatan masing-masing
- Aktiviti yang diatur atau dilaksanakan untuk merealisasikan nilai dan etika tersebut

Bahagian III iaitu;

- a) Kaedah pengukuran keberkesanan perancangan pembangunan tingkahlaku organisasi yang telah dilaksanakan mengikut keutamaan jabatan berdasarkan tujuh bentuk pengukuran, iaitu;
 - Kerjasama yang baik antara staf
 - Kerjasama yang baik antara pegawai atasan dan staf
 - Kurang/tiada masalah disiplin
 - Pelaksanaan kerja yang memuaskan
 - Kurang /tiada yang bertukar kerjaya (setakat yang diketahui)
 - Kurang/tiada aduan awam
 - Sambutan yang menggalakkan pada aktiviti-aktiviti yang telah dijalankan
- b) Masalah disiplin atau nilai di jabatan masing-masing.
- c) Bentuk-bentuk masalah disiplin atau nilai yang sering berlaku di jabatan masing-masing..

- d) Kaedah yang digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut ke arah mewujudkan tingkahlaku organisasi berkesan.
- e) Tiga faktor utama kurangnya nilai-nilai tersebut di jabatan yang dikaji menurut pandangan pegawai atasan.
- f) Perancangan jabatan pada tahun ini ke arah mempertingkatkan nilai dan etika bagi mewujudkan tingkahlaku organisasi berkesan.
- g) Keyakinan pegawai atasan dalam merealisasikan perancangan tersebut.

Akhirnya, pengkaji juga akan merumus dan memberikan cadangan terhadap aspek perancangan kearah organisasi berkesan melalui aspek nilai dan etika di Kementerian Hal Ehwal Ugama Brunei Darussalam.

A. LATARBELAKANG KEMENTERIAN HAL EHWAL UGAMA BRUNEI DARUSSALAM¹³

Kementerian ini yang pada asalnya adalah sebuah jabatan telah dinaiktarafkan pada 21hb. Oktober, 1986, iaitu setelah 32 tahun penubuhannya. Peranan utama kementerian ini adalah untuk:

- i) Mengurus, memelihara, mengendali dan memajukan hal ehwal ugama Islam di Negara Brunei Darussalam,
- ii) Mengawal dan memimpin supaya umat Islam memahami dan mengamalkan ajaran-ajaran Islam dengan penuh kesedaran dan tanggungjawab menurut Ahli Sunnah Wal Jamaah,
- iii) Memelihara dan mempertahankan kesucian agama Islam dari anasir-anasir negatif yang menyesatkan,
- iv) Menyesuaikan undang-undang Negara dengan kehendak ajaran Islam.

Misi Kementerian ini ialah:

“Mendokong kerasmian Ugama Islam supaya ia dapat dijalankan dengan sepenuhnya dalam segala segi pemerintahan dan pentadbiran menurut kehendak Perlembagaan serta menjunjung hasrat Negara supaya Islam diamalkan dalam kehidupan sehari-hari sebagai satu cara hidup yang lengkap dan selaras dengan falsafah Melayu Islam Beraja.”¹⁴

¹³ Kesemua maklumat tentang Kementerian & Jabatan-jabatan di bawah Kementerian ini diperolehi melalui Laporan Tahunan 2000, borang soalselidik dan laman web Kementerian.

¹⁴ Laman web Kementerian-www.religiousaffairs.gov.bn. Diakses 11 Ogos 2005.

Secara hieraknya, Kementerian ini diketuai oleh yang Berhormat Menteri Hal Ehwal Ugama yang bertanggungjawab Ke Bawah Duli Yang Maha Mulia Sultan. Beliau dibantu oleh seorang Timbalan Menteri Hal Ehwal Ugama, seorang Setiausaha Tetap dan pengarah-pengarah jabatan, selain mekanisme-mekanisme khas seperti Muzakarah Bulanan Kementerian (MBK) dan Muzakarah Mingguan Pentadbiran & Kementerian (MKK).

Dari sudut kakitangan Kementerian, setakat tahun 2004, jumlah pegawai dan kakitangan kementerian adalah seramai 1,123 orang dan seramai 24 daripadanya adalah pegawai di peringkat pengurusan.

Berikut Dijelaskan Mekanisme Perancangan Pentadbiran Kementerian Hal Ehwal Ugama.

A) Muzakarah Bulanan Kementerian (MBK)

Muzakarah ini biasanya diadakan sekali setiap bulan untuk membincangkan perancangan dan pelaksanaan projek-projek Kementerian dengan lebih berkesan sebagaimana yang hendak dicapai oleh setiap jabatan atau bahagian. Muzakarah juga akan menilai sesuatu projek yang telah dilaksanakan melalui laporan projek yang akan dibentang dalam muzakarah tersebut.

Muzakarah bulanan ini akan dipengerusikan sendiri oleh Menteri Hal Ehwal Ugama dan dihadiri oleh Timbalan Menteri, Setiausaha Tetap dan Ketua-ketua Jabatan.

B) Muzakarah Mingguan Pentadbiran Kementerian (MMPK)

Muzakarah mingguan ini juga dipengerusikan oleh Menteri Hal Ehwal Ugama dengan dihadiri oleh Timbalan Menteri, Setiausaha Tetap, dan Pengarah Pentadbiran. Ia bertujuan untuk meneliti, menimbang dan membuat keputusan atau sokongan terhadap hal ehwal pentadbiran yang berkaitan dengan perjawatan, pengurusan personel seperti peruntukan sokongan, lantikan dan kenaikan pangkat, memangku, penyambungan perkhidmatan kontrak dan penempatan pegawai.

Walau bagaimanapun, hasil pembacaan dan perbincangan dengan En. Sufri b Kurus, pegawai agama, bahagian pentadbiran di kementerian ini mendapati bahawa perancangan berkaitan dengan pelaksanaan nilai tidak pernah dibincangkan dalam kedua-dua muzakarah ini.

LATARBELAKANG JABATAN-JABATAN

1. Jabatan Hal Ehwal Syar'iah

Jabatan ini telah ditubuhkan pada 21 Oktober 1986 iaitu sejak Jabatan Hal Ehwal Ugama dinaiktarafkan sebagai Kementerian. Visi penubuhannya adalah untuk menjadikan akidah dan syari'ah sebagai cara hidup yang lengkap. Manakala misinya adalah untuk melaksanakan penguatkuasaan undang-undang Negara dalam bidangkuasa yang ada pada jabatan ini selain meningkatkan penghayatan ajaran-ajaran Islam berdasarkan hukum syarak, perlembagaan dan Falsafah Melayu Islam Beraja. Matlamat keseluruhan jabatan ini adalah untuk melahirkan warganegara yang mengamalkan 'amar ma'aruf nahyi munkar'.

Peranan jabatan ini adalah untuk:

- i) Menguatkuasakan Akta Majlis Ugama Islam dan Mahkamah-mahkamah Kadi, Penggal 77, Akta Mahkamah Syariah, Penggal 184, Perintah Undang-undang Keluarga Islam 1999 dan Perintah Pengangkatan Kanak-Kanak Dalam Islam 2001 dan Akta Daging Halal Penggal 183;
- ii) Memberikan bimbingan, khidmat nasihat dan kursus kekeluargaan kepada masyarakat Islam;
- iii) Mencegah, mengawal dan memantau umat Islam di Negara ini supaya tidak terpengaruh dengan ajaran-ajaran yang meragukan dan bertentangan dengan akidah dan pegangan Ahli Sunnah Wal Jamaah;
- iv) Menyelidik dan mengkaji perkara-perkara yang berkaitan dengan isu-isu akidah dan syariah.

Bagi melaksanakan peranan ini, maka tanggungjawab jabatan ini pula adalah;

- i) Merisik, menyiasat, membuat rondaan dan menjalankan operasi ke tempat-tempat yang disyaki adanya kegiatan jenayah syariah;
- ii) Mengawasi dan memeriksa daging-daging yang disembelih mengikut kehendak syarak;
- iii) Mengendalikan kursus pra-nikah dan memberikan khidmat nasihat kekeluargaan;
- iv) Menyelidik dan mengkaji ajaran-ajaran atau fahaman-fahaman yang bertentangan dengan akidah dan syariah Islam;
- v) Memberikan ceramah-ceramah dan penerangan mengenai bidangkuasa Jabatan Hal Ehwal Syari'ah;

- vi) Mentadbir semua bahagian-bahagian (sebanyak 5 bahagian) di bawah Jabatan Hal Ehwal Syari'ah.

Dari sudut hierarki organisasi, jabatan ini diketuai oleh Pengarah hal Ehwal Syariah sebagai jawatan yang tertinggi di jabatan ini. Diikuti oleh Penolong Pengarah dan ketua-ketua di setiap bahagian. Jabatan ini mempunyai 141 pegawai dan kakitangan setakat bulan Mac 2005.

2. Jabatan Hal Ehwal Masjid

Jabatan ini telah ditubuhkan pada 16 Julai 1993. Ia terdiri daripada empat bahagian, iaitu bahagian pentadbiran, pentakmiran, pemeliharaan dan penyelidikan dan perkembangan. Fungsi utama jabatan ini ialah untuk menguruskan hal ehwal masjid, penyediaan teks khutbah termasuklah khutbah jumaat, dua hari raya, gerhana dan istisqa selain merancang pembinaan masjid-masjid baru serta pemeliharaan kepada yang sedia ada.

3. Pusat Dakwah Islamiyah

Pusat ini ditubuhkan pada 1 Januari 1985 dan berperanan untuk:

- i) Mengembang dan menyebarkan ajaran Islam;
- ii) Membuat kajian dan penyelidikan tentang hal ehwal semasa;
- iii) Menerbitkan bahan-bahan keagamaan;
- iv) Mengelola rancangan audio video melalui saluran radio dan televisyen Brunei;
- v) Menubuhkan perpustakaan Islam;
- vi) Mengadakan pameran perkembangan Islam.

Pusat ini terdiri daripada lima bahagian, iaitu bahagian kajian dan penerbitan, penyebaran dakwah, pentadbiran, pengislaman dan pemeliharaan serta penapisan dan pameran, ia mempunyai seramai 266 orang kakitangan.

4. Majlis Ugama Islam

Majlis ini telah ditubuhkan pada 1hb. Februari 1956 di zaman pemerintahan Al-Marhum Sultan Haji Omar Ali Saifuddien Sa'aadul Khairi Waddien setelah tergubalnya Undang-undang Ugama dan Mahkamah Kadi No.20/1955 (semakan tahun 1984 dan dikenali dengan nama Akta Majlis Ugama Islam dan Mahkamah-Mahkamah Kadi Penggal 77) berasaskan kepada Undang-undang dan Adat Istiadat Melayu Kelantan.

Majlis ini diketuai oleh Menteri Hal Ehwal Ugama selaku Yang Dipertua Majlis Ugama Islam, Timbalannya selaku Timbalan Yang Dipertua dan tidak kurang dari 6 orang ahli dari pelbagai peringkat yang dilantik oleh Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan bagi tempoh 3 tahun.

Antara kuasa dan tugas Majlis ini adalah:

- Pentadbir harta pesaka dan pemegang amanah
- Pemegang amanah harta wakaf
- Pentadbir harta zakat & fitrah
- Nazir semua masjid di Brunei
- Penyimpan semua nama-nama pemeluk agama Islam dan penjagaan muallaf selama 3 bulan
- Pelantik mufti, timbalan mufti, kadi besar, timbalannya, imam, pegawai masjid dan lain-lain.

Urusetia Majlis diketuai oleh Setiausaha Majlis Ugama Islam. Terdapat 5 unit di bawahnya iaitu:

1. Unit Mesyuarat
2. Unit Pentadbiran
3. Unit Undang-undang
4. Unit Wakaf & Baitulmal
5. Unit Kutipan & Agihan zakat

Keterangan diatas adalah huraian ringkas tentang latarbelakang jabatan-jabatan yang terdapat di bawah Kementerian Hal Ehwal Ugama, Brunei Darussalam.

B. LAPORAN BENTUK PERANCANGAN, NILAI & ETIKA YANG DITITIKBERATKAN DI SETIAP JABATAN

Laporan kajian Bahagian I: **Kaedah & Bentuk-bentuk Perancangan Sumber Manusia di Keempat-empat Jabatan di Kementerian Hal Ehwal Ugama (KHEU)**

- a) Kaedah perancangan sumber manusia yang dijalankan oleh keempat-empat jabatan yang dikaji ialah perancangan yang bersifat keperluan dari semasa ke semasa. Hanya jabatan Hal Ehwal Syariah sahaja yang menjalankan perancangan dengan gabungan beberapa kaedah iaitu perancangan secara tahunan, 5 tahun sekali dan 10 tahun sekali.

- b) Manakala bentuk-bentuk perancangan sumber manusia yang dijalankan oleh keempat-empat jabatan ini ialah perancangan pengambilan staf baru, perancangan pembangunan dan motivasi staf dan perancangan latihan staf.
- c) Namun penekanan yang diberi oleh setiap jabatan adalah berbeza di mana Pusat Dakwah lebih mengutamakan perancangan pengambilan staf baru dari dua perancangan yang lain, manakala Jabatan Majlis Ugama Islam dan Jabatan Hal Ehwal Masjid pula mengutamakan perancangan latihan staf dan Jabatan Hal Ehwal Syariah pula lebih mengutamakan perancangan pembangunan dan motivasi staf.

Perbezaan tumpuan perancangan ini adalah disebabkan oleh keperluan jabatan yang berbeza. Namun, kesemua jabatan mengakui bahawa perancangan pembangunan dan motivasi staf adalah penting.

Laporan Kajian Bahagian II: Pandangan Serta Perancangan Aktiviti Nilai & Etika

- a) Dari sudut kepentingan nilai dan etika dalam membentuk tingkahlaku organisasi, kesemua pegawai atasan jabatan bersetuju bahawa ia adalah sangat penting.
- b) Nilai-nilai utama yang dititikberatkan oleh setiap jabatan adalah berbeza-beza mengikut pandangan pegawai atasan tersebut. Ini adalah kerana, jabatan-jabatan ini dan juga Kementerian sendiri tidak menggariskan prinsip-prinsip nilai dan etika mereka yang tersendiri. Sebaliknya hanya mengikut prinsip nilai yang dikeluarkan oleh pihak IPA dalam Tonggak 11. Berikut adalah nilai-nilai yang dititikberatkan di jabatan-jabatan mengikut pandangan pegawai atasan tersebut:

Jadual 1:
Nilai-nilai utama yang dititikberatkan oleh Jabatan

Pusat Dakwah Islamiyyah (J.a)	Jabatan Majlis Ugama Islam (J.b)	Jabatan Hal Ehwal Masjid (J.c)	Jabatan Hal Ehwal Syariah (J.d)
i) Nilai Akhlak	i) Bertanggungjawab	i) Titih*	i) Kejujuran
ii) Efisiensi Kerja	ii) Prihatin	ii) Lutanan*	ii) Komitmen
	iii) Dedikasi	iii) Menghargai masa	iii) Prestasi Kerja
	iv) Menepati masa	iv) Sabar	
	v) Lemah lembut	v) Tabah	
	vi) Proaktif	vi) Bersih, jujur & amanah	

* Titih & Lutanan bererti teliti dan cermat dalam melakukan tugas

Pelbagai jenis nilai telah disenaraikan. Kesemuanya merujuk kepada nilai-nilai utama dalam menentukan tingkahlaku sesebuah organisasi yang berkesan.

- c) Aktiviti-aktiviti yang telah dilaksanakan oleh jabatan-jabatan tersebut untuk merealisasikan nilai dan etika adalah sebagaimana jadual di bawah:

Jadual 2:
Aktiviti untuk merealisasikan nilai & etika

J.a	J.b	J.c	J.d
i) Kursus Kemahiran	i) Nasihat	i) Kursus untuk melahirkan pegawai yang wara' dan istiqamah	i) Muzakarah
ii) Kursus Motivasi	ii) Perangsang dari semasa-kesemasa	ii) Kursus intensif kepada Pegawai baru	ii) Taklimat Bersama staf
		iii) Pertemuan dengan pegawai pegawai masjid	
		iv) Kursus itqan	

Dari sudut pemilihan aktiviti sebagaimana yang telah disenaraikan di atas, kebanyakan pegawai atasan memilih metode kursus sebagai kaedah yang utama selain nasihat dan muzakarah.

Laporan Kajian Bahagian III: Kaedah Pengukuran Keberkesanan Program Nilai & Etika Mengikut Keutamaan Jabatan

- a) Kaedah pengukuran keberkesanan program pembangunan dan motivasi staf yang dilaksanakan mengikut keutamaan (1-7) jabatan berdasarkan 7 bentuk pengukuran adalah sebagaimana jadual di bawah:

Jadual 3:
Kaedah pengukuran keberkesanan program nilai & etika mengikut keutamaan Jabatan

Bentuk Pengukuran	J.a	J.b	J.c	J.d
Kerjasama yang baik antara staf	1	3	7	2
Kerjasama yang baik antara pegawai atasan & staf	2	2	2	1
Kurang/tiada masalah disiplin	4	5	3	4
Pelaksanaan kerja yang memuaskan	7	7	4	5
Kurang/tiada yang bertukar kerjaya	6	1	6	3
Kurang/tiada aduan awam	5	6	1	6
Sambutan yang menggalakan pada aktiviti yang dijalankan	3	4	5	7

- b) Pengukuran nilai dari sudut disiplin atau masalah nilai memperlihatkan keempat-empat jabatan bersetuju bahawa ianya berlaku di jabatan masing-masing.

Kesemua jabatan bersetuju bahawa ketujuh-tujuh kaedah ini dapat membantu mengukur keberkesanan program nilai yang mereka jalankan. Namun, tidak ada 'standard' pengukuran tertentu dalam menilai tingkahlaku organisasi secara sistematik. Masing-masing menggariskan keutamaan dalam mengukur keberkesanan nilai berdasarkan pandangan masing-masing. Bahkan sama ada ketujuh-tujuh kaedah ini benar-benar diambilkira dalam proses pengukuran di jabatan masing-masing juga tidak dapat dipastikan kerana usaha pengukuran tidak dijalankan secara formal.

Laporan Kajian Bahagian IV: Masalah Disiplin/Nilai & Faktor-faktornya

Bahagian ini sebenarnya di gabungkan dengan bahagian III dalam soalselidik. Namun, untuk lebih jelas lagi di laporan ini, ia dipecahkan kepada bahagian yang ke-IV. Jenis-jenis masalah disiplin atau nilai ini penting untuk melihat keperluan perancangan nilai dan etika pada masa akan datang.

- a) Jenis-jenis masalah disiplin yang sering diperhatikan oleh pegawai atasan dan kaedah-kaedah yang diambil untuk menyelesaikannya oleh setiap jabatan adalah sebagaimana jadual di bawah:

Jadual 4:
Jenis-jenis masalah disiplin & kaedah penyelesaian
yang diambil oleh Jabatan

Jabatan	J.a	J.b	J.c	J.d
Jenis Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> • Lambat masuk kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasar dengan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang menepati waktu kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang menepati waktu kerja
Kaedah Penyelesaian	<ul style="list-style-type: none"> • Kaunseling • Bersemuka • Surat amaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Nasihat 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultasi • Bimbingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbincangan dengan staf

Jawapan yang diberi oleh keempat-empat jabatan tersebut menunjukkan bahawa masalah nilai berlaku dalam pelbagai bentuk di Kementerian ini. Namun, masalah yang paling ketara ialah masalah kurang menepati waktu kerja. Kesemua jabatan yang menghadapi masalah ini juga dilihat telah mengambil pendekatan yang sama iaitu menasihati staf terbabit.

- b) Tiga faktor utama berlakunya masalah kurangnya nilai-nilai tersebut menurut pandangan keempat-empat jabatan adalah sebagaimana jadual berikut:

Jadual 5:
Faktor-faktor utama masalah disiplin

Jabatan	J.a	J.b	J.c	J.d
Faktor Utama Kurang Nilai	• Kurang komitmen kepada kerja	• Tugas yang banyak	• Pembaziran masa	• Masalah di luar tempat kerja
	• Terlibat dengan komitmen lain	• Suasana bekerja	• Urusan peribadi	• Kurang faham makna nilai & etika
	• Urusan peribadi	• Insentif	• Tidak rancang keutamaan kerja	• Kurang pendedahan

Faktor utama berlakunya masalah nilai yang dapat dirumuskan dari jawapan di atas ialah kurangnya komitmen staf terhadap kerja mereka selain faktor kurangnya kefahaman terhadap aspek nilai dan etika itu sendiri dan suasana kerja yang kurang kondusif.

Laporan Kajian Bahagian V: **Perancangan Semasa Jabatan Ke Arah Nilai & Etika**

Seperti juga laporan bahagian IV, bahagian ini juga tidak dipecahkan dalam soalselidik. Ia termasuk dalam bahagian C soalselidik. Namun, untuk tujuan penjelasan hasil dapatan, bahagian ini saya ceraikan dalam bahagian tertentu.

- a) Perancangan jabatan-jabatan berkenaan ke arah mempertingkatkan nilai dan etika ke arah tingkahlaku organisasi berkesan pada tahun ini ialah sebagaimana jadual berikut:

Jadual 6:
Perancangan semasa Jabatan ke arah nilai & etika

Jabatan	J.a	J.b	J.c	J.d
Perancangan Semasa	i) Kursus	i) Mengemas kini sistem pentadbiran	i) Memberi ilmu kerohanian yang mendalam	i) Muzakarah bersama ketua-ketua bahagian
	ii) Latihan	ii) Mencadangkan peluang-peluang kenaikan	ii) Memberi Kefahaman melalui kursus, bengkel dll.	
	iii) Pemahaman Berterusan			

Terdapat pelbagai bentuk perancangan semasa yang difikirkan wajar oleh keempat-empat pegawai atasan jabatan untuk mempertingkatkan nilai dan etika dan seterusnya tingkahlaku organisasi mereka. Ianya meliputi kursus dan latihan, perbincangan bersama antara ketua-ketua bahagian dan mencadangkan peluang-peluang kenaikan gaji dan pangkat.

- b) Dari aspek keyakinan sama ada perancangan ini dapat direalisasikan atau tidak, keempat-empat pegawai atasan tersebut yakin bahawa ia dapat dilaksanakan.

Keyakinan pegawai-pegawai atasan ini terhadap kejayaan perancangan mereka menunjukkan bahawa aspek perancangan adalah penting dalam menentukan masa depan dan corak tingkahlaku sesebuah organisasi.

RUMUSAN DAN CADANGAN KE ARAH PERANCANGAN TINGKAHLAKU ORGANISASI BERKESAN

Rumusan yang boleh dibuat hasil daripada kajian ini ialah aspek perancangan nilai dan etika ke arah tingkahlaku organisasi berkesan masih belum dilaksanakan di peringkat jabatan-jabatan di KHEU Brunei dengan sistematik berbanding perancangan dalam bentuk pengambilan staf dan aktiviti-aktiviti yang lebih menjurus kepada peranan jabatan-jabatan itu sendiri. Ini dapat dilihat

melalui program-program yang telah dilakukan sebagaimana dalam Laporan Tahunan Kementerian ini.

Namun begitu, pihak pegawai atasan jabatan yang merupakan responden kajian ini bersetuju bahawa ianya adalah penting dalam pentadbiran organisasi. Pengkaji tidak dapat mengesan bagaimana perancangan tersebut telah dilakukan sama ada melalui pembacaan mahupun perbincangan dengan Tn. Hj Sufri. Hal ini walaupun bagaimanapun, bukanlah sesuatu yang luar biasa kerana perancangan sumber manusia biasanya tertumpu kepada perancangan dari sudut pengambilan dan kenaikan pangkat. Walaupun perancangan terhadap kursus dan latihan sumber manusia juga dilakukan tetapi kebiasaannya ia lebih menjurus kepada latihan kerja atau kursus yang boleh meningkatkan produktiviti kerja yang bersifat teknikal. Atau yang lebih menumpukan kepada konsep-konsep seperti ISO dan Kepimpinan pegawai atasan yang bersifat *ad-hoc* dan bukan perancangan tetap. Aspek pengukuhan sumber manusia melalui etika dan nilai kadangkala dilihat sebagai aspek sampingan yang tidak memerlukan perancangan teliti.

Antara faktor yang menyebabkan hal ini berlaku dalam organisasi awam khususnya ialah kerana ada yang menganggap bahawa aspek nilai dan etika adalah sesuatu yang sukar diukur keberkesannya. Ia lebih kepada diri individu staf itu sendiri. Tanggapan ini sebenarnya kurang tepat kerana terdapat pelbagai cara untuk mengukur keberkesanan sesuatu program yang dirancang dalam usaha untuk mempertingkatkan nilai dan etika ini, antaranya melalui ukuran kesedaran staf, ukuran kepada kod etika dan piagam pelanggan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut, aduan awam dan melalui indeks nilai murni yang boleh dibentuk mengikut kesesuaian organisasi tersebut atau standard umum.

Oleh itu, pengkaji mencadangkan agar aspek ini tidak dikesampingkan dalam pembangunan organisasi Islam kerana nilai sumber manusia telah diakui sama ada dalam teori moden mahupun Islam sebagai penentu utama kepada keberkesanan sesebuah organisasi. Bagaimana bentuk perancangan nilai dan etika tersebut akan diadakan iaitu sama ada setiap tahun, 5 tahun sekali atau bersifat semasa adalah bergantung kepada keperluan organisasi berkenaan. Apatah lagi apabila beberapa masalah nilai telah dikenalpasti berlaku di keempat-empat jabatan berkenaan, maka sudah tentulah suatu tindakan secara perancangan yang rapi perlu diatur oleh pihak pengurusan supaya masalah-masalah tersebut tidak berterusan sehingga memburukkan imej perkhidmatan awam amnya dan perkhidmatan organisasi Islam khususnya.

Selain daripada itu, sukaiah pengkaji mencadangkan agar Kementerian ini menggariskan prinsip atau kod nilai dan etikanya sendiri untuk dicapai bagi memenuhi misi dan visi yang telah ditetapkan. Manakala Tonggak 11 yang dikeluarkan oleh pihak IPA boleh dijadikan garis panduan utama Kementerian.¹⁵ Prinsip tersebut sudah tentu bukan sekadar untuk ditampal di dinding-dinding pejabat, tetapi juga untuk menggambarkan keseriusan pihak Kementerian dalam mengaplikasikan nilai dalam organisasi ini. Ia juga perlu untuk memastikan setiap staf memahami tumpuan nilai perkhidmatan yang dijadikan etika di Kementerian ini.

Selain daripada prinsip nilai, yang perlu dikenalpasti juga ialah Piagam Pelanggan. Pihak Kementerian Ugama didapati belum menggariskan Piagam Pelanggannya sendiri sebagai fokus dan janji kepada nilai dan kualiti perkhidmatan yang akan diberikan kepada pelanggan. Piagam ini bukan sekadar untuk memenuhi keperluan pelanggan iaitu untuk mendapatkan perkhidmatan yang terbaik tetapi juga sebagai ikatan komitmen kepada setiap warga pentadbiran Kementerian.

Pihak Kementerian juga dalam merancang perlu mengenalpasti masalah-masalah utama pengabaian nilai yang sering berlaku dan kaedah penyelesaiannya. Pengkaji amat bersetuju dengan cadangan-cadangan yang diutarakan oleh pegawai-pegawai atasan jabatan tentang kaedah pelaksanaan yang telah dinyatakan. Namun, ia perlu dirancang dan dilaksanakan secara berterusan dan bukan apabila ada masalah barulah jalan penyelesaiannya dirangka. Apabila perancangan dilakukan, ia juga akan melibatkan antaranya yang utama ialah peruntukan perbelanjaan untuk menampung program pengukuhan nilai dan etika tersebut. Di sinilah letaknya kepentingan perancangan dalam perkhidmatan.

Perancangan seterusnya ialah perancangan penyeliaan terhadap segala aktiviti dan program nilai dan etika yang telah dirancang. Penyeliaan ini adalah bertujuan untuk memastikan keberkesanan pelaksanaannya. Ia boleh dilakukan melalui 5 peringkat proses penyeliaan iaitu proses memberikan kesedaran tentang aspek nilai dan etika, proses memantapkan penghayatannya, proses amali atau pengaplikasian nilai dan etika dalam pelbagai bentuk, proses penilaian pelaksanaan dan akhir sekali proses mengenalpasti model atau staf contoh untuk diteladani semua.

¹⁵ Sila lihat Lampiran B-Tonggak 11.

Kejayaan pihak Kementerian dalam merancang dan seterusnya melaksanakan pelbagai program yang melibatkan nilai dan etika tanpa hanya bergantung kepada program yang disediakan oleh IPA akan menyumbang kepada pembentukan tingkahlaku organisasi yang lebih berkesan pada masa akan datang. Seterusnya menjadikannya sebagai organisasi Islam contoh di rantau ini.

LAMPIRAN A

SENARAI PEGAWAI ATASAN JABATAN-JABATAN DI KEMENTERIAN HAL EHWAL UGAMA, BRUNEI DARUSSALAM

a. Yang Mulia Haji Ismail Bin Haji Manaf

Pengarah Jabatan Hal Ehwal Masjid, Kementerian Hal Ehwal Ugama.
Tempoh berkhidmat dalam jawatan sekarang ialah selama 1 tahun
setengah.

Jumlah staf di bawah seliaan/pengawasan kerja ialah seramai 470 orang.

b. Yang Mulia Hjh Noor Bte Mahadi

Penolong Pengarah Syariah, Jabatan Hal Ehwal Syariah, Kementerian Hal
Ehwal Ugama.

Tempoh berkhidmat dalam jawatan sekarang ialah selama 2 tahun.

Jumlah staf di bawah seliaan/pengawasan kerja ialah seramai 140 orang.

c. Yang Mulia Hj. Ahmad Bin Garing

Pemangku Penolong Pengarah, Pusat Dakwah Islamiyyah, Kementerian
Hal Ehwal Ugama.

Tempoh berkhidmat dalam jawatan sekarang ialah selama 2 tahun.

Jumlah staf di bawah seliaan/pengawasan kerja ialah seramai 265 orang.

d. Yang Mulia Pg Haji Mustafa Bin Pg Haji Aliuddin

Penolong Pengarah Jabatan Urusan Haji, Kementerian Hal Ehwal Ugama
Catatan: Surat telah dihantar tetapi gagal untuk mendapatkan
maklumbalas.

e. Yang Mulia Awg Sapiee Bin Madani

Pegawai Pelajaran, Unit Latihan, Jabatan Pentadbiran, Kementerian Hal
Ehwal Ugama.

Catatan: Surat telah dihantar tetapi gagal untuk mendapatkan
maklumbalas.

f. Yang Mulia Haji Wahab Bin Haji Safar

Setiausaha Majlis Ugama Islam Brunei Darussalam

Tempoh berkhidmat dalam jawatan sekarang ialah 3 tahun.

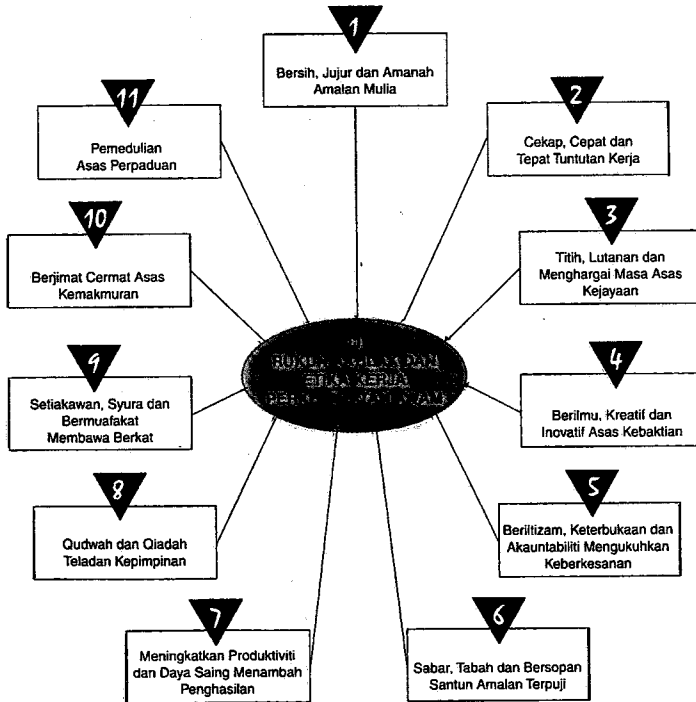
Jumlah staf di bawah seliaan/pengawasan kerja ialah seramai 37 orang.

LAMPIRAN B



Institut Perkhidmatan Awam
Jabatan Perdana Menteri
Negara Brunei Darussalam

**RUKUN AKHLAK DAN ETIKA KERJA
PERKHIDMATAN AWAM**



Bibliografi

Buku

1. Abrahman H. Maslow (1954), *Motivation and Personality*, 2nd ed., USA: Harper & Row Publisher.
2. Aldag and Briet (1981), *Managing Organizational Behavior*, Minnesota: West Publishing Co.
3. Aristotle (1962), *Nicomachean Ethics*, Martin Ostwald (terj.), New York: The Bobbs-Merril Company Inc.
4. Charles E. Summer Jr. (1956), *Factors in Effectives Administration*, New York: Graduate School of Business Columbia University.
5. Colin A. Carnall (2003), *Managing Change in Organization*, 4th ed., United Kingdom: Pearson Education Limited.
6. David J. Lawiess (1972), *Organizational Behavior (The Psychological Effective Management)*, 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall Inc.
7. Gareth R. Jones (2001), *Organizational Theory (Text and Cases)*, 3rd ed., New Jersey: Prentice Hall.
8. Gary Dessler (1980), *Organization Theory Integration Structure and Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
9. Herbert A. Simon (1976), *Administrative Behavior (A Study of Decision Making Process in Administrative Organization)*, New York: The Free Press.
10. John Denton (1998), *Organisational Learning and Effectiveness*, New York: Routledge.
11. John Machin, Rosemary Stewart and Collin Hales (ed) (1981), *Towards Managerial Effectiveness Applied Research Perspectives an the Managerial Task*, England: Gower Publishing Co. Ltd.
12. John Martin (2001), *Organizational Behaviour*, 2nd ed., London: Thomson Learning.
13. Lee G. Bolman & Terrence E. Deal (1991), *Reframing Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
14. Philip J. Cooper (ed.) (1998), *Public Administration for the Twenty-First Century*, USA: Harcourt Brace College Publishers.
15. Richard C. Daft (1983), *Organization Theory and Design*, Minnesota USA: West Publishing Co.

16. Robert Pruger (ed) (1991), *Efficiency and the Social Services*, New York: The Howarth Press.
17. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, *The Civil Service of Malaysia, Towards Efficiency and Effectiveness*, Malaysia: Government of Malaysia.
18. Thomas J Peter and Robert H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*, New York, USA: Harper & Row Publisher.
19. W.J. Reddin (1971), *Effective Management by Objectives*, New York: McGraw-Hill Book Company.

Journal

1. *Administration and Society*, Vol 19, No 3, (1987), November 1987.
2. *Administration*, Vol 35, No 2, (1987), comp
3. *Australian Journal of Public Administration*, Vol XLV, No 3 (1986), September 1986.
4. *Government and Policy*, Vol 35, No. 3, (2003).
5. *Public Administration*, Vol. 26, No 3 (1994), November 94.
6. *Public Administration*, Vol. 60 (1982), Winter 82.
7. *Public Administration*, Vol. 61 (1983), Winter 83.
8. *Public Administration*, Vol. 62 (1983), Winter 83.
9. *Public Administration*, Vol. 65 (1987), Winter 87.
10. *The Indian Journal of Public Administration*, Vol XLIV (1998) July-Sept 98.
11. *The Indian Journal of Public Adminisistration*, Vol. XL III (1997) July-Sept 97.

Dokumen

1. _____, *Laporan Tahunan Kementerian Hal Ehwal Ugama, Negara Brunei Darussalam, 1999-2000*.
2. _____, *Rukun Akhlak Dan Etika Kerja Perkhidmatan Awam, Negara Brunei Darussalam, 1997*.
3. Dato' Malai Ali (susunan), *Membangun Insan Berkualiti*, Bahan Bengkel, Institut Perkhidmatan Awam, Negara Brunei Darussalam, t.t

4. _____, *Al-Falah Dalam Perkhidmatan Awam*, Bahan Bengkel, Institut Perkhidmatan Awam, Negara Brunei Darussalam, t.t
5. Dato' Malai Ali Othman, *Literacy, Strategy and Islamic Development Paradigm*, Civil Service Institute, Brunei Darussalam, n.d
6. _____, *Fulfilling The Islamic Development Paradigm*, Civil Service Institute, Brunei Darussalam, n.d
7. _____, *Program Latihan IPA 2004*, Institut Perkhidmatan Awam, Negara Brunei Darussalam, 2004
8. _____, *Perkhidmatan Awam Abad Ke-21*, Negara Brunei Darussalam, t.t
9. _____, *Buku Rujukan Dan Panduan Kumpulan Kerja Cemerlang*, Institut Perkhidmatan Awam, Negara Brunei Darussalam, 2001
10. _____, *Laporan Wawasan Perkhidmatan Awam Abad Ke 21 Di Kementerian Hal Ehwal Ugama*, Negara Brunei Darussalam, t.t

Laman Web

1. www.religious-affairs.gov.bn
2. www.masjid.gov.bn
3. www.brunei.gov.bn