



Kepimpinan dalam Mengurus Perubahan untuk Kecemerlangan Organisasi Perbandingan antara Barat dan Islam

*Norhapizah Mohd Burhan
Suhanom Mohd Zaki*

ABSTRAK

Gelombang perubahan yang datang tanpa dijemput adalah di luar kawalan, ramalan dan jangkaan yang akan terus mendesak pemimpin untuk lebih bersedia bagi menghadapi pelbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Menurut Greenberg & Baron (1997), perubahan organisasi merupakan suatu transformasi yang berlaku secara terancang atau tidak terancang terhadap struktur, teknologi dan individu dalam organisasi. Perubahan merupakan sebahagian daripada kehidupan organisasi yang sentiasa berlaku dan terpaksa dihadapi oleh pemimpin. Di dalam konteks Islam, pemimpin yang sebenar adalah agen perubahan yang cemerlang sebagaimana yang ditunjukkan oleh Rasulullah S.A.W. dalam usaha Baginda mengurus atau menangani perubahan, yakni menukar corak penghidupan masyarakat jahiliah ke masyarakat madani. Dalam konteks organisasi, perubahan sering dikaitkan dengan pergolakan dan huru-hara yang bukan hanya memberi kesan kepada struktur dan aspek fizikal organisasi, tetapi juga mempengaruhi aspek sosiologi dan psikologi manusia yang akan menerima kesan daripada perubahan tersebut. Memandangkan pengurusan perubahan menjadi suatu perkara yang amat kritikal kepada pemimpin, mereka perlu memahami bagaimana hendak memperkenalkan perubahan, bertindak balas terhadapnya, menangani penentangan dan memilih kaedah yang terbaik untuk menghadapinya. Kertas konsep ini memfokus kepada dua perspektif pengurusan perubahan iaitu mengikut model Rasulullah S.A.W. sebagai pemimpin Islam dan pendekatan Barat yang berasaskan model konvensional dalam mencapai kecemerlangan dalam organisasi.

Kata Kunci: *perubahan, pengurusan perubahan, pemimpin*

Pengenalan

Perubahan sangat penting dalam sesebuah negara yang mengamalkan sistem pemerintahan demokrasi. Jika tidak ada perubahan dinamik pasti akan wujud perasaan tidak puas hati di kalangan rakyat. Mereka akan bertindak dengan apa juga cara untuk menjatuhkan kerajaan. Apabila suasana negara berada dalam keadaan kacau-bilau tentulah keharmonian dan ketenteraman awam sukar untuk dipulihkan. Pengalaman pahit yang dialami oleh Malaysia semasa 13 Mei 1969 disebabkan pergolakan parti-parti politik, dapat dijadikan pengajaran berguna kepada rakyat. Oleh sebab itu, pemimpin-pemimpin yang diberi kuasa dan amanah rakyat hendaklah berwaspada, sentiasa proaktif dan melaksanakan tugasnya dengan cemerlang.

Kegigihan tulen dan kecemerlangan perkhidmatan perlu diteruskan dalam menghadapi suasana yang sering berubah-ubah. Pemimpin perlu berdepan dengan trend global yang tenang atau tidak untuk survival dalam bidang politik, ekonomi, sosial dan mengatasi kecepatan perubahan ledakan sains dan teknologi canggih. Senario ini pasti memberi impak besar kepada negara terutama dalam percaturan paling berkesan bagi menangani apa juga isu yang mendatang. Barisan kepimpinan yang bersemangat kental ini diharapkan menjadi juara kelas dunia. Mereka

bukannya wira terbuang dalam menghadapi kemelut kepemimpinan sehingga memisahkan dirinya daripada akar umbi tradisi, budaya dan agama. Dalam menyediakan barisan kepemimpinan berkesan inilah perlunya diwujudkan kemahiran memimpin yang berkualiti tinggi. Persiapan dalam ketrampilan diri, kewibawaan dan gaya kepimpinan yang jitu perlu diberi keutamaan. Ketiga-tiga perkara tersebut perlulah dikembangkan dengan bakat dan kebolehan tersendiri. Perubahan lain seperti kemahiran membuat transformasi dalam pengurusan juga penting terutama dalam penetapan visi organisasi dan matlamat pengikut.

Tindakan proaktif pemimpin terhadap perubahan membolehkan mereka memenuhi tuntutan dan kehendak pelanggan serta bergerak selari, seiring dan selaras dengan cita rasa mereka memandangkan dalam melaksanakan perubahan, tiada suatu aspek pun yang pasti kecuali ketidakpastian. Oleh kerana ketidakpastian merupakan sesuatu yang pasti, maka ketidaksediaan pemimpin untuk melakukan perubahan akan mendedahkan organisasi kepada persaingan dan memungkinkannya menemui 'kematian' lebih awal daripada sepatutnya. Oleh itu, bagi memastikan kelangsungan seterusnya kecemerlangan organisasi, maka perubahan merupakan suatu desakan yang perlu ditangani oleh pemimpin dengan sebaik mungkin. Pemimpin perlu memastikan setiap perubahan yang dilakukan akan mendatangkan nilai tambah tidak hanya keuntungan kewangan tetapi mampu meningkatkan nilai kemanusiaan. Pemimpin juga perlu memastikan kehadiran mereka merupakan suatu keperluan yang amat dirasai oleh ahli-ahli dari dalam dan luar organisasi semasa berhadapan dengan perubahan.

Apakah Itu Perubahan?

Terdapat pelbagai definisi yang diberikan terhadap perubahan. Quinn (1996) menjelaskan perubahan organisasi melibatkan segala bentuk modifikasi yang bermakna dan telah dilakukan oleh pemimpin terhadap sebahagian atau keseluruhan jentera organisasi. Pandangan ini telah diperkembangkan oleh Greenberg & Baron (1997) yang telah menyatakan perubahan sebagai suatu transformasi yang berlaku secara terancang atau tidak terancang terhadap struktur, teknologi dan individu dalam organisasi. Perubahan seperti ini adalah perubahan fundamental kerana perubahan ini memaksa pemimpin untuk mengganggu gugat status quo, berlaku dengan mendadak atau tidak diduga, melibatkan semua pihak dan menjurus kepada sesuatu yang baru serta jelas berbeza dengan apa yang dialami sebelum ini.

Seterusnya, Brightman & Moran (2001, hal. 111) telah memperkembangkan lagi pendefinisian terhadap perubahan apabila mereka menjelaskan pengurusan perubahan sebagai suatu proses perubahan yang dilakukan secara berterusan oleh organisasi dari segi hala tuju, struktur, kemampuan untuk memenuhi keperluan pelanggan dalaman dan pelanggan luaran yang sentiasa berubah. Bagi mereka, kemampuan untuk menguasai strategi pengurusan perubahan begitu penting dalam pengurusan organisasi pada hari ini kerana kadar kelajuan perubahan yang berlaku jauh lebih cepat berbanding dengan masa lalu. Semua aspek yang ada dalam organisasi adalah lebih terbuka dan memerlukan penelitian daripada pemimpin.

Kanter & Jick (1992) menyifatkan perubahan akan melibatkan dua fenomena yang berbeza iaitu daripada perspektif kualitatif dan kuantitatif. Perspektif kualitatif melihat perubahan secara subjektif, organik dan fleksibel yang disokong oleh pertimbangan budi bicara, empati dan kreativiti. Manakala perspektif kuantitatif melihat perubahan secara objektif, mekanistik dan logik yang disokong dengan fakta dan data empirikal. Kepelbagaian takrif dan perspektif perubahan membuktikan perubahan adalah sesuatu yang dinamik. Oleh itu, perubahan terus memaksa pemimpin untuk memahami perubahan, kepentingan perubahan dan bagaimana hendak menangani perubahan. Yang jelas, perubahan merupakan suatu desakan untuk memastikan

kelangsungan organisasi yang perlu diurus dengan sebaik mungkin dengan mengambilkira pelbagai pertimbangan termasuk peluang, cabaran dan potensi yang dimiliki.

Kesimpulannya, perubahan merupakan proses mengubah keadaan atau situasi supaya menjadi lebih baik sama ada dari segi keberkesanan dalam proses kerja, memposisikan organisasi supaya mendahului pesaing dan pembaikan berterusan terhadap produk yang dikeluarkan. Oleh itu, untuk melaksanakan perubahan, pemimpin perlu memiliki visi atau wawasan, kepakaran, ketepatan perancangan dan keberkesanan pelaksanaan supaya matlamat sebenar perubahan itu mampu dicapai sebaik mungkin (Ab Aziz, 2004).

Pemimpin versus Pengurus

Dalam melaksanakan perubahan, terdapat dua aktor yang sering mempengaruhinya. Kedua-dua aktor ini merupakan agen utama kepada perubahan sesebuah organisasi. Peranan kedua-dua mereka dalam banyak keadaan didapati mempunyai persamaan dan pertindihan. Pemimpin merupakan penggerak, pencetus, pencipta, pelaksana dan penilai kepada perubahan. Mereka adalah orang yang imaginatif, kreatif dan inovatif sehingga bersedia dan mampu membuat kejutan yang sukar diramalkan oleh pihak yang lain. Dalam menjayakan perubahan, mereka bertindak sebagai model yang layak dicontohi hasil daripada kesediaan mereka untuk menyuntik semangat mendorong, mengarah, memujuk serta memberi keyakinan kepada pelbagai pihak yang akan terlibat dengan perubahan. Di samping itu mereka mampu membuat sesuatu yang baru, melihat jauh ke hadapan dan berfikir secara terbuka. Dalam banyak keadaan pemimpin tidak mengikat diri mereka dengan status quo, peraturan dan kejayaan-kejayaan terdahulu yang pernah dicapai. Mereka tidak berpuas hati dengan kejayaan lampau atau kejayaan semasa dan pada masa yang sama tidak akan kecewa dengan kegagalan. Bagi mereka kegagalan merupakan suatu pengajaran yang akan menghalang mereka daripada membuat kesilapan di masa hadapan.

Berbanding dengan pengurus, setiap tindakan yang diambil oleh mereka dapat diramal dan hasilnya lebih mudah dijangka. Pengurus bertindak secara reaktif dengan memastikan keselamatan dan bertindak selari dengan peraturan yang telah ditetapkan. Mereka hanya akan bertindak apabila diarah mengambil tindakan yang sedemikian. Ini dirumuskan oleh Warren Bennis, penyelidik dalam kajian kepimpinan sebagai berikut:

"Pemimpin adalah orang yang melakukan sesuatu yang betul (tepat); manakala Pengurus adalah orang yang melakukan sesuatu dengan (kaedah) yang betul."

Pengurus sering terperangkap akibat daripada terlalu terikat dengan *status quo*, peraturan dan arahan. Pengurus juga hanya mengambil tanggungjawab terhadap bahagian atau jabatan yang dipertanggungjawabkan terhadap mereka berbeza dengan pemimpin yang bertanggungjawab kepada pembangunan keseluruhan organisasi (Ab Aziz, 2004).

Justeru, dalam melaksanakan perubahan, peranan pemimpin didapati lebih signifikan. Ini adalah kerana, pertama, pemimpin berjaya memberi sumbangan sebagaimana yang diperlukan dan datang daripada kejujuran hati mereka. Kedua, kepekaan mereka untuk membebaskan diri daripada sebarang ikatan dan ketiga kesediaan mereka untuk memobilisasi sumber bagi manfaat organisasi sepenuhnya.

Peranan Pemimpin dalam Mengurus Perubahan Menurut Perspektif Barat

Pemimpin mempunyai peranan utama dalam memulakan dan melaksanakan perubahan dengan berkesan. Peranan pemimpin sebagai orang pertama dalam memulai dan melaksana perubahan merupakan satu keperluan yang membawa kepada keberkesanan organisasi. Bagi memenuhi keperluan ini, pemimpin perlu menyediakan rangka besar tindakan atau strategi untuk menghadapi perubahan. Rangka tindakan ini harus membincang dan mengenalpasti persoalan perlakuan seperti kemusykilan pekerja melepaskan cara lama atau budaya lama, ciri ketidakpastian dalam perubahan yang menyebabkan pekerja takut menghadapinya serta lain-lain keperluan yang boleh membentuk organisasi yang mengalami perubahan.

Menurut Zainal Arifin (1998, hal. 213), dalam mengurus perubahan, kepimpinan transformasi (Newstrom & Davis, 1993) merupakan sifat kepimpinan yang mampu menjayakan perlaksanaannya. Pemimpin yang bersifat transformasi boleh menukar organisasi kepada satu kedudukan atau organisasi masa hadapan. Pertukaran ini dibuat melalui pengambilan perancangan dan tindakan strategik yang mana ianya merupakan keperluan utama dalam menghadapi dan mengurus perubahan. Untuk melakukannya pemimpin perlu menyedari, memahami dan mentafsir konsep wawasan. Pentafsiran ini harus dibuat mengikut budaya dan kehendak organisasi serta mengambil kira keperluan dan kemahuan pekerja. Perkembangan baru kajian terhadap kepimpinan telah berfokus kepada pemimpin transformasi yang berjaya memotivasi individu atau pekerja untuk menunjukkan prestasi yang lebih daripada jangkauan biasa di mana pekerja mencapai potensi sebenar yang ada pada mereka. Beberapa pemimpin korporat gergasi dan politik Amerika telah dicadangkan sebagai pemimpin transformasi seperti Lee Iacocca dari Chrysler, Steven Jobs di Apple, Mary Kay dari Mary Kay Cosmetics, Abraham Lincoln, John F. Kennedy dan Martin Luther King, Jr.. Manakala di Malaysia, Tun Dr. Mahathir Mohamad dan Tan Sri Dr. Ani Arope adalah antara pemimpin transformasi yang banyak menyumbang kepada kecemerlangan negara.

Pemimpin transformasi dikatakan mempunyai karisma di mana pemimpin berjaya mempengaruhi pengikut dengan kuat. Pengaruh ini dilaksanakan dengan beberapa taktik. Cara yang paling berkesan sekali adalah melalui pencadangan satu visi yang jelas bagi masa hadapan yang akan memberi kesan terhadap semua pengikut. Mereka juga memberi arah laluan yang jelas bagi mencapai visi tersebut, sanggup mengambil risiko dan melibatkan diri dalam tindakan yang tidak konvensional bagi mencapai matlamat, mempunyai kepercayaan kepada kebolehan diri sendiri, mengambil berat terhadap kebajikan pengikut, pandai berkomunikasi, pandai membaca insan lain, dan pandai mengurus diri sendiri supaya sentiasa dilihat kemas dan menarik oleh pengikut.

Chek Mat (2003, hal. 18) pula melihat empat suasana semasa yang perlu dikuasai pemimpin dalam mengurus perubahan. Pertama, kemampuan untuk mewujudkan kecemerlangan berterusan. Kedua, proaktif dalam penglibatan pemikiran baru dan bertindak secara matang. Ketiga memberi pengiktirafan terhadap inovasi dan kesesuaian kemahiran yang praktikal. Keempat, kemampuan menjalinkan kemahiran bersepadu bagi memperkukuhkan sistem berorganisasi. Organisasi kepimpinan formal atau tidak formal perlu memiliki kemahiran transformasi, kemahiran integrasi dan kemahiran mobilisasi. Kemahiran atau keterampilan transformasi ini diperlukan dalam usaha untuk:

1. Menggambarkan keadaan masa hadapan yang akan memberi kesan terhadap pengurusan organisasi. Kemahiran ini sama pentingnya dengan kemahiran membuat penganalisan diagnosa kognitif.

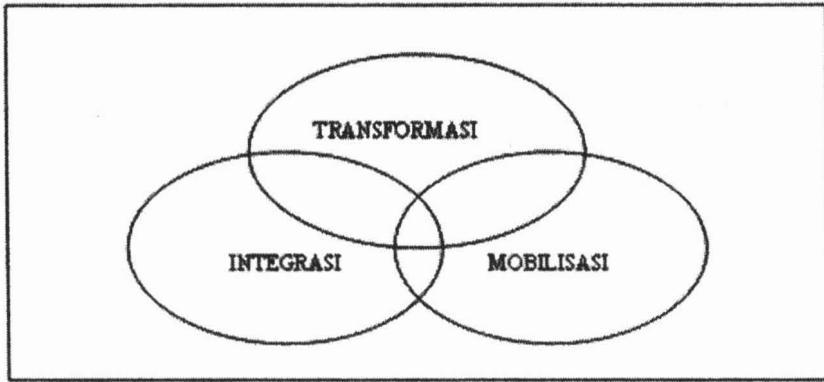
2. Kemahiran mereka bentuk masa hadapan secara langsung dapat menentukan corak permintaan dan penawaran produk. Apabila berlaku perubahan mendadak, para pemimpin sudah menyelesaikan permasalahan yang wujud.
3. Kemahiran dalam mewujudkan bakat-bakat pemimpin baru yang berkebolehan memimpin. Amalan, kepercayaan dan sikap buruk untuk membunuh pemimpin baru patut dihapuskan. Mereka menjadi pengikut setia jika anda tahu menggunakan bakat semula jadi mereka.
4. Kemahiran dalam menghadapi pancaroba, ketidaktentuan dan kepayahan menjadikan pemimpin semakin dihormati dan disayangi. Di sinilah pentingnya pengukuhan pasukan pemimpin supaya keseluruhan kekuatan yang ada dapat digembelngkan bagi mencapai matlamat organisasi.

Kemahiran integratif sangat diperlukan bagi seseorang pemimpin memilikinya. Hal ini dapat dilihat dari sudut:

1. Kemahiran memimpin untuk melihat organisasi secara menyeluruh dan tidak seharusnya dipandang secara terpisah.
2. Kemampuan untuk memberi fokus visi secara bersama sangat diperlukan bagi pemimpin lama dan baru. Para pengikut akan bercempera jika pemimpin tidak memiliki kemahiran integrasi.
3. Kemahiran dalam mewujudkan pencetus perubahan bersama akan memberi kesan positif kepada para pengikutnya. Mereka menganggap kejayaan diperoleh secara bersama dan tidak mementingkan pemimpin hero yang bersifat individu.
4. Kemahiran integratif ini dapat menyelesaikan konflik kepentingan dan nilai-nilai berbeza.

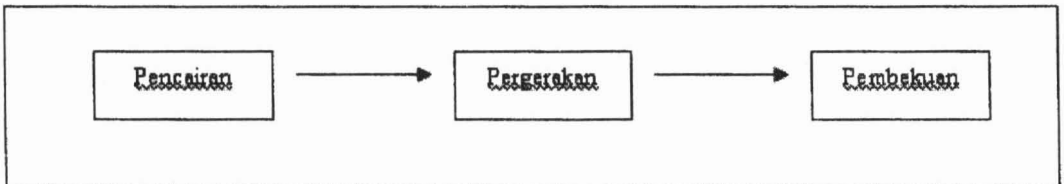
Kemahiran mobilisasi diperlukan apabila pemimpin menghadapi ketidaktentuan dan perubahan mendadak. Di sinilah pentingnya kebolehan pemimpin bagi memulihkan moral para pengikutnya. Pada masa yang sama, mereka juga harus pandai menguruskan bakat dan kemahiran pengikutnya. Pemimpin sendiri perlu menjadi contoh terbaik dan tidak hanya pandai bercakap tetapi tidak pandai bertindak. Para pekerja perlu dilayan secara adil merentasi sempadan dan ini ada kaitannya dengan kemahiran kejurulatihan bagi meninggikan lagi tahap kemajuan pembangunan organisasi dan para pengikutnya.

Rajah 1 menggambarkan mobilisasi yang saling mempengaruhi antara kemahiran transformasi, integrasi dan mobilisasi yang beroperasi dalam mengurus perubahan. Terdapat keharmonian dalam organisasi jika terdapat keseimbangan dalam melaksanakannya. Transformasi digunakan untuk menuju matlamat yang tepat di samping meninggikan motivasi dan semangat. Keberkesanan transformasi akan dilihat sebagai perjuangan berterusan dan bukan setakat kejayaan jangka pendek sahaja. Integrasi dapat digunakan untuk pemimpin bagi menilai kebolehan ahli-ahlinya secara individu dan berkumpulan. Menerusi komitmen hubungan sesama pemimpin dan pekerja yang kukuh juga akan dapat mencapai kepentingan bersama. Pemimpin harus faham bahawa tahap kebolehan, kepakaran dan kemahiran adalah tidak sama serta perlu wujud individu lain yang boleh membantu mengatasi kelemahannya. Sementara mobilisasi menjadi pendorong utama dalam menggerakkan sinergi sukarela di kalangan ahli kumpulan. Ia dapat mempercepatkan proses kejayaan apabila semua bakat dan kebolehan diadun secara bersama. Oleh itu, dapat dilihat bahawa ketiga-tiga kemahiran penting yang perlu dikuasai oleh setiap pemimpin ini menjadi tunggak kekuatan kepemimpinan dalam mengurus perubahan yang sering berlaku dalam organisasi.



Rajah 1: Fungsi Transformasi, Integrasi dan Mobilisasi

Salah satu daripada model perubahan adalah model tiga peringkat yang dibentuk oleh Kurt Lewin. Model ini menggunakan penyelidikan bertindak (*action research*) bertujuan memperkenalkan dan melaksanakan tindakan untuk berubah seperti pada Rajah 2 di bawah:



Rajah 2: Model Tiga Peringkat Perubahan Lewin.

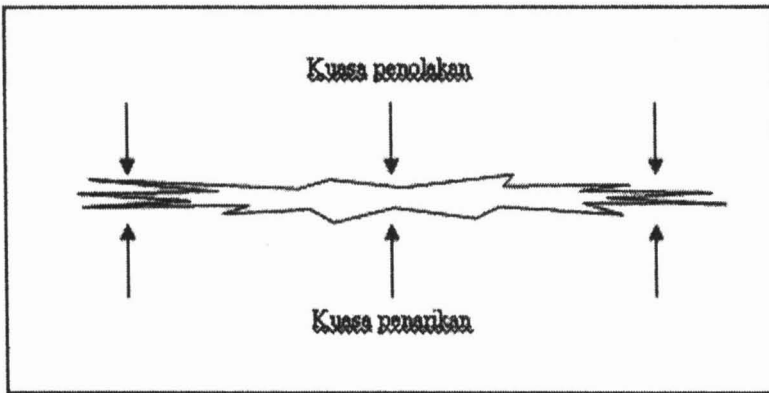
Untuk menangani dan melaksanakan perubahan supaya ia berjaya, Lewin (1951) dalam Zainal Arifin (1998, Lal. 213) menyarankan tiga peringkat perubahan iaitu pencairan, pergerakan dan pembekuan. Beliau menyarankan perubahan perlu dilakukan dengan mencair amalan sekarang, bergerak kepada suatu keadaan baru, dan membekukan perubahan baru supaya ia menjadi kekal.

Rancangan pengkorporatan universiti umpamanya boleh dijadikan proses perubahan yang diaplikasikan dalam model ini. Jika rancangan ini dilaksanakan, pekerja yang terlibat perlu membuat beberapa perubahan dalam bentuk bebanan masa kerja yang berlainan, kemudahan atau keistimewaan yang diberi kepada staf akademik seperti cuti sabatikal dan penyertaan dalam persidangan luar negara mungkin akan ditimbang semula dan ditarik balik oleh majikan. Untuk melaksanakan proses pencairan, pengurusan universiti perlu memperkenalkan tujuan dan faedah perubahan kepada para pekerja yang terlibat.

Pengenalan ini harus meliputi peranan, tanggungjawab dan kewibawaan pekerja seperti penyertaan dalam membuat keputusan dalam perubahan tersebut. Segala yang dirancang perlu mengambilkira keperluan pekerja dalam pembangunan dan peningkatan universiti apabila dikorporatkan. Pencairan ini berlaku apabila amalan sekarang dikaji, dirombak, diubahsuai atau ditukar dalam beberapa cara atau bentuk sebagai persediaan kepada perubahan. Salah satu daripada ubahsuai yang boleh diperkenal dan diamal adalah budaya kerja.

Budaya kerja yang dimaksudkan di sini adalah budaya korporat (organisasi) yang menjadi petunjuk atau panduan kepada pekerja bagaimana mereka perlu berkelakuan dalam melaksanakan tugas masing-masing (Harvey, 1992). Apa yang mereka perlu lakukan dan di mana patut mereka letakkan kepentingan rancangan dan tindakan tugas supaya prestasinya dicapai merupakan panduan kepada pekerja. Budaya menolong pekerja atau ahli organisasi mengisi kekosongan di antara arahan rasmi dan bagaimana kerja sebenarnya dilakukan.

Justeru, budaya universiti dalam contoh di atas terlalu penting dalam pelaksanaan strategi pengkorporatan. Jika universiti ingin melihat perubahan berjalan dengan penuh sokongan daripada pekerjanya, ia perlu mengubah sikap dan amalan kerja berasaskan kesedaran tentang nilai dan kualiti kerja dikaitkan dengan kepuasan diri pekerja universiti. Jika pemimpin berjaya mempengaruhi kesedaran tentang kewajipan serta kepuasan yang akan diterima oleh pekerja bermakna kuasa penarikan untuk pekerja berubah, telah berjaya diatasi dan kuasa penolakan (tentangan) menjadi kurang seperti dalam Rajah 3.



Rajah 3: Mencair Status Kebiasaan.

Peringkat kedua model ini menggerakkan kesedaran dan tindakan supaya perubahan boleh dilaksanakan. Pemimpin di universiti umpamanya boleh menggerakkan pekerja untuk mahu berubah melalui beberapa cara. Salah satu daripadanya adalah memberi kuasa kepada mereka untuk menubuh dan melaksanakan objektif tugas yang sehaluan dengan matlamat pengkorporatan universiti. Keduanya, pemimpin perlu menawar faedah yang bersesuaian dengan peranan dan prestasi pekerja berdasarkan budaya kerja secara korporat.

Peringkat ketiga iaitu pembekuan merupakan proses membeku atau memelihara amalan baru yang menyokong atau mengukuhkan perubahan yang telah dilaksanakan. Supaya pekerja dapat berubah dengan sepenuhnya dan berterusan usaha dan komitmen mereka, pemimpin harus memastikan dan menetapkan pemberian faedah dan peningkatan kebebasan kepada pekerja. Umpamanya, kemudahan atau pampasan elau rumah boleh dinaikkan seperti yang diluluskan dan dipraktikkan selaras dengan kenaikan harga dan sewa rumah semasa. Cara begini boleh menguatkan keyakinan pekerja untuk berubah kepada matlamat dan amalan pengkorporatan (Zainal Arifin, 1998, hal. 213).

Peranan Pemimpin dalam Mengurus Perubahan menurut Perspektif Islam

Kepimpinan merupakan faktor kritikal yang membezakan antara kejayaan dan kegagalan, kemenangan dan kekalahan, keceriaan dan kesedihan di kalangan orang-orang dalam kumpulan, organisasi atau negara. Tanpa kepimpinan yang mempunyai wawasan atau strategi, maka ramai yang tidak mampu untuk terus berkembang dengan pesat atau meneruskan kelangsungan kehidupan. Kesimpulan daripada pendekatan Islam menyatakan bahawa dunia pada amnya memerlukan pemimpin yang hebat, beretika dan tidak mementingkan diri sendiri untuk menggerakkan manusia di semua tahap. Perkara yang sangat penting dalam suatu jangka masa tertentu ialah pemimpin yang boleh memberi inspirasi ke arah ini.

Nabi Muhammad S.A.W. telah diletakkan pada kedudukan Nombor Satu oleh Michael Hart dalam bukunya yang berjudul *The 100 Most Influential Persons in History* dan merupakan satu-satunya pemimpin dunia yang telah berjaya memberikan inspirasi dan amat istimewa serta bernilai untuk dikaji. Baginda kekal sebagai contoh terbaik sepanjang zaman. Sesungguhnya amat dangkal untuk mengatakan bahawa pencapaian yang gemilang pada zaman Rasulullah S.A.W. tidak lagi sesuai untuk zaman ini. Apa yang perlu kita lakukan ialah memilih prinsip-prinsip dan rukun-rukun Islam sebagaimana yang telah diingatkan oleh pesuruh Allah dan diterapkan dalam keadaan sekarang. Sikap terhadap kepimpinan mungkin telah berubah-ubah di sepanjang era-era yang lalu. Namun begitu, kualiti-kualiti, prinsip-prinsip dan perwatakan-perwatakan yang terserlah dalam diri individu yang bernama Muhammad bin Abdullah yang telah menonjolkan kepimpinan yang tersendiri patut dimiliki oleh setiap pemimpin, tidak kira sama ada pemimpin keluarga, kumpulan, tentera, organisasi atau negara.

Profesor K.S. Ramakrishnan Rao, seorang ahli falsafah Hindu yang terkenal dalam bukunya yang bertajuk *Muhammed—The Prophet of Islam* telah menyunting kata-kata Adolf Hitler:

“Kepimpinan bererti kemampuan untuk menggerakkan sekumpulan manusia. Penyatuan ahli-ahli teori, pelaksana, dan pemimpin dalam diri seorang manusia merupakan fenomena yang cukup jarang sekali berlaku di atas dunia ini; di mana dia memiliki keunggulan. Profesor Rao telah menyimpulkannya dalam kata-katanya sendiri, pada diri Nabi umat Islam, dunia telah menyaksikan fenomena yang cukup jarang sekali berlaku ini, telah menjelma sebagai satu kenyataan berbentuk darah daging.”

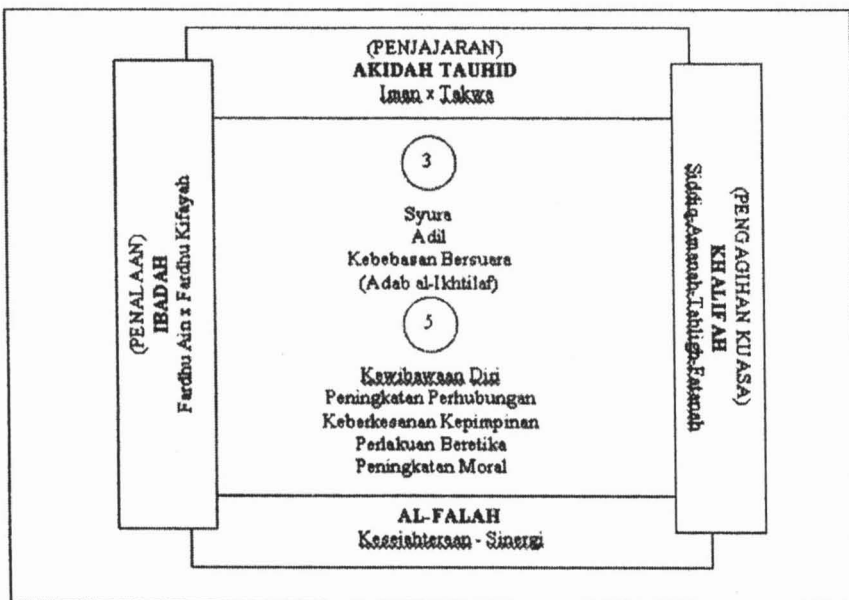
Diwan Chand Sharma, seorang cendekiawan Hindu yang lain, dalam bukunya yang berjudul *The Prophets of the East* juga telah menyatakan,

“Muhammad adalah roh kebaikan, dan pengaruhnya telah dirasakan dan tidak akan dilupakan oleh sesiapa sahaja yang berada di sekelilingnya.”

Rosabeth Moss Kaunter, penulis moden karya berjudul *The Change Matters*, telah menyatakan bahawa untuk menguasai cabaran-cabaran strategi masa hadapan, konsep 3C (*Concepts, Competence and Connections*) amat penting. Kira-kira 1400 tahun yang lalu, Muhammad S.A.W. telah pun melaksanakan strategi ini. Pemimpin yang sebenar adalah agen perubahan yang cemerlang sebagaimana yang telah ditunjukkan oleh Rasulullah S.A.W. Baginda adalah seorang yang memiliki kualiti-kualiti seperti sanggup berkorban, menyekat kemahuan diri sendiri dan memiliki berbagai-bagai sudut pandangan. Malahan standard kebijaksanaan hari ini telah pun menjadikan perwatakan dan personaliti Rasulullah S.A.W sebagai rujukan.

Manusia yang berperanan dan menyumbang secara bersendirian dalam menyebarkan mesej universal kepada seluruh manusia amat menakjubkan untuk dinyatakan secara khusus dalam catatan sejarah. Tetapi Nabi umat Islam merupakan seorang yang membawa keamanan dan memiliki kewibawaan. Pada tahun 623 Masihi telah selesai misi Baginda kepada Allah S.W.T. yang mana selama 23 tahun Baginda diuji dan dicabar serta bertungkus-lumus tanpa henti bagi memastikan keamanan dan kebenaran di Tanah Arab. Baginda telah menyelesaikan proses perubahan dengan menghabiskan masa selama 13 tahun di Makkah untuk mengisi keimanan dan 10 tahun di Madinah untuk mengajak kepada mengamalkan syariah.

Rajah 4 merupakan tinjauan model pengurusan Muhammad S.A.W. yang diperkenalkan oleh Ismail (2000, hal. 75). Ia merupakan satu model yang lebih komprehensif berbanding model-model Barat dan berteraskan nilai-nilai keislaman tulen. Kerangka pemikirannya merangkumi empat elemen utama iaitu tauhid/iman, ibadah/amal soleh dan khalifah yang menghasilkan kejayaan. Tauhid merujuk kepada wawasan agung dan semangat untuk menyampaikan mesej iman, persaudaraan dan keadilan sejagat. Ibadah dan amal serta kecintaan inilah mengajak manusia kepada kebaikan dan menghalang kemungkaran. Elemen tersebut menggabungkan nilai-nilai mulia dan komitmen menyeluruh. Khalifah memainkan peranan sebagai pemimpin, agen pengubah serta menjunjung perintah Allah S.W.T. dan Rasulullah S.A.W. dalam menuju kejayaan abadi. Apabila ketiga-tiga elemen ini dilaksanakan, ia akan menghasilkan kejayaan, gabungan menyeluruh kesemua elemen yang saling bergantung antara satu sama lain secara holistik. Kejayaan (al-falah) membawa maksud pencapaian kejayaan dan kekayaan untuk semua orang yang mempunyai wawasan yang sama. Kepimpinan Islam berasaskan syarak, keadilan, kesederhanaan, kebebasan bersuara, pembela kebenaran dan keselamatan ummah. Hal ini kerana pemimpin akan dipersoalkan tanggungjawabnya di akhirat kelak. Ciri-ciri kepimpinan Islam dan proses lantikan pemimpin telah dibincangkan oleh tokoh-tokoh pemimpin Islam antaranya Al-Mawardi, Imam Al-Ghazali dan Al-Farabi.



Rajah 4: Model Pengurusan Rasulullah S.A.W.

Rasulullah S.A.W. juga telah mempelopori tujuh peringkat dalam usaha mengurus atau menangani perubahan, yakni menukar corak penghidupan masyarakat jahiliyah kepada masyarakat madani sepertimana pada Rajah 5:

1. Meninjau

Pada zaman jahiliyah di Makkah lebih 14 abad dahulu, Rasulullah S.A.W. begitu terharu, gusar dan marah serta hampa melihat keadaan yang berlaku di khalayak masyarakat penduduk-penduduk di Makkah. Pada tinjauan Baginda, banyak perkara yang mungkar berlaku, seperti perbuatan syirik mereka menyembah berhala (dilaporkan sebanyak 360 jenis) secara berleluasa, bermain judi, meminum arak, melakukan amalan sihir, pemujaan dengan anak-panah, berpoligami mengikut nafsu, menanam hidup-hidup anak perempuan (*wadul-binat*), sifat megah sombong dan menunjuk-nunjuk antara kabilah serta perkelahan atau balas dendam yang hampir tidak terbatas antara kaum atau keluarga dan lain-lain. Kesemuanya ini menyedihkan Baginda, walhal kaum Quraish pada masa itu sudah terkenal dengan ketinggian kedudukan sosial mereka, kecekapan mereka berdagang, kepintaran berpidato, bersajak, bersyair dan keberanian menentang musuh.

2. Merujuk/Bersyura

Untuk menangani keadaan di atas, Rasulullah S.A.W. bertekad untuk melakukan pembaharuan kepada masyarakat benua Arab, membina tamadun yang bercorak mahmudah (terpuji) dan bukan mazmumah (dikeji). Rasulullah S.A.W. memulakan usaha Baginda selepas diutus sebagai pesuruh Allah dengan memanggil isterinya Khadijah r.a dan seisi keluarga Baginda sendiri, juga Ali ibn Abu Talib r.a, Zayd ibn Harithah, Abu Bakr as-Siddiq (Abdul-Ka'bah ibn Abu Quhafah) r.a, Usman ibn Affan, Abd-ar Rahman ibn Auf, Sad ibn Abi Waqqas, Subayr ibn Al-Auwam, Talha ibn Ubaydullah, Ubayda ibn Harith, Jafar ibn Abdul Muttalib dan lain-lain. Bersama-sama isteri kesayangan Baginda serta para sahabat sekalian, Baginda telah bermusyawarah dan mereka telah beriltizam dan beristiqamah untuk menyokong usaha Baginda mensejahtera dan memakmurkan masyarakat melalui penyebaran agama Islam, agama yang bertauhidkan Allah S.W.T.

3. Memastikan (sebab dan akibat)

Dalam usaha-usaha dakwah yang dilakukan oleh Rasulullah S.A.W. dan pengikut-pengikut Baginda, Baginda sentiasa peka akan akibat-akibat yang berlaku hasil daripada perjuangan Baginda. Pada masa itu, setelah diarah oleh Allah S.W.T. supaya mendakwahkan Islam secara terbuka, ternyata kebanyakan daripada ketua-ketua kabilah Quraish di Makkah masih berdegil dan alpa tentang segala yang diserukan oleh Baginda. Malah ada di antara mereka yang mengambil kesempatan mendera pengikut-pengikut Baginda. Selama tiga tahun di Makkah, Rasulullah S.A.W. dan pengikut-pengikut Baginda dipulaukan. Mereka disisih dan dipinggirkan ke suatu kawasan dan dihalang daripada memperoleh hak dan kebebasan asasi seperti makanan, minuman, perlindungan dan peluang berniaga di pasaran tempatan. Baginda sendiri bersama-sama pengikut-pengikut Baginda dipulaukan. Mereka disisih dan dipinggirkan ke suatu kawasan dan dihalang daripada memperoleh hak dan kebebasan asasi seperti makanan, minuman, perlindungan dan peluang berniaga di pasaran tempatan. Baginda sendiri bersama pengikut-pengikut Muslimin Baginda menghadapi *ibtala'* apabila diejek, ditempelak, dicaci, dimaki-hamun dan didera secara fizikal.

Jelaslah pada Baginda bahawa masyarakat Makkah masih belum bersedia menerima ilmu yang diwahyukan kerana mereka telah memilih untuk meneruskan penghidupan dalam kelalaian dan kegelapan. Sebabnya ialah mereka masih ingin bersua dengan hidup tanpa pedoman, hidup yang dikawal oleh nafsu godaan syaitan dan perasaan ego yang memuncak. Baginda terpaksa mengorak langkah membuat perancangan yang lebih mantap lagi bagi meneruskan perjuangan baginda. Ini disebabkan ruang untuk menegakkan Islam di Makkah sudah menjadi terhimpit dengan tekanan yang begitu memudaratkan daripada kaum musyrikin Quraish. Sekiranya baginda masih bertahan di Makkah pada saat itu, maka usaha-usaha itu akan terbantut dan tertindas. Baginda harus mengorak strategi yang lebih berkesan supaya dapat mengekalkan keyakinan pengikut-pengikut setia baginda serta mematahkan kegiatan ganas pihak lawan.

4. Merancang

Rasulullah S.A.W. merancang dengan mengambil kesempatan dengan menerima undangan delegasi daripada Yathrib (yang kemudian ditukar namanya kepada Madinah) supaya berhijrah ke sana untuk mendirikan kubu Islam yang baru di Madinah. Sayugia diingat bahawa hijrah bukan bererti mengundur diri daripada perjuangan atau melarikan diri daripada tanggungjawab yang diamanahkan untuk berdakwah, tetapi adalah langkah strategik untuk menyelamatkan perjuangan Islam dan menjunjung perintah Allah S.W.T. bagi menegakkan syiar Islam dalam konteks yang lebih besar, yakni membangunkan negara Islam dalam erti kata kenegaraan.

Dalam memperlihatkan riwayat hijrah ini, kita perlu mengambil iktibar daripada Rasulullah S.A.W. yang menunjukkan pengorbanan Baginda kerana merupakan pemimpin ummah yang terakhir sekali melakukan penghijrahan dalam situasi yang amat merbahaya apabila usaha-usaha Baginda cuba dihindar oleh kaum musyrikin Quraish. Pemimpin-pemimpin kaum musyrikin telah bersidang di Darul-Nadwah pada 26 Safar tahun 14 nubuwah, untuk membincang bagaimana menghalang usaha-usaha dakwah Rasulullah S.A.W. Mereka bersetuju sebulat suara untuk membunuh Baginda dengan persetujuan melantik daripada setiap puak di antara mereka seorang pemuda gagah berani yang diberikan sebilah pedang tajam untuk menikam Baginda secara serentak dalam keadaan Baginda tidur di rumahnya. Tetapi Allah S.W.T. adalah perancang yang lebih teragung. Jibrail telah diarahkan supaya meminta Rasulullah S.A.W. tidak tidur di tempatnya di malam yang berkenaan dan tempat tersebut digantikan oleh Saidina Ali r.a. Dalam pada itu Baginda sendiri telah memastikan bahawa semua kaum Muslimin terlebih dahulu selamat melakukan penghijrahan awal ke Abyssinia dan seterusnya ke Yathrib, maka barulah Baginda sendiri berangkat melakukan hijrah (bersama Abu Bakar As-Sidiq) atas arahan melalui wahyu Allah S.W.T.

5. Bertindak

Setibanya di perkarangan Yathrib, Baginda telah mendirikan masjid sebagai tempat sumber ilmu, markas pentadbiran dan pusat dakwah yang baru. Kalau di Makkah dahulu, Baginda sibuk dengan urusan berdakwah mengenai penyebaran agama, Islam, mengingatkan pengikut-pengikut Baginda dan masyarakat setempat tentang keesaan dan kebesaran Allah S.W.T. tentang aspek keimanan – kini pula di Madinah Baginda memberi fokus kepada aspek penghayatan rukun Islam yang lima. Baginda menekankan kepada penganut-penganutnya supaya beramal ibadah setiap hari melakukan peranan masing-masing mengabdikan diri kepada Allah S.W.T. Walaupun menghadapi beraneka rintangan dan tentangan melalui beberapa peperangan dengan kaum Quraish dan sekutu-sekutunya, akhirnya Baginda berjaya menegakkan kebenaran dan mentadbir

negara kota Islam pertama yang teguh dan unggul, bagi menjadikan model masyarakat madani yang berhemah tinggi serta bertamadun dari masa itu hinggalah ke akhir zaman nanti. Baginda telah berupaya menegakkan muamalat, yakni memadatkan hal ehwal berkaitan dengan segala bidang kemasyarakatan. Di samping itu Baginda telah mewujudkan sistem-sistem pentadbiran, perundangan, pendidikan dan perdagangan yang adil dan saksama bagi semua penduduk berbilang kaum dan pegangan di Madinah. Baginda diterima sebagai ketua negara *de facto* yang disegani dan dihormati oleh semua kerana sifat-sifat Baginda yang tabah, berani, berhikmah, tetapi penuh tawadduk itu.

6. Menilai

Apabila dinilai tahap pencapaian Baginda sebagai perutusan Allah S.W.T. dan sebagai ketua negara, memanglah diakui bahawa Rasulullah S.A.W. telah dapat mendirikan benteng negara Islam yang tulen, agama yang diredhai oleh Yang Maha Esa. Sehingga Allah S.W.T. mengiktiraf pencapaian Baginda dengan diturunkan penganugerahan ayat:

Maksudnya:

"Pada hari ini telah Kusempurnakan untuk kamu agamamu dan telah Ku cukupkan kepadamu nikmat-Ku dan telah Ku redhai Islam itu jadi agama bagimu."

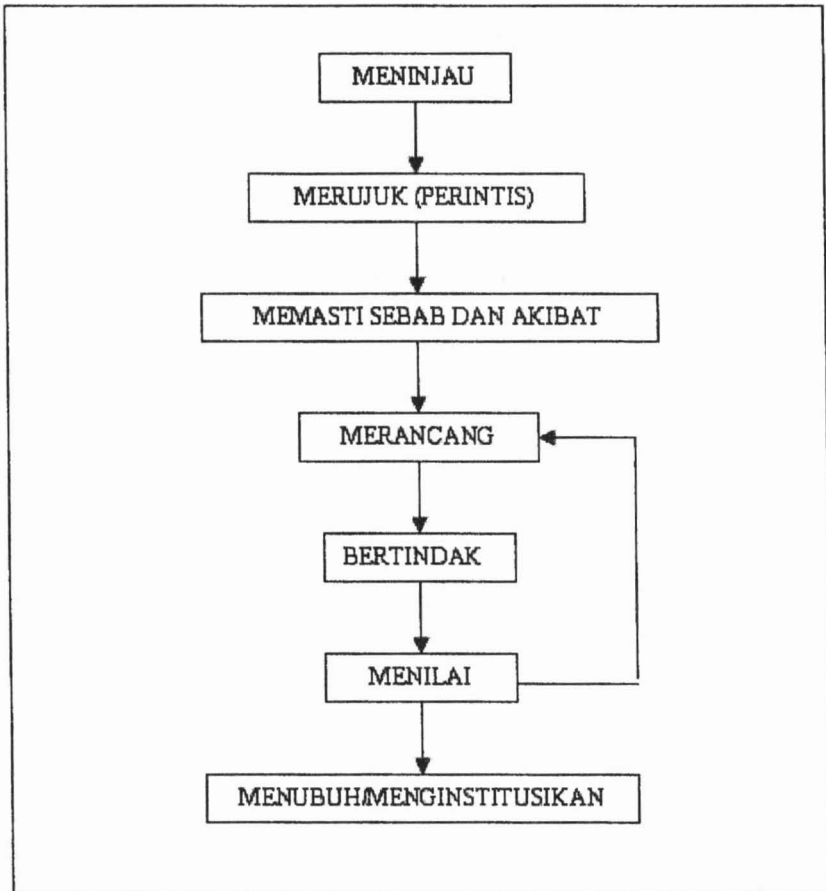
(Surah Al-Maa-idah; 5:3)

7. Menubuh (Membentuk, Mandiri, Memulakan)

Maka apabila Rasulullah S.A.W. mendapati bahawa perlembagaan dan sistem negara Islam yang dibentuk oleh Baginda berjalan dengan sempurna, maka model masyarakat madani dalam konteks nilai-nilai murninya seperti mana yang dihayati dan diamalkan di Madinah itu seharusnya menjadi contoh bagi sistem atau perlembagaan hidup lain di masa-masa akan datang sehingga akhir zaman kelak. Islam telah memulakan satu masyarakat madani berlandaskan ciri-ciri kasih sayang, pertanggungjawaban, kesabaran, amalan saling bantu-membantu mengeratkan silaturahim tanpa kelas, bersyafakh, bermu'akhah (persaudaraan) hormat-menghormati, memampatkan semangat kejiranan dan berjiwa besar, suka memberi atas sifat keihlanan dan berzakat. Kesemuanya ini memakmurkan masyarakat Islam di zaman Rasulullah S.A.W. dan sepatutnya diteladani oleh kita semua di zaman serba moden ini.

Kesemua kajian ini memfokus kepada peranan Nabi S.A.W. sebagai pemimpin contoh yang patut diikuti oleh setiap orang; ahli politik, pengurus, pentadbir, kaunselor, ketua tentera, jurulatih, bapa, guru, pegawai awam dan seumpamanya. Oleh yang demikian, organisasi pada hari ini sama ada yang berorientasikan keuntungan atau sebaliknya perlu mengimbangkan antara kepelbagaian tuntutan dengan nilai-nilai murni yang perlu dipertahankan. Pemimpin perlu sedar, pelbagai konstituensi yang berkepentingan dengan organisasi akan membuat tuntutan yang pelbagai. Mereka perlu ingat tiada seorang pun pekerja yang melaksanakan pekerjaan tanpa membuat tuntutan yang saling bercanggah terutama antara membuat inovasi stabiliti, kualiti dengan keuntungan, kejelasan matlamat dengan fleksibiliti dan faedah jangka pendek dengan keberkesanan jangka panjang. Melihat kepada permasalahan ini, kepemimpinan organisasi perlu menyusun strategi untuk membolehkan mereka menyeimbangkan tuntutan luaran di tempat kerja yang lebih mengutamakan kepentingan diri dengan tuntutan keperluan dalaman yang .uitm.edu.my

mengutamakan nilai, etika dan tuntutan kerohanian. Yang pasti, kedua-dua tuntutan ini perlu dilihat sebagai berkesan dan terbaik dalam memenuhi tuntutan ketuhanan dan bersedia mengakui hakikat bahawa kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan satu penganugerahan oleh Tuhan yang perlu dimanfaatkan kepada setiap makhluk ciptaanNya.



Rajah 5: Mengurus Perubahan (mengikut model Rasulullah S.A.W.).

Kesimpulan

Berdasarkan perbincangan tentang model dan konsep pemimpin dalam menangani perubahan, pemimpin perlu memainkan peranan yang signifikan. Kepercayaan dan keyakinan yang tinggi oleh pemimpin terhadap pekerja menjurus kesediaan mereka untuk memperkasakan pekerja dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan yang difikirkan terbaik. Pada masa yang sama, pemimpin perlulah memahami keperluan pekerja dengan membangkitkan suasana saling mempercayai dan kesediaan untuk membantu dengan meruntuhkan tembok pemisah diantara mereka. Kejayaan pemimpin untuk bertindak sedemikian bukan hanya memungkinkannya melakukan suatu perubahan tetapi perubahan-perubahan seterusnya yang akan terus mendesak.

Hasil perbandingan model-model kepimpinan Barat dalam menangani perubahan, didapati bahawa tiada kajian yang sempurna dan boleh digunakan sepanjang masa. Setiap model dan konsep kepemimpinan terdapat kekuatan dan kelemahannya yang tersendiri. Teori-teori dan model-model terdahulu akan dijadikan asas dan perbandingan untuk melahirkan teori, model dan konsep kepemimpinan yang baru. Model-model kepemimpinan dan pengurusan Barat menampakkan pendewaan terhadap kejayaan manusia, kebendaan dan organisasi. Kebimbangan ini sering ditimbulkan oleh para pengkaji Barat sendiri yang meragui keberkesanan kepemimpinan mereka yang merendahkan nilai-nilai agama, ketuhanan dan kesejahteraan rakyat. Sebaliknya kepemimpinan yang berteraskan nilai-nilai agama terutama sekali agama Islam lebih beradab, menyeluruh dan bertanggungjawab.

UiTM Pahang juga tidak terkecuali daripada melakukan perubahan dari semasa ke semasa bagi memastikan kecemerlangan para pekerja dan pencapaian akademik para pelajarannya. Dalam mentadbir urus pengurusan dan hal ehwal akademik, UiTM Pahang telah melaksanakan *International Standard Organization, ISO* yang menjadi satu garis panduan kerja kepada semua pekerjaannya bagi memastikan kualiti hasil kerja yang memenuhi standard yang ditetapkan. Dalam memperkasakan bidang akademik, UiTM Pahang mengorak langkah menuju pelaksanaan Pengajaran Berasaskan Hasil (*Outcome Based Education, OBE*) sebagaimana yang dikehendaki oleh Agensi Kelayakan Malaysia (*Malaysian Qualification Agency, MQA*). Oleh yang demikian, bagi memastikan pencapaian matlamat universiti, Pengarah Kampus selaku pemimpin perlu membangkitkan kepercayaan dan keyakinan yang tinggi di kalangan pekerjaannya terhadap perubahan yang berlaku. Ini memerlukan penguasaan terhadap teori, model dan konsep kepimpinan yang dibincangkan di dalam kertas konsep ini. Sebagai sebuah institusi yang diterajui oleh pemimpin Islam, model kepimpinan Rasulullah dalam mengurus perubahan boleh dijadikan contoh terbaik agar segala perubahan diterima secara positif dan dilaksanakan dengan jayanya seterusnya memastikan UiTM mencapai kecemerlangan visi dan misinya.

Rujukan

- Ab Aziz, Y. (2004). *Kepemimpinan dalam mengurus perubahan dari dimensi kemanusiaan*. Petaling Jaya: Prentice Hall dan Pearson (M) Sdn. Bhd.
- Brightman, B.K., & Moran, J.W. (2001). *Leading organizational change*. Career Development International. 111-119.

- Chek Mat. (2003). *Kemahiran memimpin*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1997). *Behaviour in organisations* (Edisi ke-6). New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, D.F. (1992). *An experiential approach to organizational development* (Edisi ke-4). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ismail, N. (2000). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W: Model ikutan sepanjang masa pengurusan altruistik: Perbandingan-silang dengan kepimpinan dan pengurusan semasa*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Kanter, R., & Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change how companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press.
- Newstrom, J.W., & Davis, K. (1993). *Organizational behaviour: Human behaviour at work* (Edisi 9). New York: McGraw Hill.
- Quinn, R. (1996). *Deep change: Discovery the leader within*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Zainal Arifin, A. (1998). *Perlakuan organisasi*. Shah Alam: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
-

NOR HAPIZAH MOHD BURHAN, Centre of Islamic Thought and Understanding , Universiti Teknologi MARA Pahang. norhapizah@pahang.uitm.edu.my

SUHANOM MOHD ZAKI, Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA Pahang. suhanom@pahang